

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ตลาดการแข่งขันในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสามารถในการประกอบกิจการที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ 3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถามของผู้ประกอบการจำนวน 11 กิจการ และผู้ซื้อหลัก จำนวน 5 กิจการ ถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อรองรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
  - 1.1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
  - 1.2. เพื่อศึกษาปัจจัยความสามารถในการประกอบกิจการที่ส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
  - 1.3. เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
2. วิธีดำเนินการวิจัย งานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบ

สัมภาษณ์ปลายเปิด ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยในเชิงคุณภาพแบบเจาะจง (Proposive) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้ประกอบการเครื่องปรุงรสไทย โดยการคัดเลือกจากรายชื่อบริษัทที่ผลิตเครื่องปรุงรสไทย ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ปริมณฑลและจังหวัดในภาคตะวันออก ที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่และธุรกิจ SMEs ที่มีการขยายธุรกิจหรือมีแนวโน้มการขยายธุรกิจไปในต่างประเทศ ทั้งหมด 11 บริษัท (ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง) รวม 11 คน ซึ่งทั้ง 11 บริษัทนี้ได้กระจายไปครอบคลุมธุรกิจเครื่องปรุงรสทั้งหมด และกลุ่มที่สองคือ กลุ่มผู้ซื้อหลัก เพื่อจะได้ทราบแนวความคิดด้านผู้ซื้อหรือลูกค้ารายสำคัญของธุรกิจเครื่องปรุงรสจำนวน 5 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาในเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้เวลา 12 เดือน คือ ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2556 – มิถุนายน พ.ศ. 2557 และจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลด้วยตัวของผู้วิจัยเอง

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ ทั้ง 4 ประเด็น สรุปได้ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือลูกค้าบุคคล ทุกระดับ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรองคือ โรงแรม ร้านอาหาร โรงเรียนสอนทำอาหาร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายของตนเอง แต่บางรายยังไม่มีมีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนนัก เพราะสินค้าเครื่องปรุงรสไทย บางประเภทยังเป็นลักษณะสินค้ามาตรฐานเดียวกันใช้ได้กับทุก กลุ่มเป้าหมาย หรือ Mass Product ประเด็นที่สอง ความสามารถหลัก ผู้ประกอบการทุกคนต่างมีความคิดเห็นว่าการเครื่องปรุงรสไทยต้องรักษารสชาติและเอกลักษณ์ความเป็นไทยแบบดั้งเดิมไว้ ไม่ว่าจะส่งออกไปขายยังตลาดต่างประเทศก็ตาม ไม่ควรมีการปรับรสชาติตามประเทศนั้นๆ ประเด็นที่สาม ต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าการธุรกิจต้องมีการลดต้นทุนวัตถุดิบ ภาษี และการขนส่ง โดยการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบ หรืออาจต้องทำ contract farming กับผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ แล้วส่งผลต่อต้นทุนการผลิต และประเด็นที่สี่ ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในประเด็นนี้ แบ่งเป็นด้านผู้ประกอบการ และด้านรัฐบาล ซึ่งในด้านผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าการธุรกิจต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมสินค้าใหม่อยู่เสมอ เน้นการคัดเลือกแรงงานที่มีคุณภาพ หลายบริษัทขอการจ้างแรงงานคนไทยมากกว่าแรงงานต่างด้าว เนื่องจากแรงงานต่างด้าว อาจมีปัญหาในการสื่อสารกับหัวหน้าและผู้บริหาร และเชื่อว่าทักษะแรงงานคนไทยจะมีคุณภาพที่ดีกว่าแรงงานต่างด้าว นอกจากนั้น ผู้ประกอบการต้องมีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้า ให้ได้ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ GMP, HACCP เป็นต้น รวมถึงต้องพยายามให้ได้รับตราสินค้าฮาลาล เพื่อจำหน่ายให้กับชาวมุสลิมที่เป็นประชากรขนาดใหญ่ของ AEC อีกด้วย อีกทั้ง

ควรจัดจำหน่ายเองโดยตรง เพื่อจะได้เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และผู้ประกอบการต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อบังคับ กฎหมาย และระเบียบในการทำการค้าในแต่ละประเทศ รวมถึงเข้าใจวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในแต่ละประเทศ ผู้ประกอบต้องมีการสร้างตราสินค้า พร้อมทั้งสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักและมีความเข้มแข็งในตราสินค้าของตนเอง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิต และในปัจจุบัน แนวโน้มการซื้อสินค้าของผู้บริโภคนั้น เน้นสินค้าที่ช่วยรักษาสีผิวแลดูดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีการบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีคุณธรรม ส่วนในด้านรัฐบาลนั้น ผู้ประกอบการต่างมีความคิดเห็นว่ารัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนใน 5 ประเด็น ดังนี้ ประเด็นแรก ภาครัฐควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการปรับโครงสร้างราคาสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเกษตร ประเด็นที่สอง ภาครัฐควรช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เกิดอำนาจในการแข่งขันและอำนาจการต่อรองต่อคู่แข่งนอกภูมิภาค ประเด็นที่สี่ ภาครัฐควรเข้ามาช่วยสนับสนุนเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การให้ความรู้เรื่องการลดต้นทุน ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน ภาษี และนโยบายการลงทุน ช่วยสนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเครื่องปรุรงรสบไทย และประเด็นที่ห้า ภาครัฐควรเข้ามาให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในเรื่องการส่งออก และลดขั้นตอนในการส่งออกที่มันยุ่งยากลง และความรู้ด้านกฎหมาย วัฒนธรรมการบริโภค การค้าระหว่างกันในภูมิภาคอาเซียน

ปัจจัยด้านความสามารถในการประกอบการ มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจ้างแรงงานมักจะจ้างแรงงานคนไทยมากกว่าแรงงานต่างด้าว เนื่องจากคนไทยมีทักษะที่ดีกว่า และไม่มีปัญหาการสื่อสารระหว่างกัน ในเรื่องปัญหาเรื่องค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท อาจทำให้เกิดปัญหาต้นทุนของบริษัทในช่วงแรก แต่ทางบริษัทสามารถแก้ไขโดยการพูดคุยกับลูกจ้างเพื่อชี้แจงให้ทราบถึงปัญหา บริษัทจึงได้ทำการปรับลดเรื่องการทำงานล่วงเวลา (OT) ให้ลดลง และลดต้นทุนในการบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้เพียงพอต่อค่าแรง 300 บาท ทางบริษัทนอกจากนั้น บางบริษัทเห็นว่าควรมีที่ปรึกษาคอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ทั้งหมด โดยผู้ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่ทางบริษัท บริษัทได้ทำการจ้างมาจากภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่และเกษียณแล้ว จึงทำให้บริษัทมีโครงสร้างองค์กรที่ดี ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องคน ดังนั้น จึงมีการเน้นการอบรม พัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อีกทั้ง ยังมีการกำหนดค่าตอบแทนสวัสดิการ และค่าครองชีพให้สูงใจแก่ลูกจ้าง เพื่อไม่ให้เกิดการหมุนเวียนของคนสูง

หันมาพัฒนาทั้งคนและกระบวนการในการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 2) ด้านการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการ มีความคิดเห็นว่า การบริการยังไม่สำคัญและยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างได้ชัดเจน ในธุรกิจเครื่องปรงรสีไทย จึงมีการกล่าวถึงเพียง 4 P's คือ Product หรือ ผลิตภัณฑ์นั้น ผู้ประกอบการทุกคนและผู้ซื้อต่างให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรักษารสชาติดั้งเดิมของเครื่องปรงรสีไทยและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทย และต้องมีการสร้างตราสินค้าของตนเองให้เข้มแข็งและสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักให้มากที่สุด อีกทั้ง ต้องมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมและทันสมัย ในเรื่อง Price หรือ ราคา ผู้ประกอบการก็มีความคิดเห็นตรงกับผู้ซื้อว่า การตั้งราคาเครื่องปรงรสีไทย ไม่จำเป็นต้องตั้งราคาถูก แต่ควรตั้งราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า หากสินค้าของเราเป็นสินค้าคุณภาพสูง ก็สามารถตั้งราคาให้สูงตามคุณภาพได้ ซึ่งผู้ซื้อก็ยืนยันว่าการตัดสินใจซื้อสินค้าเครื่องปรงรสีนั้น ไม่ได้เลือกตามราคาที่ถูก แต่จะเน้นเรื่องคุณภาพมากกว่า และผู้ประกอบการบางรายยังใช้กลยุทธ์การตั้งราคาเดียว เมื่อมีมาตรฐานสินค้าระดับเดียว เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก ในด้าน Place หรือ ช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่และผู้ซื้อ ต่างมีความคิดเห็นตรงกันคือควรให้ความสำคัญการเลือกใช้ช่องทางจำหน่ายที่ครอบคลุม ทัวถึง ซึ่งเป็นการสนองความต้องการผู้บริโภคด้านความสะดวกและรวดเร็วในการซื้อสินค้า แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการบางรายที่เลือกการจัดจำหน่ายเองโดยตรง ไม่ผ่านคนกลาง เพื่อจะได้ใกล้ชิดและทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และด้าน Promotion หรือ การสื่อสารทางการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรให้ความสำคัญการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักสินค้าให้มากขึ้น การสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้า และการกระตุ้นให้เกิดการซื้อให้มากยิ่งขึ้น โดยผ่านเครื่องมือ ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ การจัดแสดงสินค้า การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย และการตลาดทางตรงหรือการตลาดสื่อสังคมออนไลน์ และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อก็มีความคิดเห็นว่า การส่งเสริมการขายนั้นมีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องปรงรสีมากเช่นกัน เป็นการลดต้นทุนของสินค้าในทางหนึ่ง 3) ด้านการดำเนินการผลิต สิ่งแรกที่ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนและจัดการให้ดีคือ เรื่องการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญอันหนึ่งในการผลิตสินค้า ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนการใช้วัตถุดิบล่วงหน้าและมีแหล่งวัตถุดิบเป็นของตนเอง หรือมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัตถุดิบส่งป้อนให้บริษัท ผู้ประกอบการบางรายก็มีการร่วมทุนกับผู้ค้ารายใหญ่ในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิตร่วมกัน เป็นการลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดของสินค้าตนในต่างประเทศ นอกจากนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประโยชน์และรายได้จากวัตถุดิบที่มีอยู่แล้ว ผู้ประกอบการต้องมีการใช้วัตถุดิบที่มีให้ได้ทุกส่วน เพื่อลดของเสียลง หาก

ผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ก็ต้องมีการบริหารต้นทุนในด้านการขนส่งให้ดี และผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสินค้า และควรมีการระบุบนฉลากสินค้าอย่างชัดเจนในเรื่องสินค้าเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญในปัจจุบันที่ผู้บริโภคต่างให้ความสำคัญกับสุขภาพมากยิ่งขึ้น ในการผลิตยังควรมีการควบคุมคุณภาพการผลิตทุกขั้นตอนอีกด้วย เพื่อให้สินค้าได้คุณภาพมาตรฐาน และหากผู้ประกอบการจะส่งออกสินค้าเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ควรให้ความสำคัญกับการรับรองมาตรฐานของแต่ละประเทศ อาทิ HACCP, GMP, FDA และมาตรฐานสินค้าฮาลาล เป็นต้น 4) ด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต้นตอในการดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน มีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่วนในเรื่องของความน่าเชื่อถือผู้ประกอบการจะเน้นการรักษาเครดิตของตนเองกับทางธนาคารที่ดี เพื่อให้ง่ายต่อการขอกู้เงินจากธนาคาร เพื่อใช้ในการลงทุนในการขยายกิจการ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังอาจเกิดความเสี่ยงจากการผันผวนของรายได้จากการขาย ผู้ประกอบการบางรายมีการผลิตและจำหน่ายสินค้า ที่อาจจะมีผลกระทบจากฤดูกาล ส่งผลให้ราคาซื้อขายสินค้าประเภทนี้ในตลาดโลกมีความผันผวนสูง ความผันผวนของราคาสินค้าในตลาดโลก จึงทำให้บริษัทต้องบริหารความเสี่ยงโดยใช้ตราสารทางการเงินที่เหมาะสม เช่น สิทธิที่จะซื้อหรือขายสินค้าเกษตร เพื่อลดความผันผวนของกำไรของบริษัทจากความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาสินค้าในตลาดโลก และผู้ประกอบการยังมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายมีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง โดยส่วนใหญ่อ้างอิงจากสกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ยอดขายของบริษัท จึงมีความผันผวนตามอัตราแลกเปลี่ยน บางบริษัทพิจารณาใช้สัญญาซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อลดผลกระทบจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท และผู้ประกอบการบางรายก็มีการทำ Forward สกุลเงินเอาไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยง

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ มีการพิจารณาใน 4 ด้านคือ

1) ด้านกลุ่มเป้าหมาย พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย ของตนเอง แต่บางรายยังไม่มี การแบ่งกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนนัก เพราะสินค้าเครื่องปรุงรสไทยบางประเภท ยังเป็นลักษณะสินค้ามาตรฐานเดียวกันใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย หรือ Mass Product ซึ่งไม่สอดคล้อง กับแนวความคิดของ Kotler (2003) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ในอดีตบริษัทส่วนใหญ่ คิดว่า ลูกค้านำเข้าคือ ลูกค้าทุกคน แต่ในความเป็นจริง นักการตลาดไม่สามารถทำให้ทุกคนพึงพอใจได้ เพราะมิใช่ว่า ลูกค้าทุกคนจะชอบในสิ่งเดียวกัน ดังนั้น ธุรกิจจึงควรมีการแบ่งส่วนตลาดของตนเอง เพื่อหากกลุ่มเป้าหมาย ของตนเองให้ได้

2) ด้านความสามารถหลัก ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าเป็น คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม คือการคิดค้นรสชาติใหม่ๆของสินค้าและรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมถึงการมีคุณภาพตามหลักมาตรฐานสากล สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารจัดการที่ดีตามที่ Boyatzis (1982) กล่าวถึงจะต้องมีองค์ประกอบที่ดีจะต้องประกอบด้วยความสามารถหลัก หมายถึงลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นเหนือธรรมดา โดยลักษณะเหล่านั้น ได้แก่ แรงบันดาลใจ ลักษณะหรือภาพลักษณ์ส่วนบุคคล บทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น ความสามารถหลัก จึงเป็นความรู้สั่งสมที่ได้จากการเรียนรู้ในองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องของการจัดการและสร้างความแตกต่างหลากหลายให้แก่ผลิตภัณฑ์

3) ด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่าเป็นว่า ธุรกิจต้องมีการลดต้นทุนวัตถุดิบ ภาษี และการขนส่ง โดยการสร้างพันธมิตรกับผู้ผลิตวัตถุดิบ หรืออาจต้องทำ contract farming กับผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัตถุดิบ แล้วส่งผลต่อต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับการศึกษาของปราณี ตปนียาวรงค์ (2552) ที่ศึกษาโมเดลการวิเคราะห์ปัจจัยความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมส่งออกของไทย ซึ่งพบว่าการเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจมีผลต่อการความสามารถในการแข่งขัน และ

4) ด้านข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งสามารถวิเคราะห์จาก 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้ประกอบการและฝ่ายรัฐบาล ซึ่งฝ่ายผู้ประกอบการ ต้องมีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้า ให้ได้ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ GMP, HACCP เป็นต้น รวมถึงต้องพยายามให้ได้รับตราสินค้าสากล เพื่อจำหน่ายให้กับชาวมุสลิมที่เป็นประชากรขนาดใหญ่ของ AEC อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวรินทร์ มหารธรรม (2551) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การตลาดผลิตภัณฑ์ผักปลอดภัยจากสารพิษของโครงการหลวง ในเขต

อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ เน้นการพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย ด้วยระบบประกันคุณภาพ GAP, GMP, HACCP และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ผลิตผลสามารถสดและเก็บรักษาได้ และงานวิจัยของสมศรี มณีฉาย (2552) ศึกษาเรื่องการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ทุ่นำของบริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนเป็นสิ่งสำคัญ บริษัทได้มีการนำมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตเพื่อนำมาบริหารจัดการการผลิต ได้แก่ มาตรฐาน GMP, HACCP, ISO 9000 และอื่นๆ ซึ่งเป็นระบบที่ได้มาตรฐานสากลและได้รับการยอมรับจากทั่วโลกมาใช้ด้วย อีกทั้ง ควรจัดจำหน่ายเองโดยตรง เพื่อจะได้เข้าใจความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง และในปัจจุบันแนวโน้มการซื้อสินค้าของผู้บริโภคนั้น เน้นสินค้าที่ช่วยรักษาสีและรสชาติ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและมีการบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีคุณธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ar (2012) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของนวัตกรรมสินค้าสีเขียวต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท: บทบาทแทรกซ้อนของความกังวลด้านสิ่งแวดล้อมของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า นวัตกรรมสินค้าสีเขียวมีผลกระทบทางบวกต่อทั้งผลการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันของบริษัท และงานวิจัยของ Mostafa (2007) ศึกษาระดับจิตสำนึกของผู้บริโภคชาวอียิปต์ต่อการซื้อผลิตภัณฑ์สีเขียว ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ทศนคติต่อการซื้อผลิตภัณฑ์สีเขียวกับความตั้งใจที่จะซื้อ

ส่วนฝ่ายรัฐบาลนั้น ผู้ประกอบการต่างมีความคิดเห็นว่า รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ไม่ว่าจะเรื่องการมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการดำเนินการปรับโครงสร้างราคาสินค้าโดยเฉพาะสินค้าเกษตร และภาครัฐควรช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อให้เกิดอำนาจในการแข่งขันและอำนาจการต่อรองต่อคู่แข่งนอกภูมิภาค นอกจากนั้น ภาครัฐควรเข้ามาช่วยสนับสนุนเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ การให้ความรู้เรื่องการลดต้นทุน ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน ภาษี และนโยบายการลงทุน ช่วยสนับสนุนในเรื่องการวิจัยและพัฒนาเครื่องปรุงรสไทย และภาครัฐควรเข้ามาให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในเรื่องการส่งออก และลดขั้นตอนในการส่งออกที่มันยุ่งยากลง และความรู้ด้านกฎหมาย วัฒนธรรมการบริโภค การค้าระหว่างกันในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรพร มหาอินทร์และคณะ (2554) ศึกษาเรื่องการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าและเครื่องแต่งกาย จังหวัดปทุมธานี โดยการสัมภาษณ์และสังเกต ผลการศึกษาพบว่า ภาครัฐควรให้การสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะ

เป็นด้านเงินทุน ความรู้ในด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และการประชาสัมพันธ์

## 2. ปัจจัยด้านความสามารถในการประกอบการ มี 4 ด้าน คือ

1) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บริษัทต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต่างให้ความสำคัญกับเรื่องคน ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า ควรมีการกำหนดค่าตอบแทนสวัสดิการ และค่าครองชีพให้จูงใจแก่ลูกจ้าง เพื่อไม่ให้เกิดการหมุนเวียนของคนสูง อีกทั้ง ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งคนและกระบวนการในการปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น จึงมีการเน้นการอบรม พัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Meutia an Ismail (2012) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาของความสามารถทางสังคมของผู้ประกอบการและการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาอุตสาหกรรมบาติกในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางสังคมของผู้ประกอบการมีผลกระทบอย่างมากต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ SME

2) ด้านการตลาด ซึ่งมีการกล่าวถึงส่วนประสมการตลาด 4 P's โดยมองว่า การบริการไม่ค่อยมีความแตกต่างกัน จึงพิจารณาเพียง 4P's จากการสัมภาษณ์ พบว่าผู้ประกอบการทุกคนและบริษัทผู้ซื้อต่างให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรสทิพย์ จันทร (2551) ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมทางการตลาดและการรับรู้ประเทศแหล่งกำเนิดสินค้าที่มีผลต่อการยอมรับสินค้าแฟชั่นแบรนด์เนมไทยของคนไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคยอมรับสินค้าจากนวัตกรรมทางการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยยอมรับในด้านการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (อาทิ การสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ การนำเสนออรรถประโยชน์ใหม่ เป็นต้น) เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันมากที่สุด เมื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์พบว่า นวัตกรรมทางการตลาด มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับสินค้าแฟชั่นแบรนด์เนมของคนไทยในสินค้าแฟชั่นประเภทเสื้อผ้าและเครื่องแต่งกาย และสิ่งสำคัญของธุรกิจ เครื่องปรุงรสไทย คือ ต้องรักษารสชาติดั้งเดิมของเครื่องปรุงรสไทยและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทย และต้องมีการสร้างตราสินค้า



ของตนเองให้เข้มแข็งและสื่อสารตราสินค้าให้เป็นที่รู้จักให้มากขึ้น อีกทั้ง ต้องมีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมและทันสมัย และการสื่อสารทางการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญการส่งเสริมการตลาดทุกรูปแบบ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้ารู้จักสินค้าให้มากขึ้น การสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่สินค้า และการกระตุ้นให้เกิดการซื้อให้มากยิ่งขึ้น โดยผ่านเครื่องมือ ไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์ การจัดแสดงสินค้า การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงานขาย และการตลาดทางตรงหรือการตลาดสื่อสังคมออนไลน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cairns (2013) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการในการตลาดอาหาร ผลกระทบและนัยสำคัญทางด้านนโยบาย ผลการวิจัยพบว่า การตลาดออนไลน์นั้นช่วยในการโปรโมทสินค้า การรับรู้แบรนด์และพฤติกรรมผู้บริโภค และยังช่วยในการสร้างตลาดความสัมพันธ์โดยการเก็บข้อมูลผู้บริโภคเพื่อการตลาด ผู้ประกอบการหลายรายให้ความสำคัญกับการจัดแสดงสินค้า เนื่องจากสามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้โดยตรง ด้วยต้นทุนต่ำกว่าการโฆษณา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kellezi (2014) ศึกษาเรื่อง การจัดแสดงสินค้า: เครื่องมือกลยุทธ์การตลาดสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก ผลการศึกษาพบว่า หลายปีที่ผ่านมา การสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิผลได้เพิ่มพูนความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ การแสดงสินค้า (Trade show) ก็เป็นเครื่องมือที่ดีในการเข้าถึงลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าคาดหวังของบริษัท การจัดแสดงสินค้านั้นไม่เพียงเป็นการนำเสนอและขายสินค้าให้ลูกค้าเท่านั้น แต่เป็นการรวมตัวกันของธุรกิจหลายแห่ง เสมือนเป็นการประชุมกลุ่มธุรกิจ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกค้าคาดหวังได้เข้ามาทดสอบสินค้า และเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้อย่างดีด้วย ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะช่วยให้ธุรกิจเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศได้ง่ายด้วยการช่วยลดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ นอกจากนั้น การจัดแสดงสินค้าช่วยให้เราสามารถติดต่อกับลูกค้าได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการโฆษณา และเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจแสวงหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เป็นไปได้ของตนด้วย และในส่วนของบริษัทผู้ซื้อก็มีความคิดเห็นว่าการส่งเสริมการขายนั้นมีผลต่อการเลือกซื้อเครื่องปรุงรสมากเช่นกัน เป็นการลดต้นทุนของสินค้าในทางหนึ่ง ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของจารุณี ทรงยศ ที่ศึกษาเรื่องการส่งเสริมการตลาดของร้านอาหารไทยสำหรับนัก นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ กรณีศึกษาจังหวัดภูเก็ต ที่พบว่าปัจจัยการส่งเสริมการตลาดที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กิจกรรมและเหตุการณ์พิเศษ ส่วนด้านการส่งเสริมการขาย มีอิทธิพลในการเลือกใช้บริการร้านอาหารไทยในระดับน้อย

3) ด้านการดำเนินการผลิต สิ่งแรกที่ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนและจัดการให้ดี คือ เรื่องการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งถือเป็นต้นทุนที่สำคัญอันหนึ่งในการผลิตสินค้า ผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนการใช้วัตถุดิบล่วงหน้าและมีแหล่งวัตถุดิบเป็นของตนเอง หรือมีการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัตถุดิบส่งป้อนให้บริษัท ผู้ประกอบการบางรายก็มีการร่วมทุนกับผู้ค้ารายใหญ่ในต่างประเทศ เพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยีการผลิตร่วมกัน เป็นการลดต้นทุนการผลิตและขยายตลาดของสินค้าตนในต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศรี มณีฉาย (2552) ศึกษาเรื่องการจัดการการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์น้ำตาลของ บริษัท ยูนิคอร์น จำกัด (มหาชน) พบว่า บริษัทมีปัจจัยในการเลือกทำเลที่ตั้งคือ มีการขนส่งสะดวกรวดเร็วเพื่อลดต้นทุนการผลิต อยู่ในแหล่งที่มีแรงงานเพียงพอ มีความพร้อมของระบบสาธารณูปโภคและอยู่ในเขตที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุน บริษัทใช้กลยุทธ์การผลิตซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงคือ กลยุทธ์ทางด้านคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำทางด้านการผลิตและส่งออกของโลก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ismail, Domil and Isa (2013) ศึกษาเรื่อง ความสามารถทางการบริหารจัดการ ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างธุรกิจผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อม ผลวิจัยพบว่า ความสามารถในการบริหารจัดการที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพมีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน มากไปกว่านั้น ความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประโยชน์และรายได้จากวัตถุดิบที่มีอยู่แล้ว ผู้ประกอบการต้องมีการใช้วัตถุดิบที่มีให้ได้ทุกส่วนเพื่อลดของเสียลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jabbour, Silva and Paiva (2012) ศึกษาเรื่อง การจัดการสิ่งแวดล้อมในบราซิล: นี่เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาก่อนในการแข่งขันหรือ? เห็นว่าควรมีการบูรณาการการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับกลยุทธ์การผลิต รวมทั้งการบูรณาการแต่ละขั้นตอนการผลิต ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการลดของเสียในการผลิต และหากผู้ประกอบการบางรายจำเป็นต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ก็ต้องมีการบริหารต้นทุนในด้านการขนส่งให้ดี และผู้ประกอบการควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต ควรมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอรุวรรณ สันติกร (2552) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศของประเทศไทยที่มีผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีจากการลงทุนทางตรงระหว่างประเทศ ผลวิจัยพบว่าการลงทุนทางตรงระหว่างประเทศ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรม ซึ่งปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญคือ การวิจัยและพัฒนา และจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้รู้ได้แน่ชัดว่า อุตสาหกรรมใดมีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อุตสาหกรรมนั้น ย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ

4) ด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำในการดำเนินธุรกิจและขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ เพื่อลดความ

เสี่ยงทางการเงิน สอดคล้องกับงานวิจัยของมานพ จันทร์เทศ (2550) ศึกษาเรื่อง การวิจัยและพัฒนา กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสม ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาค ตะวันตก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผลวิจัยพบว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ในการ จัดการต้นทุนด้านการเงินได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การ เปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำและแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการทำให้สินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การ มุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนั้น ผู้ประกอบการควร มีการกำหนดแผนการ ดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการใช้เงินอย่างระมัดระวัง เนื่องจากการบริหารการเงินมี ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Salikin, Wahab and Muhammad (2014) ศึกษาเรื่อง จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ SMEs ของมาเลเซีย: มุมมองด้านการบริหาร การเงินผลวิจัยพบว่า เงินทุนเป็นปัจจัยหลักในทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ SMEs การดำเนิน ธุรกิจโดยไม่กู้จากภายนอกจะช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินของธุรกิจ แต่การที่มีเงินทุนไม่เพียงพอ ก็เป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับ SMEs จึงต้องมีการตัดสินใจอย่างระมัดระวัง แต่อย่างไรก็ตามการ บริหารการเงินนั้น มีความสำคัญเมื่อต้องเผชิญกับความท้าทายทางธุรกิจและเพื่อความอยู่รอดของ ธุรกิจในอนาคตด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกนิษฐา ปะบุตร (2550) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของศักยภาพการบริหารการเงินที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจ SMEs ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารธุรกิจ SMEs เห็นด้วยเกี่ยวกับการมีศักยภาพ การบริหารการเงินโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวางแผนและประเมินผล ทางการเงิน ด้านการจัดการสินทรัพย์และด้านการจัดหาเงินทุน และจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และผลกระทบ พบว่า ศักยภาพการบริหารการเงินมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วนใน เรื่องของความน่าเชื่อถือ ผู้ประกอบการจะเน้นการรักษาเครดิตของตนเองกับทางธนาคารที่ดี เพื่อให้ง่ายต่อการขอกู้เงินจากธนาคาร เพื่อใช้ในการลงทุนในการขยายกิจการ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังมีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้ประกอบการบางรายมีการส่งออก สินค้าไปต่างประเทศในสัดส่วนที่สูง โดยส่วนใหญ่อ้างอิงจากสกุลเงินเหรียญสหรัฐอเมริกา ยอดขายของบริษัท จึงมีความผันผวนตามอัตราแลกเปลี่ยน บางบริษัทพิจารณาใช้สัญญาซื้อขาย อัตราแลกเปลี่ยนเพื่อลดผลกระทบจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่มีต่อผลประกอบการของ บริษัท และผู้ประกอบการบางรายก็มีการทำ Forward สกุลเงินเอาไว้ เพื่อป้องกันความเสี่ยง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจปฐุรสรไทย เพื่อรองรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจปฐุรสรไทย เพื่อรองรับสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องกลุ่มเป้าหมายนั้น ผู้ประกอบการควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมาย (Segmentation) และเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับธุรกิจของตนเอง เพื่อวางแผนกลยุทธ์การตลาด การผลิต การเงินให้ถูกต้องเหมาะสม และในบางบริษัทยังสามารถเลือกกลุ่มเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม และผลิตสินค้าและวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

2. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องความสามารถหลัก ผู้ประกอบการควรรักษาความเป็นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและรสชาติดั้งเดิมของเครื่องปฐุรสรไทยไว้ ไม่ปรับเปลี่ยนรสชาติ จนไม่คงรสชาติของอาหารไทย เนื่องจากอาหารไทย เครื่องปฐุรสรไทยมีประวัติความเป็นมา และแสดงถึงวัฒนธรรมไทยอย่างชัดเจน หากสินค้ามีรสชาติผิดเพี้ยนไป หรือใช้วัตถุดิบที่ไม่ได้มาจากสมุนไพรธรรมชาติ ก็จะทำให้รสชาติอาหารไทยเพี้ยนไปจากเดิม

3. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องต้นทุนที่แข่งขันได้นั้น ผู้ประกอบการควรวางแผนในการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน ให้รอบคอบ มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้สามารถควบคุมในเรื่องต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การวางแผนการผลิตและมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ช่วยลดต้นทุนในการผลิต ด้านวัตถุดิบก็ควรมีการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่หลากหลาย มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิตวัตถุดิบ โดยอาจต้องมีสัญญาระหว่างกันหรือการทำ Contract Farming เพื่อให้ผู้ผลิตวัตถุดิบส่งวัตถุดิบให้เราเพียงรายเดียว จะช่วยลดการขาดแคลนวัตถุดิบและลดต้นทุนวัตถุดิบ ส่วนในด้านการตลาด หากผู้ประกอบการมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ก็จะสามารถวางแผนด้านการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมายของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่กระจัดกระจาย หรือใช้งบประมาณการตลาดอย่างหลงผิดลองถูก

#### 4. การบริหารจัดการของผู้ประกอบการในเรื่องข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

ผู้ประกอบการต้องสร้างตราสินค้าของตนเองให้แข็งแกร่ง มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และสื่อสารตราสินค้าออกไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้จักแก่ลูกค้าเป้าหมายทั้งในและต่างประเทศ และอาจต้องมีความร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจต่างชาติ ในการขยายตลาดของตนเองสู่ต่างประเทศ โดยไม่ต้องลงทุนสูงเกินไป และการมีพันธมิตรในต่างประเทศจะช่วยให้การเพิ่มอำนาจการต่อรองของตนเองอีกด้วย ต้องมีการจัดการการผลิตและการรักษาคุณภาพสินค้า ให้ได้ตามมาตรฐานสากล ให้ได้รับเครื่องหมายรับรองคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ GMP, HACCP เป็นต้น รวมถึงต้องพยายามให้ได้รับตราสินค้าฮาลาล ซึ่งเป็นแนวโน้มที่สำคัญในธุรกิจเกี่ยวกับสินค้า อุปโภคบริโภคในต่างประเทศ และการจัดจำหน่ายสินค้า ผู้ประกอบการควรมีการจำหน่ายเอง โดยตรง อาจเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ เพื่อให้ได้สัมผัสกับผู้บริโภคด้วยตนเอง ทำให้สามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี เป็นการดีกว่า การส่งออกโดยใช้ตัวแทนจำหน่ายทั้งหมด หรือการใช้ Freight forwarder โดยคำนึงถึงเพียง เป้ายอดขายเท่านั้น ซึ่งจะทำให้การส่งออกของบริษัทไม่มีความยั่งยืน อีกทั้ง ตัวแทนจำหน่าย มักจะรับจัดจำหน่ายให้กับหลายบริษัทในคราวเดียวกัน อาจจะทำให้ธุรกิจต้องสูญเสีย ส่วนแบ่งการตลาดได้ง่าย และการหาลูกค้ารายใหม่ ย่อมยากยิ่งกว่าการรักษาลูกค้าเดิมของตนเองไว้ สำหรับฝ่ายรัฐบาล ต้องมีการให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนอย่างจริงจัง และมีการบูรณาการ หลายภาคส่วน ให้มีส่วนร่วมในการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อสร้างอำนาจการต่อรองกับคู่แข่งนอกภูมิภาค รัฐบาลต้องช่วยเหลือผู้ประกอบการ โดยเฉพาะในช่วงจะเริ่มตั้งเปิดเสรีทางการค้า ต้องช่วยลดขั้นตอนในการส่งออก และให้ความรู้ คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการในการส่งออก ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ความรู้ด้านกฎหมายการค้าระหว่างกัน และกฎหมายของแต่ละประเทศ วัฒนธรรมและพฤติกรรม การบริโภคของแต่ละประเทศ ช่วยสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา ระหว่างประเทศ และช่วยสนับสนุนในการจัดหา แหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ อันเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจและขยาย ธุรกิจสู่ต่างประเทศ พร้อมทั้งเรื่องภาษี และนโยบายการลงทุน

#### 5. ความสามารถในการประกอบการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ประกอบการ

ควรมีการสร้างและออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ดี มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย เอื้อต่อการทำงานระหว่างประเทศ ไม่มีขั้นตอนการขออนุมัติที่ซับซ้อน ถ้าทันสมัย และต้องมีการพัฒนาบุคลากรทั้งในระดับบริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ทำงานในเชิงรุก มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน โดยอาจมีการสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยเฉพาะธุรกิจ

ระหว่างประเทศ ที่ต้องมีการสื่อสารระหว่างกันด้วยภาษากลางที่เข้าใจกัน จึงต้องมีการพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับพนักงาน บริษัทก็ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางด้านทักษะการทำงาน ทักษะทางด้านภาษา การใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องวางแผนในเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจและความภักดีในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ ถือเป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กร และการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ อาจทำให้เกิดต้นทุนมหาศาลแก่องค์กร

6. ความสามารถในการประกอบการ ด้านการตลาด ผู้ประกอบการควรมีการศึกษาวัฒนธรรมการบริโภคและพฤติกรรมผู้บริโภคของแต่ละประเทศก่อนเข้าสู่ตลาดประเทศนั้นๆ มีการสร้างนวัตกรรมสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นไทย มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานสากล ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป โดยเน้นการได้รับการรับรองมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในตลาดต่างประเทศ อาทิ FDA, GMP, HACCP, Halal เป็นต้น เพื่อการตั้งราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า เนื่องจากผู้บริโภคไม่ได้ตัดสินใจซื้อเครื่องปรุงรสจากราคาเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของเครื่องปรุงรสมากกว่า โดยเฉพาะผู้ซื้อที่เป็นโรงแรม โรงเรียนสอนทำอาหารและภัตตาคาร ที่จะต้องให้ความสำคัญต่อรสชาติของอาหาร จึงมักตัดสินใจซื้อจากคุณภาพของเครื่องปรุงรส และหากใช้เครื่องปรุงรสไทยยี่ห้อใดแล้ว มักจะไม่เปลี่ยน เพราะได้รสชาติตามที่ต้องการแล้ว จะไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมาง่ายๆ และที่สำคัญผู้ประกอบการควรดูแลแนวโน้มการบริโภคของผู้บริโภคด้วย เพื่อการปรับตัวให้ทันตามความต้องการของผู้บริโภค อาทิ แนวโน้มในปัจจุบันที่ผู้บริโภคทั้งชาวไทยและต่างชาติต่างให้ความสนใจกับเรื่องสุขภาพมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องมีนวัตกรรมสินค้าเครื่องปรุงรสเพื่อสุขภาพ มีมาตรฐานการผลิตที่ดี มีรายละเอียดครบถ้วนประกอบบนฉลากสินค้าอย่างชัดเจน สำหรับช่องทางการจัดจำหน่าย ผู้ประกอบการควรวางแผนจัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ผู้ซื้อสามารถหาซื้อได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว และมีช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์สำหรับสื่อสารข้อมูลและให้ความรู้ในการใช้เครื่องปรุงรสไทย รวมถึงการสื่อสารการตลาดในเรื่องการส่งเสริมการขายสินค้า และในการทำการสื่อสารการตลาด ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการจัดแสดงสินค้ามากกว่าการโฆษณา เนื่องจากสามารถติดต่อโดยตรงกับลูกค้าเป้าหมายและลูกค้าที่เราคาดหวังให้เป็นลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจต่อไป และยังเป็นโอกาสให้ธุรกิจได้พบกับลูกค้าหรือพันธมิตรการค้าได้ในงานจัดแสดงสินค้าอีกด้วย และควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์ อาทิ Facebook, Instagram, Line เป็นต้น

7. ความสามารถในการประกอบการ ด้านการผลิต ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนา หรือเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต ซึ่งเป็นการลดต้นทุนในการผลิต มีการสร้าง พันธมิตรร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อลดการขาดแคลนวัตถุดิบและลดความเสี่ยงด้านต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะสินค้าที่มีวัตถุดิบตามฤดูกาล อาจเกิดความผันผวนในเรื่องราคาวัตถุดิบ นอกจากนั้น ควร วางแผนการใช้วัตถุดิบที่มีให้ได้ทุกส่วน เพื่อลดของเสียลง อันเป็นการลดต้นทุนการผลิตในอีกทาง หนึ่ง ส่วนผู้ประกอบการที่ต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ก็ควรจะมีการวางแผนการนำเข้า และตกลงเรื่องราคาวัตถุดิบล่วงหน้า โดยมีการซื้อขายสินค้าเกษตรล่วงหน้า หรือ ซื้อ Future ที่เป็น เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงชนิดหนึ่ง และบริหารต้นทุนในด้านการขนส่ง โดยพยายามใช้การขนส่ง ที่มีต้นทุนต่ำกว่า เช่น ทางเรือ หรือทางรถ มากกว่าการใช้การขนส่งทางเครื่องบิน เป็นต้น ผู้ประกอบการควรมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาสินค้า เพื่อวิเคราะห์การผลิตสินค้าด้วยวิธีอันทันสมัย ช่วยลดของเสียในทุกขั้นตอนและใช้วัตถุดิบที่ทดแทนกันได้ในบางฤดูกาล

8. ความสามารถในการประกอบการ ด้านการเงินและบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ผู้ประกอบการควรมีแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำในการดำเนินธุรกิจ และขยายธุรกิจสู่ต่างประเทศ มีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยการทำระบบสารสนเทศทางบัญชี เพื่อช่วยในการวางแผนและตัดสินใจทางการเงินและการลงทุนได้อย่างถูกต้อง ไม่ใช่เงินผิดประเภท และรักษาเครดิตทางการเงินของตนเองให้ดี เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือกับทั้งผู้ถือหุ้นและสถาบัน การเงิน อันเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของธุรกิจในการขยายธุรกิจต่อไป ธุรกิจควรมีการจัดทำงบ การเงินที่ถูกต้อง เพื่อช่วยผู้ประกอบการในการบริหารและตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้ประกอบการระดับ SMEs ยังไม่ควรกู้เงินจากสถาบันการเงินในต่างประเทศ เนื่องจากทำให้เกิดความเสี่ยงทางด้านอัตรา ดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนในการซื้อขาย สินค้าระหว่างประเทศแล้ว และหากผู้ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับระบบบัญชีและการเงิน แล้ว อาจทำให้ธุรกิจล้มได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการต้องเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารเงิน อำนงบ การเงิน และการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน โดยมีการนำเอาเครื่องมือทางการเงินมา ช่วยในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน อาทิ Future, Forward, Swap, Option เป็นต้น เพราะการ บริหารทางการเงินเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจระหว่างประเทศ

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งต่อไป ควรศึกษาคงต่อไปนี้

1. ศึกษาเจาะลึกวัฒนธรรมและพฤติกรรมผู้บริโภคเครื่องปรุงรสไทยของประเทศต่างๆ ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)
2. ศึกษากระบวนการพัฒนาสินค้าหรือนวัตกรรมสินค้าเครื่องปรุงรสไทยสู่ AEC ให้เป็นสินค้าที่เป็นรูปธรรม เพื่อการจำหน่ายในประเทศสมาชิก AEC
3. ศึกษาแนวทางในการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจเครื่องปรุงรสไทย ระดับ SMEs เพื่อเข้าสู่ต่างประเทศ ตามความสามารถของแต่ละกลุ่มบริษัท

