



แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

โดย

นางสาวอรรฐา ลีลาศรีสง่า

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการตลาด

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจขนาดกลาง  
และขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

โดย

นางสาวอรรฐา ลีลาศรีสง่า



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการตลาด  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



VALUE CREATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE (SMEs)  
IN THAI FOOD PROCESSING INDUSTRY

BY

MISS ARATHA LEELASRISANGA



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE  
MARKETING MANAGEMENT  
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY  
THAMMASAT UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2015  
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวอรรุษา ลีลาศรีสง่า

เรื่อง

แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)  
ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการตลาด

30 มี.ย. 2559

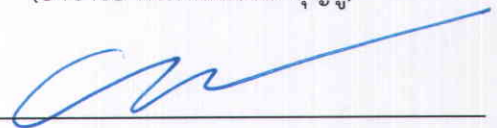
เมื่อ วันที่ .....

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



(อาจารย์ ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว)

คณบดี



(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอรรุษา ลีลาศรีสง่า
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การบริหารการตลาด พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	อาจารย์ ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว
ปีการศึกษา	2558

### บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปอาหารมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นปัจจัยหลักต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ และจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ส่งผลให้อาหารมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในกลุ่มต่างๆ มากขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมนี้ถึงแม้จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ก็มีการแข่งขันที่รุนแรงมากเช่นกัน ทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีสัดส่วนมากถึง ร้อยละ 99.87 ของผู้ประกอบการทั้งหมดในอุตสาหกรรมนี้ ต้องมีการปรับตัวและสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ให้กับสินค้า เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 ท่านถึงแนวทางในการสร้างสรรค์คุณค่า ผ่านการประมวลข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ร่วมกับการทบทวนวรรณกรรม และการวิเคราะห์กรณีศึกษาของธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่าสำหรับการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารนั้น สิ่งสำคัญคือผู้ประกอบการต้องเริ่มต้นด้วยความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ ประกอบกับมีแนวคิดเชิงธุรกิจและการตั้งใจที่ถูกต้อง คือ สร้างสรรค์และผลิตสินค้าด้วยมุมของการเป็นผู้บริโภค สินค้าที่ผลิตต้องสะอาด และปลอดภัย ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการคือภาคตัดสรรคั วัตถุดิบ ตลอดจนกระบวนการการผลิตที่ต้องมีการควบคุมคุณภาพมาตรฐานเพื่อให้ได้สินค้าที่มี

รสชาติเหมือนกันทุกชิ้น ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขั้นพื้นฐานของธุรกิจแปรรูปอาหารที่ประสบความสำเร็จ

นอกเหนือจากนี้คือปัจจัยปลีกย่อยในการสร้างสรรค์มูลค่า ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร อย่างเช่น เช่น ปัจจัยธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการผลิตและเทคโนโลยี โดยทำการตลาดสื่อสารถึงคุณค่าเหล่านี้ ซึ่งเป็นจุดขาย ออกมาเป็นเรื่องราวของแบรนด์ให้ผู้บริโภคได้รับรู้ผ่านการใช้เครื่องมือต่างๆที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) อีกสองส่วนนอกเหนือจากลูกค้า นั่นคือ Supplier และ พนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างรื่นและสามารถแข่งขันได้ในระยะยาว

**คำสำคัญ:** อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(SMEs), การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)

Independent Study Title	VALUE CREATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE (SMEs) IN THAI FOOD PROCESSING INDUSTRY
Author	Miss Aratha Leelasrisanga
Degree	Master of Science
Department/Faculty/University	Marketing Management Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Suthikorn Kingkeaw, Ph.D.
Academic Years	2015

### ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises (SMEs) account for 99.87% of Thailand's food processing industry. These SMEs lack competitive advantages in a highly competitive and dynamic market. Data was obtained by literature review, case studies of successful big and small Thai food processing enterprises, and in-depth interviews with five successful industry entrepreneurs. Data was analyzed by the data triangulation method.

Results were that for SMEs to achieve value creation, expertise and the right business mindset are required to create food with consumers in mind. Cleanliness, safety, and raw materials chosen by standard process are key factors in business success. To target customers, details such as production technology, unique raw materials and services are needed. Prospective customers should be made aware of these unique elements. Entrepreneurs must realize the importance of suppliers and employees as two main stakeholders, critical factors in long-term competitive advantage.

**Keywords:** Thai food processing industry, Value creation, Small and medium-sized enterprise

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความร่วมมือ และความอนุเคราะห์จากบุคคลหลากหลายฝ่าย จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สุทธิกร กิ่งแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่กรุณาตอบรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของการค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ และได้ให้คำปรึกษาที่เป็นที่ประโยชน์ ชี้แนะแนวทางกระบวนการในการจัดทำ ตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงตั้งแต่แรกเริ่มจนแล้วเสร็จ

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.พัฒนธนะ บุญชู ที่ให้ความกรุณามาเป็นประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ที่ให้คำแนะนำและให้มุมมองเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ยิ่งต่อการประยุกต์ใช้และสานต่อการศึกษาอิสระให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณโครงการปริญญาโททางการตลาด (แบบบูรณาการ) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ลงมือค้นคว้าการศึกษาอิสระตามรายวิชา MM719 (การค้นคว้าอิสระ โครงการด้านการตลาด) เพื่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อตัวผู้วิจัยเอง และผู้อ่านทุกคนที่มีความสนใจ

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการให้ สัมภาษณ์ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณ ภัทรลภา ชูมณี และปีติกร ศุขสมิติ ที่คอยให้คำปรึกษาและแนะนำตลอดจนช่วยเติมเต็มในส่วนที่ขาดในการค้นคว้าอิสระนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และสามารถนำไปต่อยอดการวิจัยได้เพิ่มเติมในอนาคต

นางสาวอรรฐา ลีลาศรีสง่า



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.3 ขอบเขตการวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 นิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)	8
2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	14
2.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร	17
2.4 กรณีศึกษาการสร้างสรรค์มูลค่าของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Value Creation) 20	
ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่น่าสนใจ	

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	27
3.1 คำถามงานวิจัย	27
3.2 กรอบการวิจัย	27
3.3 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	28
3.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย	28
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	29
3.6 การประมวลผลข้อมูล	29
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	31
4.1 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	31
4.2 ประวัติบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์โดยสังเขป	31
4.3 ผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	34
บทที่ 5 การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย	45
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	45
5.2 การนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์	53
5.3 ข้อจำกัดงานวิจัย	54
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง	54
5.5 บทสรุป	54
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แนวคำถามวิจัย	59
ประวัติผู้เขียน	60

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 ตารางแสดงรายละเอียดทางการตลาดของอาหารแปรรูปประเภทต่างๆ	2
2.1 ตารางแสดงความหมายของแต่ละกิจกรรมในเครือข่ายวิสาหกิจ	19
3.1 รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants)	28
4.1 รายชื่อและลำดับผู้ให้สัมภาษณ์	31
4.2 สถานการณ์และปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร	34
4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร	38
5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)	52

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 โมเดลความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)	14
2.2 ห่วงโซ่คุณค่าพื้นฐาน (Generic Value Chain)	15
2.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร	17
2.4 CPF Value Chain	20
2.5 ตัวอย่างสินค้าและโลโก้แบรนด์ ORTA (ไอตี้ะ)	23
2.6 ตัวอย่างสินค้าแบรนด์โทฟูซัง (Tofusan)	24
3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)	30

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปอาหารมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเป็นอย่างมาก ถือเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นปัจจัยหลักต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งโดยปกติทั่วไปค่าใช้จ่ายในการซื้ออาหารเพื่อการบริโภคของคนเราจะประมาณครึ่งหนึ่งของรายจ่าย และจากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการบริโภค ซึ่งเกิดจากความเปลี่ยนแปลงในสังคมโลก ส่งผลให้อาหารมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้บริโภคในกลุ่มต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งจากจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีความต้องการปริมาณอาหารที่เพิ่มขึ้น ทำให้อุตสาหกรรมอาหารสามารถเติบโตและสร้างตลาดใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) โดยมูลค่าการผลิตอาหารของไทยมีสัดส่วนสูงสุดในภาคการผลิต คิดเป็นร้อยละ 22 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในภาคการผลิต ช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศไทยกว่าปีละประมาณ 1.46 ล้านล้านบาท สำหรับประเภทโรงงานอุตสาหกรรมอาหารที่มีจำนวนมาก ได้แก่ การแปรรูปสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์ การผลิตน้ำมันพืช การผลิตเครื่องปรุงรส การแปรรูปเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลไม้และผัก เป็นต้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

ในปี 2557 ปริมาณด้านการผลิตของอุตสาหกรรมอาหารเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผลิตในอุตสาหกรรมอาหารรวม 28.5 ล้านล้านบาท โดยร้อยละ 59 เป็นการผลิตเพื่อการจำหน่ายในประเทศ ร้อยละ 35 เพื่อการส่งออก และร้อยละ 6 เพื่อเป็นสินค้าคงคลัง โดยผลิตภัณฑ์ที่เน้นตลาดในประเทศ ได้แก่ เครื่องปรุงรส อาหารสัตว์สำเร็จรูป น้ำมันจากพืชสัตว์และไขมันสัตว์ เนื้อสัตว์ ผลิตภัณฑ์จากนม ผลิตภัณฑ์ประเภทเส้น และขนมอบ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่เน้นตลาดต่างประเทศ ได้แก่ น้ำตาล แป้งมันสำปะหลัง สัตว์น้ำแปรรูป และผักผลไม้แปรรูป ทั้งนี้ ประเทศไทยมีการผลิตอาหารเชิงพาณิชย์ในปริมาณมาก (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม รวบรวมและคำนวณโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558)

ตารางที่ 1.1 ตารางแสดงรายละเอียดทางการตลาดของอาหารแปรรูปประเภทต่างๆ

ประเภท	มูลค่าตลาด	อัตราการขยายตัว (YOY)	สินค้าดาวเด่น	แนวโน้ม (Trend)
อาหารแช่แข็ง	14.6 พันล้านบาท	ร้อยละ 11	อาหารพร้อมทาน	คุณค่าและความปลอดภัย รสชาติใกล้เคียงอาหารปรุงสุกมีเมนูให้เลือกหลากหลาย
อาหารแห้ง	63 พันล้านบาท	ร้อยละ 7	บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป	การพัฒนารสชาติใหม่ๆ บะหมี่กึ่งสำเร็จรูปแบบถ้วย มีแนวโน้มขยายตัว
เครื่องปรุงรส	36 พันล้านบาท	ร้อยละ 8	ซอสถั่วเหลือง ผงปรุงรส	ความสะดวกในการปรุงอาหาร รสชาติที่หลากหลาย
น้ำมันและไขมัน	19.5 พันล้านบาท	ร้อยละ 8	น้ำมันพืช	เน้นสุขภาพ เช่น น้ำมันพืชที่เหมาะสมตามประเภทการปรุงอาหาร
ขนมอบ	22.4 พันล้านบาท	ร้อยละ 7	เค้กพร้อมทาน	การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ เน้นสุขภาพตามกระแส Wellness
ขนมขบเคี้ยว	11 พันล้านบาท	ร้อยละ 7	ขนมว่างรสหวานและเค็ม	เน้นสุขภาพมากขึ้น เช่น เพิ่มวิตามิน ลดไขมัน ลดน้ำตาล
ผลิตภัณฑ์จากนม	51 พันล้านบาท	ร้อยละ 7	โยเกิร์ตและนมเปรี้ยว	ลดไขมัน ลดน้ำตาล รสชาติหลากหลาย

ที่มา: Euromonitor (2015)

หมายเหตุ : ข้อมูลปี 2014 จาก Euromonitor Report 2105

นอกจากนี้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เห็นได้จากจำนวนสินค้าจำพวก อาหารสำเร็จรูป อาหารสดแช่แข็ง บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป หรือขนมปังเบเกอรี่ที่มีเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับมีนวัตกรรมใหม่ๆและการโหมกิจกรรมทางการตลาดของผู้เล่นรายใหญ่ และการขยาย

สาขาอย่างต่อเนื่องของธุรกิจค้าปลีกและร้านที่ให้บริการด้านอาหาร ร้านแฟรนไชส์ (franchise) ร้านอาหารและเอาท์เลท (outlet) อย่างเช่น 7-Eleven CP Freshmart supermarkets และ hypermarkets ชื่อนำอีกหลายเครือ เพื่อตอบสนองการดำเนินชีวิตที่สะดวกสบายของผู้บริโภค ซึ่งเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายหลักของสินค้าอาหารแปรรูป ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้อุตสาหกรรมนี้ได้อย่างรวดเร็ว (SEA-LAC Trade Center, 2014)

ปัจจุบันแม้ว่าประเทศไทยจะมีศักยภาพในการส่งออกสินค้าอาหารและมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้ประกอบการไทยในอุตสาหกรรมนี้ยังต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ ยกตัวอย่างเช่นการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ถึงแม้ว่าจะมาพร้อมโอกาสการที่ส่งผลในด้านบวก แต่ก็ทำให้แข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งที่มีศักยภาพ เกิดประสพภาวะขาดแคลนแรงงานเนื่องจากโอกาสทางการค้า การลงทุนของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนที่เพิ่มขึ้น และผลจากการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรี ทำให้ต้นทุนการทำธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นและอาจทำให้ผู้ประกอบการถูกรอบงำจากนักลงทุนต่างชาติกลายเป็นผู้รับจ้างผลิตมากกว่าเป็นเจ้าของกิจการ (NG, 2012) นอกจากนี้อุตสาหกรรมอาหารไทยยังมีข้อจำกัดและอุปสรรคต่างๆอีกหลายด้านซึ่งรอให้ได้รับการแก้ไขและการสนับสนุนอย่างจริงจังจากทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นประเด็นปัญหาด้านวัตถุดิบ การแปรรูป การขนส่ง และปัญหาด้านการตลาด เป็นต้น

ปัญหาข้างต้นส่งผลกระทบต่อตรงต่อกลุ่มผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) และจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในวงกว้างเนื่องจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมสัดส่วนมากถึง 114,018 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.87 ของผู้ประกอบการ SMEs อุตสาหกรรมอาหารทั้งหมด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) นอกจากนี้ปัญหาจากปัจจัยภายนอกแล้วยังมีปัจจัยภายในของ SMEs ส่วนใหญ่ดังนี้ (ดร.ธันยมัย เจียรกุล, 2557) ปัญหาด้านการจัดการผู้ประกอบการยังขาดแนวคิดเชิงธุรกิจ (สุพิศพรรณ วัจนเทพินทร์และ ชูติระ ระบอบ, 2555) ปัญหาด้านการตลาดทำให้ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของตลาด ปัญหาด้านเทคโนโลยีชุมชนยังขาดการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี หรือการใช้ความรู้ทางเทคนิคที่ทันสมัยมาใช้เพื่อช่วยในการผลิต (สุพิศพรรณ วัจนเทพินทร์และ ชูติระ ระบอบ, 2555) ปัญหาเครือข่ายวิสาหกิจ

แต่ปัญหาที่ส่งผลกระทบมากที่สุดในการแข่งขันที่ทำให้เสียเปรียบคู่แข่งคือการสร้างนวัตกรรมใหม่ของผลิตภัณฑ์ยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด (สุพิศพรรณ วัจนเทพินทร์และ ชูติระ ระบอบ,

2555) สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นนวัตกรรมมีจำนวนน้อย ส่วนใหญ่มักเกิดจากการลอกเลียนแบบกัน

จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และโครงสร้างธุรกิจของรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้ โดยมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ให้มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งในประเทศอื่นๆ (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554) เพื่อแก้ไขปัญหาของ SMEs ดังกล่าว การนำแนวคิดการสร้างสรรคคุณค่า (Value Creation) มาประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจึงเป็นหนึ่งในแนวทางที่น่าสนใจ ด้วยการพิจารณาห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยเป้าหมายของการสร้างสรรคคุณค่า คือการสร้างรายได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) มาประยุกต์เพื่อนำเสนอมูลค่าที่เพิ่มขึ้นในตัวสินค้าและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคมากขึ้น นำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวต่อไป (สหทัยชูชาติพงษ์, 2555)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังไม่มียานศึกษาใดนำทฤษฎีการสร้างสรรคมูลค่าทางการตลาด (Value Creation) มาประยุกต์ใช้โดยตรงกับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ว่าควรมีกระบวนการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ในรูปแบบใด ที่สามารถสร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่าสินค้า และความพึงพอใจของผู้บริโภคได้ในระยะยาว จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจและน่าศึกษาเพิ่มเติม

โดยงานศึกษานี้ จะเน้นการศึกษาการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารด้วยการนำเสนอสภาพปัญหาในปัจจุบัน และวิถีทางสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ให้แก่ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) จากสินค้าอาหารทั่วไปสู่การผลิตและสินค้าอาหารที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถตอบสนองกระแสความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 ศึกษาสถานการณ์และปัญหาในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

1.2.2 นำเสนอแนวทางการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ที่สามารถประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร



### 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

งานศึกษานี้เป็นการศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในการสร้างสรรค์มูลค่าในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Value Creation in Thai Food Processing Industry) เป็นการศึกษาการเลือกวางกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ผ่านการทำความเข้าใจทฤษฎีการสร้างมูลค่า (Value Creation) โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากตัวแทนของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร รวมทั้งสิ้นจำนวน 5 คน

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 นักศึกษา นักวิชาการ หรือบุคลากรภาควิชาการ สามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษาแนวคิดการสร้างมูลค่า (Value Creation) นี้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางการวิจัย การศึกษา และประกอบเอกสารทางวิชาการอื่นๆ

1.4.2 ผู้ประกอบกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร หรือภาคธุรกิจอื่นๆ สามารถนำงานศึกษาการสร้างมูลค่า (Value Creation) นี้ ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

1.4.3 หน่วยงานภาครัฐ สามารถนำงานศึกษาด้านการสร้างมูลค่า (Value Creation) นี้ไปประกอบการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระยะยาวได้

### 1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) คือ กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับผู้บริโภค ด้วยการเพิ่มคุณค่า ซึ่งได้มาจากทุนสร้างสรรค์ต่างๆ เช่น ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา ทรัพยากรธรรมชาติ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยี เข้าไปในผลิตภัณฑ์หรือบริการ และทำให้เกิดความนิยม การยอมรับจากผู้บริโภค (ISMED, 2013)

1.5.2 การเพิ่มมูลค่า (Value Added) คือ การเน้นการเพิ่มมูลค่า เข้าไปในแต่ละขั้นตอนของ Value Chain ซึ่งเป็นเรื่องของผู้ประกอบการมากกว่าผู้บริโภค โดยกระบวนการของการเพิ่มมูลค่าเป็นการนำเทคโนโลยีของคนอื่นมา เป็นการผลิตสินค้าเหมือนกับของคนอื่น แต่อาจจะมีต้นทุนที่ต่ำกว่า (พันศักดิ์ วิญญรัตน์, 2548)

1.5.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) คือ กลุ่มของกิจกรรม ตั้งแต่การขั้นตอนการผลิตสินค้าหรือบริการ จนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคปลายทาง จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า มีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กร และเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้แก่ลูกค้า (Keller, 2012)

1.5.4 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) คือหน่วยธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่าวิสาหกิจชุมชนและเป็นหน่วยธุรกิจส่วนใหญ่ของประเทศและมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งกฎกระทรวง ที่กำหนดขนาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ “กฎกระทรวง กำหนดการจ้างงานและมูลค่าทรัพย์สินถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545” โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนกกิจการของ SMEs ว่าจะเป็่นวิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม คือ มูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร และจำนวนการจ้างงาน

การจำแนกประเภทของ SMEs โดยใช้มูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ถาวร สามารถจำแนกได้ดังนี้

- 1) การผลิต: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 ล้านบาท
- 2) การบริการ: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 ล้านบาท
- 3) การค้า
  - 3.1) ค้าส่ง: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 100 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 ล้านบาท
  - 3.2) ค้าปลีก: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 60 ล้านบาท วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 30 ล้านบาท

การจำแนกประเภทของ SMEs โดยใช้เกณฑ์จากจำนวนการจ้างงาน สามารถจำแนกได้ดังนี้

- 1) การผลิต: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 คน วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 คน
- 2) การบริการ: วิสาหกิจขนาดกลางไม่เกิน 200 คน วิสาหกิจขนาดเล็กไม่เกิน 50 คน
- 3) การค้า

3.1) คำสั่ง: วิชาศึกษานาดกลางไม่เกิน 50 คน วิชาศึกษานาดเล็กไม่เกิน 25 คน

3.2) คำปลีก: วิชาศึกษานาดกลางไม่เกิน 30 คน วิชาศึกษานาดเล็กไม่เกิน 15 คน (สำนักงานส่งเสริมวิชาศึกษานาดกลางและขนาดย่อม, 2556)



## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นจาก บทความ แนวคิด และทฤษฎี และกรณีศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

- 2.1 การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
- 2.2 ทฤษฎีห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
- 2.3 ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
- 2.4 กรณีศึกษาการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

#### 2.1 การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)

มีผู้ที่ได้ศึกษาและนิยามความหมายของ การสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ไว้ อย่างหลากหลายและน่าสนใจ ดังนี้

การสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) คือการใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศหรือการนำจุดแข็งของประเทศที่มีอยู่ตามธรรมชาติ มาสร้างสรรค์ผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณค่ายากต่อการลอกเลียนแบบ อีกทั้งยังสามารถสร้างราคาให้สูงได้ตามความต้องการ เพราะไม่มีใครสามารถมาแข่งขันได้อย่างทัดเทียม (ภาสินี คณาเดิม, 2554)

Value Creation เป็นการใช้ประโยชน์สูงสุดจากความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ (Comparative Advantage) อันเกิดจากทรัพยากร สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์ของประเทศนั้นๆ ที่ประเทศอื่นไม่มี และถึงมีก็ไม่เหมือนหรือด้อยกว่า มาใช้ในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ เช่นในปัจจุบันมีกระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีเดียวกันจนทำให้ได้สินค้าที่มีลักษณะและคุณภาพเหมือนกันจนแยกไม่ออก แต่ส่วนที่โดดเด่นและทำให้สินค้ามีความแตกต่างกันนั่นเองที่เราเรียกว่า "คุณค่าที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ" (TCDC, 2553)

Value Creation คือ การสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นจากความต้องการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นการใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศหรือการนำจุดแข็งของประเทศที่มีอยู่ตามธรรมชาติ (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2551) เช่น การนำความถนัดในเรื่องต่าง ๆ ของคนไทยมาสร้างสรรค์ผลิตสินค้าและบริการซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ หรือสืบทอดภูมิปัญญากันมา สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของ

ผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณค่ายากต่อการลอกเลียนแบบและสามารถกำหนดราคาให้สูงได้ตามความต้องการ เพราะไม่มีใครสามารถมาแข่งขันหรือตัดราคาได้

โดยการสร้างสรรค์คุณค่านั้น (Value Creation) มีความหมายแตกต่างจากเพิ่มมูลค่า (Value Added) ซึ่งหมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนการผลิตจนถึงการจำหน่าย ซึ่งไม่เพียงนำเอาชิ้นส่วนสินค้าของคนอื่นมารวมกันเพื่อผลิตสินค้าและบริการ แต่เป็นการผนวกเข้ากับคุณลักษณะที่โดดเด่นพื้นฐานที่เรามีอยู่ ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบ ส่วนเพิ่มมูลค่า (Value Added) เป็นการนำความคิดหรือเทคโนโลยีของคนอื่นมาใช้เพื่อผลิตสินค้าชนิดเดียวกันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า (ศิริอร หริ่มปรมาณ, 2553)

กระบวนการสร้างคุณค่า (Value Creation Process) จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดในการดำเนินงาน เป็นกระบวนการที่สร้างผลประโยชน์แก่ลูกค้าและธุรกิจขององค์กร และในการรักษา หรือทำให้มีการได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนกระบวนการจะสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าสูงสุดต่อผลิตภัณฑ์ และการบริหาร

กระบวนการสร้างคุณค่าจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัย เช่น ปัจจัยธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการ ธุรกิจวิธีการผลิตและส่งมอบ การว่าจ้างคนภายนอก (outsourcing) การใช้เทคโนโลยีการขายและการตลาด การรวบรวม และการครอบครองกิจการ การจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่จะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของลูกค้าและทำให้เกิดการบูรณาการอันไม่มีขอบเขตในหมู่สมาชิกที่ประกอบกันในโซ่แห่งคุณค่า เป็นต้น โดยการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) ในโซ่แห่งคุณค่า (value chain) เพื่อพัฒนาผลิตภาพ ต้องพิจารณาแนวทางการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการสร้างคุณค่า ต้องพิจารณาจาก (บุรณะศักดิ์ มาตหมาย, 2552)

1. ต้องเป็นกระบวนการที่สร้างผลกำไร นั่นคือ กระบวนการสร้างคุณค่าในโซ่แห่งคุณค่า (value chain) นั้น มีเป้าหมายที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือ กำไร หรือรายได้ต้องเพิ่มขึ้น เมื่อการเพิ่มคุณค่าในตัวเององค์กร และสินค้ามีมากขึ้น กระบวนการสร้างคุณค่าต้องสามารถสนับสนุนกำไรขององค์กรได้ดีด้วย

2. ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ในกระบวนการสร้างคุณค่า (value creation process) กิจกรรมการสร้างความพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) จึงมีความสำคัญ ซึ่งจะ เป็นปฏิกริยาก่อให้เกิดความสามารถที่เหนือกว่าเกี่ยวกับ Competitiveness ในสายโซ่แห่งคุณค่า ปัจจุบันจึงเป็นเรื่องที่มีความคล่องจงในการผลักดันให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนได้อย่างมาก โดยอาศัย การส่งมอบแบบ Just In Time เพื่อส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าแบบทันเวลา คือ ผลิตตามความต้องการ

ของลูกค้าแต่ละราย ก็จะทำให้ไม่มีภาวะในต้นทุนด้านการเก็บรักษาสินค้า ซึ่งทั้งหมดนี้ก็มุ่งให้ลูกค้าเกิดความพอใจ (customers satisfaction)

3. ต้องเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ในปัจจุบันการใช้เครือข่ายเพื่อนำคุณค่า (value delivery network) เช่น บริษัทขายกางเกงยีนส์ ขายสินค้าผ่านห้างสรรพสินค้าทุก ๆ วันจะมีการรวบรวมข้อมูลยอดขายเกี่ยวกับขนาด สีสีนรูปแบบ จากสาขาต่าง ๆ ของห้าง แล้วส่งข้อมูลไปยังผู้ผลิตผ้าซึ่งจะส่งข้อมูลต่อไปยังกิจการที่ส่งวัตถุดิบเกี่ยวกับด้ายและเส้นใยต่อไป ทุกฝ่ายจะได้รับข้อมูลและสามารถตอบสนองได้ทันทีด้วยระบบเครือข่ายระบบ Electronic Data Interchange: EDI ข้อมูลที่นำมาใช้เพื่อการตัดสินใจจึงเป็นข้อมูลจริงและทันสมัย

นอกจากนี้ พันศักดิ์ วิญญรัตน์ (2548) ยังได้มีการยกตัวอย่าง การสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ของประเทศต่างๆที่น่าสนใจ ดังนี้

อำเภอแชมเปญในประเทศฝรั่งเศส มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ที่ตั้งอยู่ในเส้นลองจิจูดและละติจูด ที่ดวงอาทิตย์จะส่องแสงลงมายังภูเขา 3 ลูก ทำให้เป็นสถานที่ที่ดีที่สุดในการปลูกองุ่นซึ่งเป็นวัตถุดิบเพื่อผลิตเหล้าแชมเปญและไวน์ที่ได้รับความนิยมที่สุดในโลก คนท้องถิ่นจึงได้นำความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ผสานกับความรู้จากการศึกษากระบวนการหมักเพื่อผลิตแชมเปญ ส่งผลทำให้เกิดแชมเปญที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

เมื่อโออิตะในประเทศญี่ปุ่น สังเกตพบปลาชนิดหนึ่งที่ชอบว่ายทวนน้ำ ซึ่งปรากฏว่าปลาชนิดนั้นมีเนื้อเต่งตึงและรสชาติอร่อยมาก หลังจากนั้นจึงเกิดวิธีการเลี้ยงปลาแบบใหม่ด้วยการให้อาหารล่อให้ปลาวายทวนน้ำ ทำให้ได้เนื้อปลาที่รสชาติดีและขายในราคาสูงมาก ชาวบ้านในเมืองโออิตะได้ใช้วิธีฝังเข็มก่อนนำปลาไปขายในตลาด เพื่อให้ปลานอนหลับขณะขนส่ง เพราะมีความรู้ว่าหากทำให้ปลาดกใจ และตื่นไปตื่นมา เนื้อปลาจะไม่อร่อยและเสียราคา นับเป็นการผสมผสานความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) กับองค์ความรู้ และสามารถสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ได้เป็นอย่างดี

โดยสรุปแล้วการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) คือการนำความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) หรือจุดแข็งอันโดดเด่น เช่นจุดแข็งของประเทศ มาผสมผสานความองค์ความรู้ ความชำนาญด้านการผลิต ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าทางการตลาด ลอกเลียนแบบได้ยาก และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค (Customer Satisfaction) และความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Long-Term Competitive Advantage )

ในปัจจุบัน ได้มีผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ในหลากหลายอุตสาหกรรม แต่เนื่องจากแนวคิดด้านการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ที่สามารถนำมาอ้างอิงด้านการตลาดโดยตรงยังคงมีจำนวนไม่มากนัก แต่ยังคงมีงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ในมุมมองอื่นๆที่น่าสนใจ ดังนี้

สหัทยา ชูชาติพงษ์ (2555) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้การสร้างสรรคคุณค่าในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปไทย สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยได้สรุปสิ่งสำคัญในการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) คือ ผู้ประกอบการควรมีความรู้ความเข้าใจในความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยการวิจัยตลาดและเก็บข้อมูลผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เพื่อความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจ จากนั้นจึงนำการผสมผสานระหว่างศิลป์ (การออกแบบ) และศาสตร์ (เทคโนโลยีการพัฒนาคุณภาพสินค้า) เพื่อสร้างสรรคเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค มีความแตกต่าง และมีความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในเชิงคุณภาพและการออกแบบ โดยต้องอาศัยความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง (Vertical and Horizontal Network) เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานระยะยาว

ธนันธน์ อภิวันทนาพร (2555) ได้ทำการศึกษาหาสูตรสำเร็จหรือโมเดลในการสร้างสรรคนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ที่เหมาะสำหรับธุรกิจหรือสินค้าที่เกี่ยวข้องกับไลฟ์สไตล์หรือวิถีชีวิต เช่น อุตสาหกรรมสมุนไพรไทย (Health & Wellness Product) และอุตสาหกรรมบริการสุขภาพเชิงวัฒนธรรม (Culture Service Industry) สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่า มีแนวทาง 4 แกนหลักที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ 1. ไม่เล่นตามเกมของกระแสตลาด ด้วยการพยายามหาเงินเขาที่ตัวเองยืนอยู่ให้ได้ เพื่ออยู่ในพื้นที่ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน 2. ตีแตกและตอบโจทย์ความคาดหวังของลูกค้าทั้งด้านอัตถประโยชน์ (function) และอารมณ์ความรู้สึก (emotion) 3. สร้างอัตลักษณ์หรือความเป็นตัวตนด้วยทุนทางปัญญาหรือ creative & cultural capital และ 4. สร้างความเชื่อมั่น ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีและงานวิจัย ซึ่งหมายถึงการให้ความสำคัญที่เกิดจากปัจจัยสี่หรือความจำเป็นในการดำรงชีวิตสามารถตอบสนองเชิงอารมณ์ และเป็นกระแสที่ผู้บริโภคให้การตอบรับ เช่น สปา ซึ่งนำศาสตร์ในการดูแลสุขภาพและศิลปะในการสร้างสรรคความรู้สึกที่ดีมาใช้สร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ

การนำความรู้ด้านแพทย์แผนไทยมาสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ยกตัวอย่าง ผู้ผลิตครีมนวดแก้ปวดเมื่อย “โพลทานอยด์” มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ “แผ่นแปะติดผิวบรรเทาอาการปวดกล้ามเนื้อ” สามารถแบ่งการใช้งานตามจุดสำคัญต่างๆ ของร่างกายโดยใช้ภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย เพราะนวดไทยเป็นที่ยอมรับระดับโลกอยู่แล้ว หรือ “ท่านวดโนราห์” ซึ่งมาจาก

ความต้องการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า จึงนำวัฒนธรรมท้องถิ่นและองค์ความรู้ด้านการแพทย์มาผสมผสานกัน

ดร.ลัดดาวัลย์ แก้วกิติพงษ์ (2556) ได้ทำการศึกษาหาวิเคราะห์ให้เห็นรูปแบบของการสร้างคุณค่า(Value Creation) ในอุตสาหกรรม M-commerce ที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากและมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายคุณค่า (Value Network) ที่ค่อนข้างซับซ้อน และได้ยกตัวอย่างให้เห็นถึงการสร้าง คุณค่าร่วมกันระหว่างผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ ผู้ผลิตโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผู้พัฒนาระบบปฏิบัติการสำหรับโทรศัพท์เคลื่อนที่ ผู้ให้บริการเครือข่าย และร้านขายแอปพลิเคชัน

ซึ่งพึ่งพากันและสร้างคุณค่าร่วมกันเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ มีลักษณะเป็นเหมือนฟันเฟืองที่ช่วยกันขับเคลื่อนอุตสาหกรรม M-commerce มากกว่าที่จะเป็นการส่งมอบคุณค่าต่อกันเป็นทอดจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบไปสู่ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และผู้บริโภค เหมือนดังในอุตสาหกรรมการผลิตแบบดั้งเดิม เพราะแต่ละรายที่ถูกจำกัดด้วยความต้องการที่พึ่งพิงกันอยู่

ดังนั้นผู้ประกอบการ M-commerce ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรายอื่นในธุรกิจ M-commerce และการบริหารจัดการระบบสารสนเทศประเภทที่สนับสนุนการทำงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กร ซึ่งการเลือกและพัฒนาระบบสารสนเทศที่เหมาะสมจะช่วยให้การบริหารจัดการและรักษาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรายอื่นเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นายชุนตร์ เดชวัฒน์สุกรี (2556) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้การสร้างสรรคคุณค่าทางการตลาดในอุตสาหกรรมข้าวไทย โดยได้ข้อสรุปสิ่งสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มคือการทำความเข้าใจตลาดข้าวในโลกอย่างละเอียด ไม่ว่าจะเป็นการทำความเข้าใจผู้บริโภค คู่แข่ง รวมไปถึงแนวโน้มของตลาดที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยศึกษาทั้งภาพรวมของตลาดข้าว และศึกษาแยกสายพันธุ์ที่สำคัญ จากนั้นจึงนำมาสู่การกำหนดนโยบายด้านข้าวของประเทศ ด้วยการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับผลจากการศึกษาตลาด โดยเป็นการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทั้งในภาพรวมและลงรายละเอียดในสายพันธุ์หลัก เนื่องจากข้าวแต่ละสายพันธุ์ล้วนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดนโยบายแยกแต่ละสายพันธุ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องไปกับนโยบายข้าวโดยรวม ซึ่งนโยบายด้านข้าวที่ชัดเจน จะเป็นพื้นฐานสู่การกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ด้านการพัฒนากระบวนการ (Operation) ทั้งการผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และองค์ความรู้เทคโนโลยี (Technology) ด้านข้าว กลยุทธ์ด้านการตลาดของข้าว ทั้งการสร้าง Brand ที่แข็งแกร่ง และที่สำคัญคือกลยุทธ์ด้านการสนับสนุนเกษตรกรผู้ปลูกข้าว ซึ่งนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิต องค์ความรู้ในการเพาะปลูก หลังจากการศึกษาตลาดอย่าง



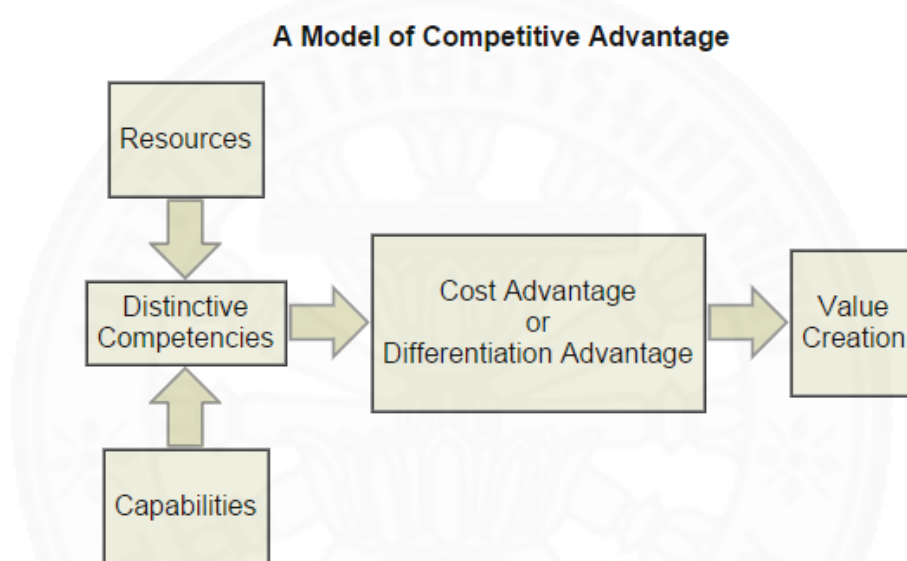
ละเอียด กำหนดนโยบายด้านข่าวที่ชัดเจนและวางกลยุทธ์แต่ละด้านอย่างเหมาะสม จะส่งผลการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) และความสามารถทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมข้าวไทยในระยะยาวในที่สุด (Long Term Competitive Advantage)

สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (2551) ได้ทำการศึกษาโครงการความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่า (Value Creation) ให้กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์โดยการเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่นๆ พบว่า แม้ว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจะเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าส่งออกสูงมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ ซึ่งเกิดจากการเข้ามาตั้งฐานการผลิตของบริษัทข้ามชาติจำนวนมาก แต่ผลการวิเคราะห์พบว่าอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยยังมีข้อจำกัดหลายประการที่ควรได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การรับจ้างผลิตตามแบบ (OEM: Original Equipment Manufacturer) ไปสู่การผลิตที่มีการวิจัยและออกแบบผลิตภัณฑ์มากขึ้น (ODM: Original Design Manufacture) การสร้างนวัตกรรมและสิทธิบัตรทางเทคโนโลยีของตนเอง รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยที่มีพื้นฐานอยู่เดิมไปสู่อุตสาหกรรมสาขาอื่นๆ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขยายตัวมากขึ้นในอนาคตตามแนวโน้มของโลกดังกล่าว

วรวิทย์ ชีระนรังสี และจรัส ปทุมนากุล (2010) ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างคุณค่า (Value Creation) ในอุตสาหกรรมพลาสติก โดยเลือกศึกษาอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์แอคทีฟ (Active Packaging) ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษา คือ ในการสร้างคุณค่าให้กับบรรจุภัณฑ์แอคทีฟ (Active Packaging) จะนำมาซึ่งปริมาณและมูลค่าที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรม ทั้งนี้อุตสาหกรรมพลาสติกจะไม่ได้รับมูลค่าเพิ่มโดยตรงมากนัก แต่ผลที่ได้รับคือประโยชน์เชิงมูลค่าตลาดที่ขยายตัวขึ้นในระดับประเทศ โดยสามารถสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาบรรจุภัณฑ์แอคทีฟ (Active Packaging) เป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการฐานข้อมูลในการนำไปใช้งาน และด้านการพัฒนา ซึ่งจะทำให้มีการขยายของอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์แอคทีฟ (Active Packaging) จากในประเทศสู่การส่งออกในหลากหลายสินค้า โดยผู้ประกอบการพลาสติกจะได้รับประโยชน์จากมูลค่าที่สูงขึ้นราวร้อยละ 30 และเกษตรกรสามารถลดผลกระทบที่ได้รับจากภาวะสินค้าล้นตลาด ส่วนผู้จัดจำหน่ายสามารถลดการสูญเสียระหว่างการจำหน่ายได้ สุดท้ายแล้ว ปัจจัยการสร้างความสำเร็จจึงอยู่ที่การขยายผลการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 2.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

Michael E. Porter (1985) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ว่า โดยความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้น แบ่งเป็นสองประเภทคือ ความได้เปรียบจากต้นทุน และความได้เปรียบจากความแตกต่าง ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ล้วนก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า (Value Creation) ทั้งสิ้น โดยองค์กรหรือบริษัทควรใช้ทรัพยากรและความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประโยชน์สูงสุด



ภาพที่ 2.1 โมเดลความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

Porter (1985) ยังได้นำเสนอแนวคิดเรื่องห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยได้กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้น ไม่สามารถทำความเข้าใจด้วยการมององค์กรหรือบริษัทเป็นกลุ่มก้อนหนึ่ง เนื่องจากและองค์กรนั้นประกอบด้วยกิจกรรมหลายๆส่วนที่มีหน้าที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงเช่นการออกแบบ การผลิต การตลาด แต่ทุกกิจกรรมล้วนช่วยส่งเสริมผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น โดยทุกกิจกรรมดังกล่าวนั้นส่งผลต่อทั้งต้นทุน และความแตกต่างขององค์กรทั้งสิ้น

Porter ได้ให้นิยาม ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) คือ “กลุ่มของกิจกรรม ตั้งแต่การขั้นตอนการผลิตสินค้าหรือบริการ จนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคปลายทาง” ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) จะแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมในห่วง

โซ่คุณค่า มีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กรและเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้แก่ลูกค้า (Kotler, 2009)

นอกจากนี้ Porter ยังได้ใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ในการอธิบายโครงสร้างองค์กร ผ่านการนำเสนอห่วงโซ่คุณค่าพื้นฐาน (Generic Value Chain) ให้เป็นมาตรฐานของห่วงโซ่คุณค่าที่องค์กรต่างๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ โดยจำแนกกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการที่ส่งมอบให้กับผู้บริโภคแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าได้จำแนกประเภทกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่คุณค่าพื้นฐาน (Generic Value Chain)

ที่มา : Michail, A. (2011). Use of Porter's (1985) Value Chain Framework

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อยดังนี้

1. การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
2. การผลิต (Operations) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า
3. การจัดเก็บและจัดส่ง (Outbound Logistics) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า

5. การดูแลลูกค้า (Customer Services) กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

ส่วนกิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activity) เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ประกอบด้วย 4 กิจกรรมย่อย ดังนี้

1. การจัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา input เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

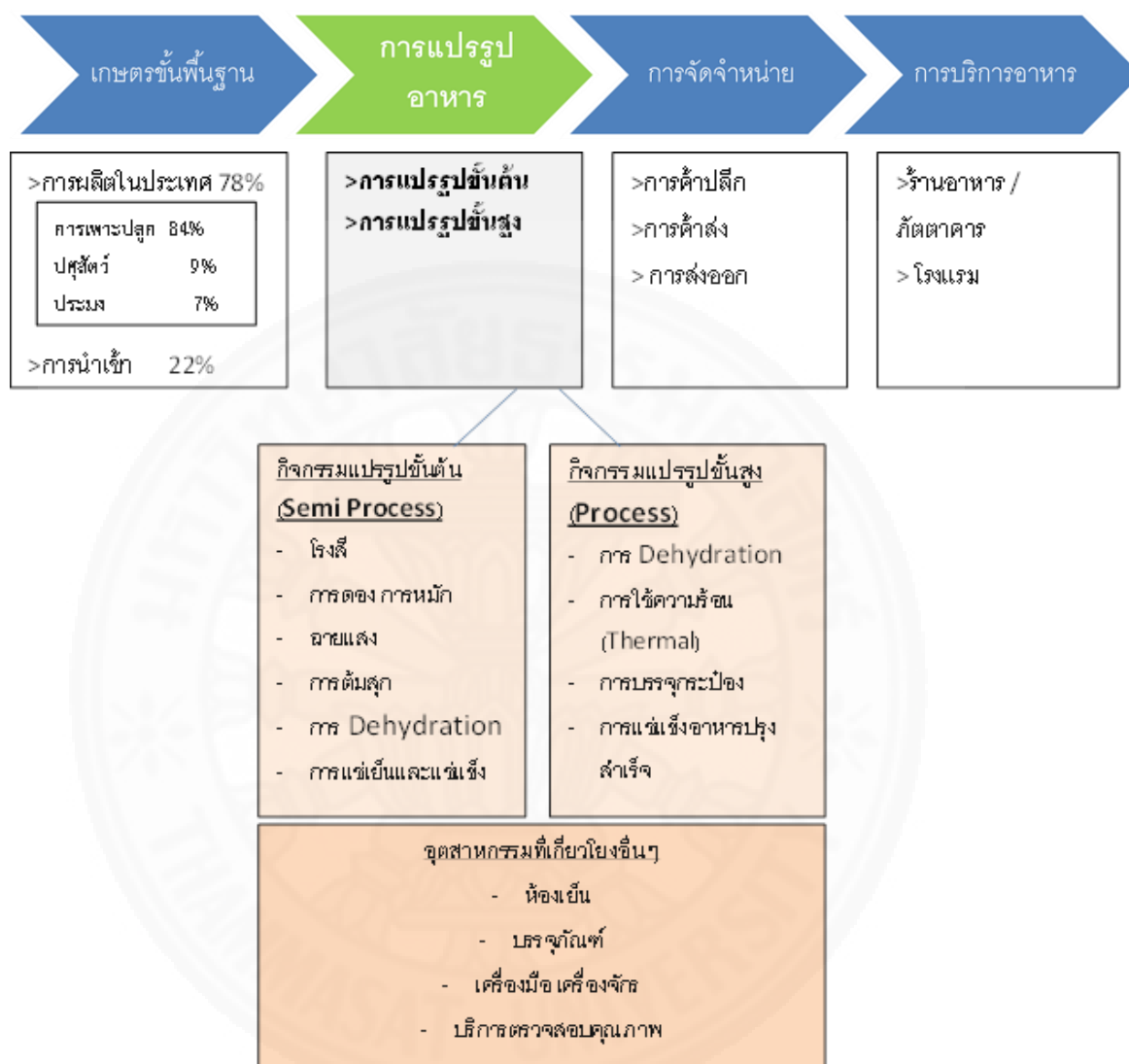
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วย ในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา คัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

4. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

แนวคิด Value Chain จะกระทำภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพดังกล่าวต้องสอดคล้องหรือตอบสนองต่อกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ดังนั้นการปรับปรุง Value Chain สำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) จึงแตกต่างจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และหากการปรับปรุง Value Chain เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำจะทำให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในราคาต่ำ ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ก็จะมีคุณสมบัติที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีซึ่งจะทำให้ลูกค้ายินยอมซื้อผลิตภัณฑ์ดังกล่าวในราคาสูง (Premium Price) (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, 2551)

## 2.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และลักษณะทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร



ภาพที่ 2.3 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร  
ที่มา: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2006). โครงการศึกษาผลกระทบและการกำหนดท่าทีไทยต่อการจัดตั้งเขตการค้าเสรีเอเชียตะวันออก: สสว. และ K research (2558)

การศึกษาห่วงโซ่มูลค่าเพิ่ม (Value Added Chain) ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรืออุตสาหกรรม เริ่มตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ต้นน้ำ แหล่งวัตถุดิบ หรือผลิตภัณฑ์ขั้นต้น ชั้นกลาง ป้อนเข้าโรงงานจนถึงปลายน้ำหรือมือผู้บริโภค (ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย) โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value

Creation) โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือตั้งแต่เกษตรกรขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นวัตถุดิบในการปรุงเปลี่ยนรูปแบบไปจนถึงมือผู้บริโภค โดยในขั้นตอนแรกนี้จะมาจากทั้งการผลิตในประเทศโดยมีส่วนถึง 78% ประกอบไปด้วยการเพาะปลูก 84% ปศุสัตว์ 9% และการประมง 7% และการมีการนำเข้าคิดเป็น 22%

ขั้นตอนถัดมาคือการแปรรูปอาหาร (food processing) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงสภาพของวัตถุดิบ ให้เป็นผลิตภัณฑ์อาหารอยู่ในสภาพที่เหมาะสม สะดวก และปลอดภัยต่อการบริโภค เป็นการถนอมอาหาร เพื่อยืดอายุการเก็บรักษา ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความหลากหลาย เพิ่มทางเลือก และเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบ

โดยได้มีการแบ่งส่วนต่างๆ ของอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งมีความแตกต่างกันในระดับการใช้เทคโนโลยีและระดับการแปรรูปสินค้า ดังนี้

กลุ่มกิจกรรมหลังการเก็บเกี่ยว (Post-Harvest) เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด โดยลักษณะกิจกรรมจะใช้เทคโนโลยีระดับพื้นฐาน และอาจต้องผ่านกระบวนการเพิ่มเติมจึงจะสามารถบริโภคได้ (ยกเว้นผักและผลไม้สด)

กลุ่มกิจกรรมแปรรูปขั้นต้น/กลาง (Semi Process) คือ การแปรรูปสินค้าให้อยู่ในรูปแบบที่พร้อมจะนำไปปรุงเพื่อการบริโภค คือ อาจมีการตกแต่งหรือปรุงแต่งวัตถุดิบให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น หรือมีกระบวนการถนอมอาหารให้มีอายุยาวขึ้น

กลุ่มกิจกรรมแปรรูปขั้นสูง (Process) คือ กิจกรรมที่ใช้เทคโนโลยีในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้พร้อมกับการบริโภคเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์อาหารสูงที่สุด

โดยมีกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอื่นๆเป็นตัวสนับสนุนอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร เช่น กลุ่มอุตสาหกรรมเพาะเลี้ยงพันธุ์สัตว์ ตลาดการประมง อุตสาหกรรมห้องเย็น บรรจุภัณฑ์ เครื่องจักรกลทางการเกษตรและแปรรูป และบริการการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าหลังจากขั้นตอนการแปรรูปแล้วมาถึงขั้นตอนการจัดจำหน่ายอย่างเช่นการค้าปลีกในช่องทางต่างๆ เช่นร้านสะดวกซื้อ Supermarket และ Hypermarket ช่องทางการค้าส่ง หรือการส่งออก นอกจากการจัดจำหน่ายเพื่อให้บริโภคปรุงต่อเองแล้ว ยังมีการบริการอาหาร โดยร้านอาหาร ภัตตาคาร หรือโรงแรมได้ซื้อสินค้าไปปรุงต่อเพื่อให้บริการกับผู้บริโภคเช่นกัน

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความหมายของแต่ละกิจกรรมในเครือข่ายวิสาหกิจ

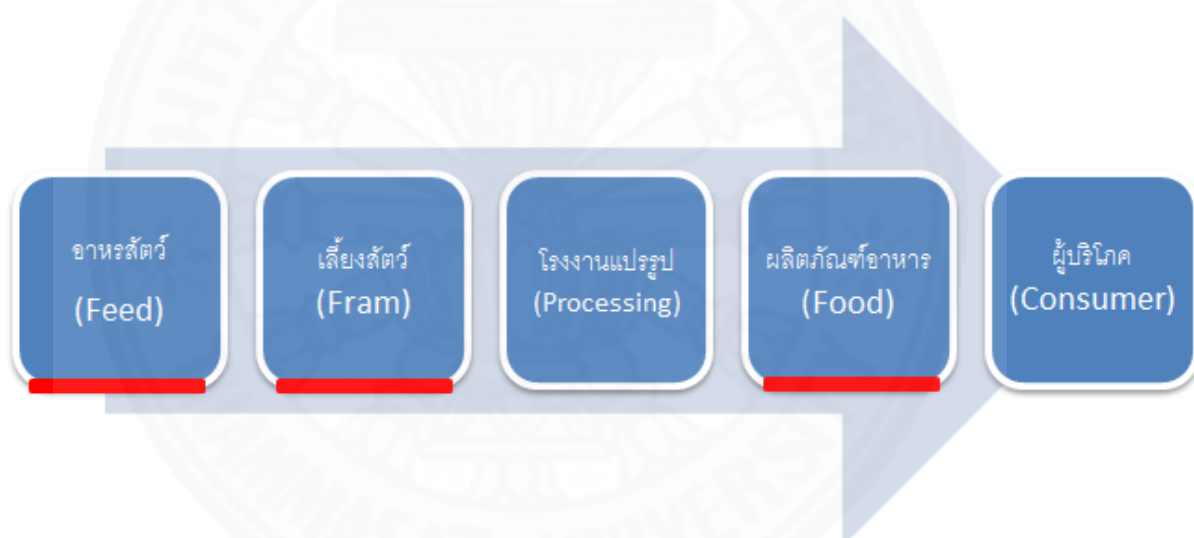
คำอธิบายและข้อกำหนด	กิจกรรมหลังการเก็บเกี่ยว	กิจกรรมแปรรูปขั้นต้น	กิจกรรมแปรรูปขั้นสูง
วัตถุประสงค์	จากการเก็บเกี่ยวโดยตรง	จากกิจกรรมหลังเก็บเกี่ยว	จากกิจกรรมหลังเก็บเกี่ยว หรือกิจกรรมแปรรูปขั้นต้น
เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง	ไม่มี หรือขั้นต่ำ	ขั้นต่ำถึงปานกลาง	ขั้นปานกลางถึงสูง
ผู้ดำเนินกิจกรรม	สามารถกระทำโดยเกษตรกรเอง หรือโรงงาน	ส่วนใหญ่จะดำเนินงานโดยโรงงาน	ส่วนใหญ่จะดำเนินงานโดยโรงงาน หรือร้านอาหาร
สินค้าหลังผ่านกิจกรรม	สินค้ายังอยู่ในรูปอาหารดิบ ต้องมีการผ่านกระบวนการในการปรุงอาหาร เช่น กุ้ง ต้องแกะเปลือก หรือ ตัดเป็นชิ้นๆ และหลังจากนั้นจึงนำมาปรุงเป็นอาหาร (ยกเว้นผักและผลไม้)	สินค้ายังอยู่ในรูปอาหารดิบ แต่พร้อมที่จะนำมาปรุงอาหารได้ทันที เช่น กุ้งที่ผ่านการแกะเปลือก หรือ ตัดเป็นชิ้นๆ	สินค้าอยู่ในรูปอาหารพร้อมทานหรือบริการ อาจจะมีการผ่านกระบวนการปรุงอาหารบ้างเล็กน้อย เช่น กุ้งค็อกเทลที่ต้องผ่านการอุ่นโดยเครื่องไมโครเวฟ
สถานที่หรือกระบวนการหลังจากผ่านกิจกรรม	สามารถส่งตรงไปยังตลาด กิจกรรมแปรรูปขั้นต้น หรือขั้นสูง	ส่วนใหญ่ส่งตรงไปยังตลาด และส่วนน้อยส่งต่อไปยังกิจกรรมแปรรูปขั้นสูง	ส่งไปยังตลาดทั้งหมด

ที่มา : ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2549)

## 2.4 กรณีศึกษาการสร้างสรรคมูลค่าของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Value Creation) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่น่าสนใจ

### 2.4.1 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)

“เจริญโภคภัณฑ์อาหาร” หนึ่งในบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ โดยบริษัทดำเนินธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารแบบครบวงจรทั้งสัตว์บกและสัตว์น้ำ ได้แก่ สัตว์บก (สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด) และสัตว์น้ำ (กุ้ง ปลา) ซึ่งเป็นการประกอบกิจการในประเทศไทยเพื่อจำหน่ายในประเทศ นอกจากนี้ยังมีการประกอบกิจการในธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหารโดยบริษัทย่อยในต่างประเทศรวม 10 ประเทศ ได้แก่ จีน เวียดนาม ตุรกี อินเดีย มาเลเซีย อังกฤษ ลาว รัสเซีย ฟิลิปปินส์ และไต้หวัน (khhrm, 2013)



ภาพที่ 2.4 CPF Value Chain

โดยแบ่งธุรกิจออกเป็น 3 อย่างหลักๆดังนี้

#### 1) ธุรกิจอาหารสัตว์ (FEED)

บริษัทเป็นผู้นำและผู้บุกเบิกในการผลิตและจำหน่ายอาหารสัตว์ในประเทศไทย ซึ่งมีผลิตภัณฑ์หลักที่สำคัญ ได้แก่ อาหารสุกร อาหารไก่ อาหารเป็ด อาหารกุ้ง และอาหารปลา ทั้งในรูปแบบหัวอาหารและอาหารสำเร็จรูปชนิดผงและชนิดเม็ด จำหน่ายอาหารสัตว์ให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ขนาดใหญ่โดยตรงและผ่านตัวแทนจำหน่ายอาหารสัตว์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ



## 2) ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ (FARM)

บริษัทเป็นผู้เลี้ยงสัตว์รายใหญ่ในประเทศไทย ได้แก่ สุกร ไก่เนื้อ ไก่ไข่ เป็ด กุ้ง และปลาเป็นหลัก ฟาร์มเพาะพันธุ์สัตว์และฟาร์มเลี้ยงสัตว์ของบริษัทกระจายอยู่ในหลายจังหวัดทั่วประเทศไทย ผลิตภัณฑ์ภายใต้ธุรกิจการเลี้ยงสัตว์ ประกอบด้วย พันธุ์สัตว์ สัตว์มีชีวิต ผลิตภัณฑ์ได้จากสัตว์มีชีวิตและเนื้อสัตว์แปรรูปขั้นพื้นฐาน

## 3) ธุรกิจอาหาร (FOOD)

บริษัทนำผลิตภัณฑ์จากฟาร์มเลี้ยงสัตว์ ที่ได้ผ่านการแปรรูปขั้นพื้นฐานไปเพิ่มมูลค่าเป็นสินค้าอาหารปรุงสุก อาหารกึ่งสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน จากนั้นจึงนำไปแช่เย็น แช่แข็ง และจำหน่ายภายใต้ตราสินค้าของลูกค้าและตราสินค้า โดยผ่านช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ (Modern Trade) เช่น ร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ต และซูเปอร์เซ็นเตอร์ ร้านอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด (Fast Food) และผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก ส่วนการส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศ บริษัทมีสาขาและตัวแทนจำหน่ายในประเทศต่างๆ รวม 17 ประเทศ รวมทั้งจำหน่ายผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันบริษัทส่งออกสินค้าไปมากกว่า 40 ประเทศใน 5 ทวีป

ซึ่งการที่บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในตลาดนี้ได้ เพราะการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ในการดำเนินการตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ

### ต้นน้ำ

“เจริญโภคภัณฑ์อาหาร” ได้วางมาตรฐานการผลิต 5 ประการ ตั้งแต่การสรรหาสายพันธุ์ที่ดี อาหารสัตว์มีคุณภาพ โรงเรือนสะอาด การป้องกันโรค และการจัดการฟาร์ม เพื่อสร้างความปลอดภัยในอาหาร (Food Safety) ด้วยความเชื่อที่ว่า อาหารคือพลังงานของมนุษย์จึงให้ความสำคัญในการผลิตอาหารปลอดภัย ไม่มีสารใดๆ เจือปนในการผลิต ตัวอย่างเช่นการเลี้ยงสุกร บริษัทให้ความสำคัญตั้งแต่ตั้งแต่การคัดเลือกสายพันธุ์ที่ดี เหมาะสมกับสภาพอากาศของเมืองไทย มีความต้านทานโรคสูง ขณะเดียวกันก็ให้อาหารสอดคล้องกับสายพันธุ์กับความต้องการในแต่ละช่วงอายุ (Phase Feeding) ที่สำคัญก็คือ โรงเรือนและการจัดการ ต้องมีสภาพแวดล้อมที่ดี เพื่อให้สุกรมีสุขภาพดี และการควบคุมป้องกันโรค ซึ่งแต่ละฟาร์มจะมีสัตวแพทย์ ควบคุมการเลี้ยงสุกรอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์ม CPF ยังได้สรรหาเทคโนโลยีการจัดการฟาร์มไก่เนื้อ ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คอยควบคุมดูแลการจัดการฟาร์มผ่านอุปกรณ์อัตโนมัติตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งทำให้ผู้รับผิดชอบ 1 คน สามารถดูแลโรงเรือนเลี้ยงไก่ขนาดความจุ 18,000 ตัว ได้ถึง 6 โรงเรือน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียวสามารถเลี้ยงไก่เนื้อ

ได้ประมาณ 100,000 ตัว จากบริเวณบ้านพัก โดยไม่ต้องเข้าไปในโรงเรือน จึงจัดภาวะเสี่ยงที่จะมีสิ่งแปลกปลอมจำพวกฝุ่นละออง และเชื้อปนเปื้อนเข้าไปในโรงเรือนอย่างได้ผล

#### กลางน้ำ

บริษัทมีหน่วยงานกลางในการจัดซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอาหารสัตว์ ได้แก่ ข้าวโพด กากถั่วเหลือง ปลาป่น และแ่งสาลิ เป็นต้น โดยบริษัทมีนโยบายให้จัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตในประเทศเป็นลำดับแรกโดย เฉพาะในบริเวณท้องที่ที่โรงงานอาหารสัตว์ตั้งอยู่ เพื่อเป็นการสนับสนุนเกษตรกรภายในท้องถิ่นและประหยัดใน เรื่องต้นทุนการขนส่ง

ในด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์เนื้อไก่อ่านั้น CPF มีโรงงานแปรรูปที่ทันสมัย ใก้เนื้อที่ได้จากฟาร์มซึ่งได้รับมาตรฐาน Animal Welfare จะผ่านเข้าสู่กระบวนการแปรรูปตามหลักสวัสดิภาพสัตว์ของสหภาพยุโรป ก่อนเชือดตามวิธีการทางศาสนาของอิสลาม และผ่านขั้นตอนการทำความสะอาด โดยตลอดทั้งกระบวนการผลิตเนื้อไก่อจะไม่สัมผัสพื้น และไม่สัมผัสมือคนโดยตรง เพื่อลดโอกาสเสี่ยงจากการปนเปื้อน ได้รับการตรวจสอบและรับรองจากกองสัตวบาลแพทยสาธารณสุข กรมปศุสัตว์ ได้รับการรับรองมาตรฐาน GMP, HACCP, ISO9001 : 2000, ISO 14001, OSAS 18001 การจัดการด้านสุขอนามัยจัดได้ว่าเป็นหัวใจหลักในการผลิตอาหารของซีพีเอฟ เมื่อรวมกับระบบตรวจสอบย้อนกลับ ทำให้บริษัทสามารถจัดการกับปัญหาด้านคุณภาพอย่างรวดเร็ว

บุคลากรที่ทำงานกับบริษัทล้วนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์อย่างสูงในการบริหารจัดการด้านคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้บุคลากรสามารถก้าวทันความรู้และเทคโนโลยีตลอดเวลา

#### ปลายน้ำ

บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)ให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ เพราะแบรนด์คือ “คุณค่า” ที่จะผูกใจลูกค้าและผู้บริโภคให้มั่นใจในสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน โดยได้กำหนดเป้าหมายที่จะสร้างแบรนด์ภายใต้ชื่อ “ซี.พี.” ให้เป็น "Global Brand" โดยวิธีการที่จะทำให้การสร้างแบรนด์ประสบความสำเร็จได้ในตลาดต่างประเทศนั้น ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในประเทศนั้น ทั้งเรื่องการตลาดและการสร้างแบรนด์ และทีมขายที่มีประสบการณ์ในการเจรจากับโมเดิร์นเทรด และการผลิตอาหารสำเร็จรูปติดแบรนด์นั้น ช่วยให้ปลอดภัยจากมาตรการกีดกันทางการค้า ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าสินค้าได้มากขึ้นหลายเท่าตัว

## 2.4.2 ORTA (ไอ้ตะ) แบรินด์ผลิตภัณฑ์แปรรูปทุเรียนทุกชนิด



ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างสินค้าและโลโก้แบรนด์ ORTA (ไอ้ตะ)

ทุเรียนเป็นหนึ่งในผลไม้ไทยยอดนิยม ลำดับต้นๆ ไม่ได้เป็นที่ชื่นชอบในเฉพาะหมู่คนไทย แต่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติก็ต่างหลงรักผลไม้ชนิดนี้ด้วยเช่นกัน และอยากจะนำกลับไปฝากเพื่อนฝูง ครอบครัว ที่ประเทศของตน แต่ติดปัญหาไม่สามารถซื้อไปฝากได้ เพราะขนาดของผลที่ใหญ่และหนามที่แหลมคม รวมถึงปัญหากลิ่นที่รุนแรง ซึ่งคุณวิวัฒน์ เปี่ยมวิวัตติกุล ประธานบริษัท พรทิพย์ ภูเก็ต จำกัด ได้มองเห็นโอกาสทางการตลาดนี้ จึงได้คิดค้นวิธีแปรรูปทุเรียนหมอนทองให้สามารถซื้อและพกพาได้สะดวก ไร้กลิ่นรุนแรง ทานได้ทุกที่ในรูปแบบทุเรียนซองพร้อมดื่ม ชนม สแน็ก ภายใต้แบรนด์ ORTA (ไอ้ตะ)

### ต้นน้ำ

ทุเรียนพร้อมซองแบรนด์ ORTA เกิดจากการมองเห็นโอกาสของคุณวิวัฒน์ ที่เชื่อว่า ตลาดของสินค้านี้จะไปได้ไกล จึงนำนวัตกรรมมาสร้างความต่างให้สินค้าที่ยังไม่มีใครคิดทำ โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตลาดก่อนผลิตสินค้า ซึ่งพบว่าปัจจุบันตลาดผลไม้ไทยกำลังเติบโต และมีความต้องการจากผู้บริโภคที่เป็นชาวต่างชาติสูง โดยเฉพาะผลไม้อบแห้งไม่ว่าจะเป็นทุเรียนทอด ทุเรียนกวน แต่ถ้าขายแบบเดิมๆ การแข่งขันก็จะยิ่งสูงขึ้น ดังนั้น จึงต้องสร้างความต่างเพื่อขยายฐานลูกค้าให้กว้างขึ้น โดยคุณวิวัฒน์ตั้งเป้าไว้ว่าต้องเป็นผู้ผลิตทุเรียนพร้อมซองเบอร์หนึ่งของเอเชียให้ได้ และขยายจากตลาดเอเชียไปสู่ตลาดแถบประเทศตะวันตกและอเมริกาให้ได้เช่นกัน ซึ่งการตั้งเป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ SME ควรทำ เพราะจะช่วยทำให้มีแรงขับเคลื่อนพาธุรกิจไปต่อได้ไกล

### กลางน้ำ

โดยใช้นวัตกรรมสร้างความต่างให้กับสินค้า ให้ความสำคัญกับการวิจัย ทำให้สามารถนำทุเรียนลูกใหญ่ มาบรรจุอยู่ในแก้ว 1 ใบ ที่ได้รสชาติและความอร่อยไม่แพ้รับประทานแบบสดๆ เพื่อสร้างสินค้าให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักให้มากที่สุด นอกจากนี้ยังแตกไลน์สินค้าจากทุเรียน เพื่อช่วยขยายตลาด คุณวิวัฒน์คิดพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อีกหลายตัว ซึ่งได้เริ่มผลิตแล้ว ได้แก่ ครีมทุเรียนสำหรับทาขนมปังหรือสอดไส้ขนมต่างๆ เวเฟอร์สอดไส้ทุเรียน รวมถึงน้ำทุเรียนกล่อง UHT ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

### ปลายน้ำ

มีการประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักผ่านการออกบูธด้วยแนวคิดที่มุ่งตอบโจทย์ความสะดวกสบายให้กับลูกค้านักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเฉพาะผู้ชื่นชอบทุเรียนไทย ต้องได้กินทุเรียน แม้จะอยู่ในรูปของน้ำทุเรียนแต่ก็ให้รสชาติไม่ต่างจากทุเรียนสดจริงๆ ทำนอกจากจะได้รับความนิยมจากชาวไทยแล้ว ชาวต่างชาติก็ยังชื่นชอบเช่นกัน ทำให้มีลูกค้าหลายรายอยากให้ทำ OEM ให้ ซึ่งคุณวิวัฒน์มองว่าเป็นการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและช่วยเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจได้อีกทาง (ธนาคารกสิกร, 2559)

### 2.4.3 “โทฟูซัง” น้ำเต้าหู้ขึ้นห้างรสชาติสไตล์รถเข็น



ภาพที่ 2.6 ตัวอย่างสินค้าแบรนด์โทฟูซัง (Tofusan)

น้ำเต้าหู้ ในประเทศไทยมีหลากหลายรูปแบบ ทั้งแบบนมถั่วเหลืองUHT แบบกล่องสะดวกในการหาซื้อรับประทาน แต่ที่ส่วนมากคุ้นเคยจะเป็นน้ำเต้าหู้รถเข็นตามตลาดกินคู่กับปลาทองโก๋หรือใส่เครื่องอย่าง สาคุ วุ้น ฟองเต้าหู้ ธัญพืชต่างๆ รสชาติแบบที่กล่องไม่สามารถ

แทนกันได้ จึงเป็นช่องว่างทางการตลาดที่ Tofusan(โทฟูซัง) แบรินด์น้ำเต้าหู้คั้นสดพร้อมดื่มบรรจุขวดที่มาตอบโจทย์ได้อย่างดีเยี่ยม

### ต้นน้ำ

จุดเริ่มต้นมาจากตัวเจ้าของแบรนด์เอง คุณ สุรนาม พานิชการ ชอบทานน้ำเต้าหู้สดเย็นอยู่เป็นประจำ แต่ร้านที่ขายจะต้องเลือกร้านที่สะอาดและอร่อยซึ่งหาซื้อลำบากเพราะร้านส่วนใหญ่จะขายในตอนเช้าเท่านั้นหรือไม่ก็ต้องรอคิวนาน จึงลองศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าประเภทนมถั่วเหลือง ว่าทำไมรสชาติและกลิ่นของสินค้าสำเร็จรูปทั่วไปจึงไม่เหมือนกับน้ำเต้าหู้สดเย็น จึงพบว่านมถั่วเหลืองหลายๆชนิด มีการผสมน้ำมัน นมผง หรือสารปรุงแต่งต่างๆ เพื่อให้รสชาติเป็นเอกลักษณ์และลดต้นทุนในการผลิต จึงคิดจะอุดช่องว่างทางการตลาดนี้ เพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายหลัก นั่นคือตลาดคนรักสุขภาพที่อยากจะทานนมถั่วเหลืองรสชาติคั้นสดๆ เหมือนทานจากร้านรถเข็น ถั่วเหลืองต้องเป็นถั่วเหลือง 100% ไม่มีการปลอมปนไม่ใส่สารปรุงแต่งใดๆ (non-chemical)

### กลางน้ำ

เมื่อรู้ความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่โฟกัสแล้ว โทฟูซังมุ่งหาวิธีการที่จะผลิตสินค้าที่ตรงใจผ่านการวิจัย กับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และ Innovative House เพื่อพัฒนาสินค้า โดยใส่ใจในทุกรายละเอียดในการผลิตตามโจทย์ต่างๆที่ตั้งไว้ เช่น การเลือกเครื่องที่จะผสมลงในน้ำเต้าหู้ เครื่องแบบไหนที่คนกินจะชอบมากที่สุด จะทำอย่างไรให้ฟองเต้าหู้โดนความร้อนแล้วไม่ละลาย ต้องแช่ถั่วที่ระยะเวลาเท่าไรหรือน้ำเต้าหู้จึงจะอร่อยที่สุด ต้องใช้อุณหภูมิกี่องศาในการต้มเพื่อไม่ให้เกิดกลิ่นใดๆที่ไม่ใช่กลิ่นของถั่วเหลือง ขวดแก้วและฝาขวดแบบไหนที่สามารถเข้าไมโครเวฟได้ หรือแม้แต่น้ำจากจังหวัดไหนอร่อยที่สุด โดยสินค้าตัวแรกที่ออกสู่ตลาดคือ “นมถั่วเหลืองผสมฟองเต้าหู้ โปรตีนสูง” โดยจุดเด่นที่แตกต่างหลายอย่างเช่น ผสมฟองเต้าหู้ไม่ใส่สารเคมี สี กลิ่น รส ไม่ใส่น้ำมัน และใช้น้ำตาลไม่ฟอกสีในปริมาณต่ำ โดยยังคงรสชาติของความเป็นน้ำเต้าหู้สดเย็น

### ปลายน้ำ

และเมื่อผลิตสินค้าออกมาได้ตามโจทย์แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการสื่อสารกับลูกค้า โทฟูซัง เน้นย้ำและจุดเด่นของตัวเอง โดยใช้คำว่า “น้ำเต้าหู้” ในการสื่อสารทำให้ลูกค้านึกถึงภาพน้ำเต้าหู้ใส่ถุงที่ซื้อจากร้านรถเข็น แต่หากเรียกว่านมถั่วเหลืองภาพจำในหัวลูกค้าจะนึกไปถึง น้ำนมถั่วเหลืองบรรจุกล่องแทน ซึ่งนมถั่วเหลืองเหมือนกัน แต่รสชาติต่างกัน ดังนั้นการใช้คำว่าน้ำเต้าหู้เป็น

วิธีการสื่อสารแบบง่าย ๆ ที่สร้างความแตกต่างให้โทฟุซังไม่เหมือนนมถั่วเหลืองเจ้าอื่นว่าโทฟุซังเป็นนมถั่วเหลืองที่มีรสชาติแบบน้ำเต้าหู้

นอกจากนี้คุณสุรนามยังให้ความสำคัญกับ ดีไซน์ของแพคเกจจิ้ง เขาเชื่อว่าแพคเกจจิ้งที่ผ่านการดีไซน์มาอย่างพิถีพิถัน คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม จะทำให้คนรู้สึกสนใจสินค้ามากเป็นพิเศษแม้จะยังไม่เคยรู้จักสินค้านั้นมาก่อน นอกจากนี้ยังจัดสรรและใช้พื้นที่บนแพคเกจจิ้งในการสื่อสารกับผู้บริโภค โดยเล่าคุณสมบัติเด่นของตัวเองผ่านข้อความสั้นๆ และสัญลักษณ์ที่เข้าใจง่าย ใช้สีในการแยกรสชาติของสินค้า และการใช้รูปภาพจะช่วยประหยัดพื้นที่ สร้างการจดจำ และสื่อสารกับผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น อีกทั้งลายเส้นตัวการ์ตูนที่น่ารักและเรียบง่ายยังช่วยสร้าง emotional ให้สินค้านี้มีความเป็นมิตรอีกด้วย แต่เพื่อการขยายช่องทางให้แบรนด์โทฟุซังได้เติบโตแบบแมสอย่างรวดเร็ว ได้มีการปรับเปลี่ยน packaging และจากราคา 35 บาทที่ขายในขวดแก้ว อยู่ในตลาดพรีเมียมที่จับได้แต่เพียงลูกค้ากลุ่มกลางถึงบน เป็นรูปทรงขวดแบบเหลี่ยมราคาถูกลงแต่ยังคงคุณภาพและรสชาติไว้ดังเดิม เพื่อการจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศ (Marketingoops, 2558)

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาศาสตร์สร้างสรรค์มูลค่าทางการตลาดในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร เป็นการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants) และประมวลผลด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งได้กำหนดวิธีการศึกษาแบ่งเป็น 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 3.1 คำถามงานวิจัย
- 3.2 กรอบการวิจัย
- 3.3 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การประมวลผลข้อมูล

#### 3.1 คำถามงานวิจัย

คำถามงานวิจัยสำหรับการศึกษาอิสระนี้ เป็นคำถามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์มูลค่าทางการตลาดในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Value Creation in Thai Food Processing Industry) ที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ดังนี้

RQ 1: สถานการณ์และปัญหาในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

RQ 2: แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

#### 3.2 กรอบการวิจัย

การศึกษานี้ ได้ตีกรอบการวิจัยในการศึกษาแนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าทางการตลาดในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (Value Creation in Thai Food Processing Industry) สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพื่อศึกษาถึงห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ทางการตลาดอย่างเหมาะสม

### 3.3 การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

งานศึกษาวิจัยอิสระนี้ได้กำหนดประชากร 1 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants) หรือกลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม ซึ่งมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Judgment Sampling) โดยยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษา และเลือกกลุ่มประชากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีลักษณะและคุณสมบัติตรงกับวัตถุประสงค์ของงานศึกษาอิสระ ซึ่งมีรายชื่อของกลุ่มเป้าหมายที่จะสัมภาษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants)

ชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท/องค์กร
ปีเตอร์ ทวีผลเจริญ	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท แด็ดดีโด(ประเทศไทย) จำกัด
พดุมิ เกิดชูชื่น	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท แดร์โฮม จำกัด
ยุวดี เสริมสุข	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท ครูยู คอทเทจ จำกัด
ธนวัต ถ้วนสมบูรณ์	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท สวิท อินเตอร์ แพคทอรี จำกัด
ศุภมิตต คล่องใจ	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	บริษัท เวย์ตาน่า จำกัด

### 3.4 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การศึกษานี้ได้ใช้ วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นหลัก ผ่านการออกแบบคำถามในรูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) กล่าวคือมีการออกแบบแนวคำถามในรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์, 2552) เพื่อความครอบคลุมและอิสระของข้อมูล

โดยมีแนวประเด็นคำถามที่ได้จัดเตรียมไว้อย่างชัดเจน แต่เพื่อความครอบคลุมและอิสระของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยคำถามในรูปแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับลักษณะและปัญหาโดยทั่วไป รวมไปถึงแนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) ที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และช่วยสร้างความได้เปรียบสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยมีประเด็นคำถาม 3 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ/แนะนำธุรกิจที่ประกอบอยู่



ส่วนที่ 2 : ภาพรวมอุตสาหกรรมและสถานการณ์การแข่งขัน ตลอดจนปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 : แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีการเก็บข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่ง ดังนี้

#### 3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

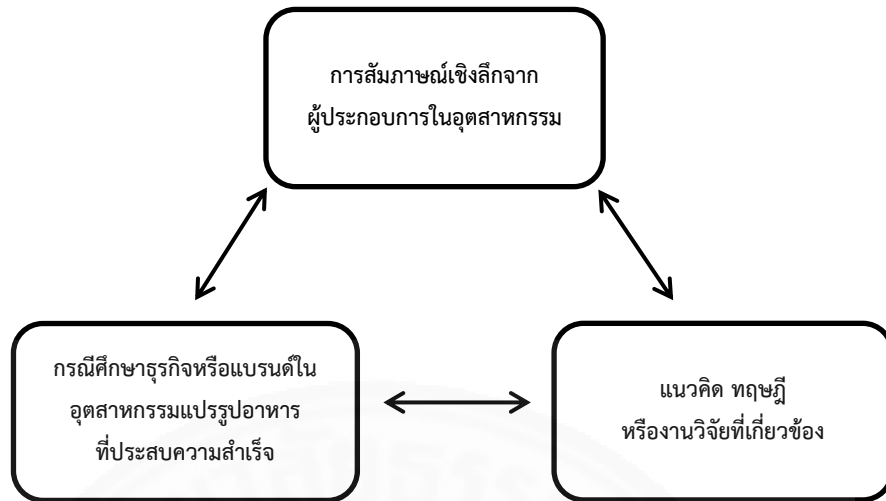
ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร เพื่อศึกษาสถานการณ์ ปัญหาของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร และแนวทางการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนทัศนคติและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้เป็นอย่างดี

#### 3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลจากเอกสารหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการศึกษา และเป็นฐานข้อมูลในการอ้างอิง โดยการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลรูปแบบต่างๆ ได้แก่ รายงานสถานการณ์อุตสาหกรรม บทความของผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม กรณีศึกษาของกิจการที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์มูลค่าระดับโลก เป็นต้น

### 3.6 การประมวลผลข้อมูล

ในการประมวลผลข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบความแม่นยำและถูกต้องของข้อมูล โดยใช้วิธี “การประมวลผลข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)” โดยเลือกใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน 3 แหล่ง จากทั้งแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมกรณีศึกษาธุรกิจหรือแบรนด์ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารที่ประสบความสำเร็จ และแนวคิด ทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (สุภางค์ จันทวานิช, 1997)



ภาพที่ 3.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

จากการเก็บข้อมูลวิจัยผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informants) สามารถแบ่ง ผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

- 4.1 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
- 4.2 ประวัติบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์โดยสังเขป
- 4.3 ผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

#### 4.1 รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

การศึกษานี้ได้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม ซึ่งมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1 รายชื่อและลำดับผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท/องค์กร
S1	ปีเตอร์ ทวีผลเจริญ	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท แด็ดดีโด(ประเทศไทย) จำกัด
S2	พฤติ เกิดชูชื่น	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท แดรี่โฮม จำกัด
S3	ยุวดี เสริมสุข	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท ครูยู คอทเทจ จำกัด
S4	ธนวัต ถ้วนสมบูรณ์	ประธานกรรมการบริหาร (CEO)	บริษัท สวีท อินเตอร์ แพคทอรี่ จำกัด
S5	ศุภมิตต คล่องใจ	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	บริษัท เวย์ตาน่า จำกัด

#### 4.2 ประวัติบริษัทของผู้ให้สัมภาษณ์โดยสังเขป

##### 4.2.1 บริษัท แด็ดดีโด(ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท แด็ดดีโด(ประเทศไทย) จำกัด ผลิตและจัดจำหน่ายโดนัทสัญชาติไทย ภายใต้แบรนด์ DADDY DOUGH (แด็ดดี โด) มีความหมายว่า“แป้งของพ่อ” ซึ่งเป็นแป้งโดนัทสูตรลับ

พิเศษของคุณพ่อของ คุณปีเตอร์ ทวีผลเจริญ กรรมการ-ผู้จัดการบริษัท (คุณพ่อสมชาย ทวีผลเจริญ) ซึ่งได้คิดค้นและพัฒนา เมื่อครั้งยังเปิดร้านเบเกอรี่เล็กๆ ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ 1985

โดย แด๊ดดี้ โด ได้นำสูตรแป้งโด้นัทเดียวกันนี้มาสู่ประเทศไทย โดยเปิดสาขาแรก เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2549 โดยจุดเด่นของแป้งสูตรพิเศษ “ซีโร้ แกรมส์ทาร์นส์ แพท” และใช้ช็อกโกแลตแท้ในการแต่งหน้าโด้นัท ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมอาหารใหม่ในตลาดประเทศไทยที่ในปัจจุบัน ซึ่งกลุ่มเป้าหมายหลักคือกลุ่มที่มีกำลังซื้อและใส่ใจในเรื่องของ “คุณภาพ” และ “สุขภาพ” โดยในปัจจุบันยังไม่มีคู่แข่งทางตรงที่จับกลุ่มลูกค้าเดียวกัน

นอกจากนี้ยังได้พัฒนารสชาติ พร้อมทั้งเพิ่มความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ เรื่อยมาตลอดจนได้มีการคิดค้น เครื่องดื่ม รวมถึงพายสูตรต่างๆ มากมายไว้ตอบสนองความต้องการ จนในปัจจุบันมีจำนวนสาขาทั้งสิ้น 30 สาขาที่เป็นสาขาที่เปิดเอง นอกจากนี้ยังได้มีการจับมือกับ ปตท.เพื่อรุกเปิดสาขาในปีทั่วประเทศไทยอีกด้วย

#### 4.2.2 บริษัท แดรี่โฮม จำกัด

บริษัท แดรี่โฮม จำกัด เริ่มต้นธุรกิจจากความคิดแรกของ "พฤตมิ เกิดชูชื่น" กรรมการผู้จัดการและผู้ก่อตั้งบริษัท แดรี่ โฮม จำกัด ที่ต้องการผลิตน้ำนมที่มีคุณภาพสูงออกจำหน่าย ในราคายุติธรรมสำหรับลูกค้า โดยผลิตน้ำนมจากการเลี้ยงโคนมโดยอาศัยการพึ่งพิงจากวิถีธรรมชาติ ไม่มีการใช้สารเคมีและยาปฏิชีวนะในการผลิตตามระบบออร์แกนิกส์ฟาร์ม ดังนั้นผลิตภัณฑ์ของแดรี่โฮมจึงโดดเด่นในการให้คุณค่าทางอาหารที่มากกว่าผลิตภัณฑ์ตามท้องตลาดทั่วไป ทั้งยังมีรสชาติดี และมีความปลอดภัยแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์จากฟาร์มออร์แกนิกส์แดรี่โฮม ที่เกิดขึ้นจากความตั้งใจที่จะผลิตน้ำนมที่มีคุณภาพดีที่สุดในประเทศไทย จากกระบวนการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่สุด

จึงทำให้แดรี่โฮม ได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างดี จากวันที่เริ่มเปิดร้านนมเล็กๆ ที่มีเพียง 3 โถง เมื่อปี 2552 จนถึงวันนี้ธุรกิจเติบโตขึ้น มีการแตกไลน์ของผลิตภัณฑ์นมให้มีหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นโยเกิร์ต, ไอศกรีม, เบเกอรี่ และไส้กรอก รวมถึงการขยายพื้นที่ที่ตั้งโรงงาน โดยแยกจากพื้นที่เดิม และส่งผลิตภัณฑ์เข้าจำหน่ายในร้านค้าปลีกระดับพรีเมียมและร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ และยังได้รับความสนใจจากตลาดต่างประเทศด้วย

#### 4.2.3 บริษัท ครูยู คอทเทจ จำกัด

“ขนมบ้านครูยู” ได้ถูกคิดสูตรโดย ครูยูวดี เสริมสุข หรือครูยู โดยแต่เดิมเป็นครูคหกรรมสอนทำอาหารที่โรงเรียนวัดเขาวังในจังหวัดราชบุรี ทำให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการทำอาหารและขนม เริ่มต้นก่อตั้งธุรกิจขึ้นเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2552 โดยมีชื่อเสียงจากสินค้า “กะหรี่ปั๊บนมสด” ที่ครูยูคิดค้นสูตรเอง ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างขนมสามชนิดเข้าด้วยกันคือ กะ

หรีฟฟทอด ขนมเปียะ และขนมโมจิ ออกมาเป็นขนมที่แปลกใหม่ จนเป็นสินค้า OTOP ของจังหวัดราชบุรี โดยจัดจำหน่ายในร้านของฝากทั่วประเทศกว่า 300 แห่ง

และล่าสุดครูยูได้คิดค้น “ลูกเต๋อยอบกรอบ” เข้ามาเสริมความอร่อย โดยเป็นการนำพืชสมุนไพรมาประยุกต์เป็นขนมคบเคี้ยวทานเล่นโดยผ่านขั้นตอนการผลิตทั้งต้ม ตาก อบแห้ง และทอดตามสไลต์โฮมเมดเพื่อคงสารอาหารและประโยชน์ของตัวลูกเต๋อยให้ได้มากที่สุด อีกทั้งยังผ่านการทดสอบจาก Central Lab เพื่อตรวจคุณค่าทางโภชนาการอีกด้วย ขนมบ้านครูยู ได้รับรางวัลการันตีมากมาย โดยลูกเต๋อยอบกรอบได้วางจัดจำหน่ายในส่วนของ Modern Trade ทั่วประเทศ ร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-11 และได้มีการส่งออกในหลายประเทศอีกด้วย

#### 4.2.4 บริษัท สวีท อินเตอร์ แพคทอรี จำกัด

บริษัท สวีท อินเตอร์ แพคทอรี จำกัด จัดทะเบียนบริษัทเมื่อปี 2556 ผลิตเค้กภายใต้แบรนด์ sweet'n soft cake ที่ครองตลาดด้วยกลยุทธ์ราคา 3 ชั้น 100 นอกเหนือจากราคาแล้ว ยังให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้าโดยเลือกใช้วัตถุดิบเกรดพรีเมียม ด้วยรสชาติที่อร่อยถูกปาก และความหลากหลายของเค้กที่มีให้เลือกกว่า 30 หน้า ทำให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้า คือกลุ่มกลางถึงล่างทุกวัยอย่างรวดเร็ว เมื่อสินค้าได้รับความนิยมมากขึ้นจึงพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ จนมีแม่ค้ารายย่อยสนใจอยากรับไปขาย จึงคิดหาวิธีให้ผลิตเค้กให้ได้มากขึ้น ด้วยการสร้างระบบ และเริ่มเปลี่ยนบทบาทจากผู้ขายมาเป็นผู้ผลิตและสร้างแบรนด์แทน ปัจจุบันมีการขยายสาขาในระบบแฟรนไชส์ มากกว่า 700 สาขา ทั้งในประเทศไทยจำหน่ายในห้างสรรพสินค้าชั้นนำหลายแห่ง และ พม่า ลาว ฯลฯ โดยยอดขายในปัจจุบันได้ 180 - 190 ล้านบาทต่อปี

#### 4.2.5 บริษัท เวียดนาม่า จำกัด

บริษัท เวียดนาม่า จำกัด ก่อตั้งธุรกิจเมื่อปี 2550 ขนมผสมความรัก คือ สโลแกนของ เวียดนาม่า ขนมเพื่อสุขภาพ ที่หยิบจับของกินเล่นทั่วไปที่มีข้อด้อยในเรื่องของคุณภาพที่ไม่เป็นมาตรฐาน เช่น กล้วยอบกรอบ, ผลไม้อบแห้ง มาคัดสรรคัดเลือกคุณภาพหวัะทิจากทั่วประเทศซึ่งเป็นขนมบ้านๆที่คุณภาพดีที่สุดในบ้านแบรนด์

โดยคำว่าเวียดนาม่า มาจากคำว่า เว-ทะ-นา ภาษาบาลี แปลว่า ความรู้สึก โดยเป็นความตั้งใจของ คุณนนทกช ปัญญาปัทม์ ผู้ก่อตั้งบริษัท โดยใช้ “ถ้อยคำ” ที่สะดุดหู และกระตุ้นความ “อยากรู้” ในเบื้องหลังธุรกิจ ตั้งแต่ชื่อบริษัทไปจนถึงชื่อสินค้า แต่ละตัว อาทิ บัวยคินชีพ, ลูกเต๋อยยิ้มแย้มรสอบเกลือ, เม็ดบัวฉาบอบความสุข, มะขามจี๊ดพริก ร้อยเม็ด, สมอหอมโรครยา ฯลฯ

นอกจากชื่อแล้วยังให้ความสำคัญกับ โลโก้และแพคเกจจิ้งที่สะดุดตา เป็นแบบอักษรตัวใหญ่ ใช้สีอย่าง “ขาว-ดำ” เหมือนพาดหัวข่าว ออกแบบทันสมัย โดยอาจารย์โต “ม.ล.จิราธร จิรประวัติ” นักวาดภาพประกอบอันดับต้นๆ ของเมืองไทย เป็นคนออกแบบให้ ซึ่งปัจจุบันยังมีชื่อเป็นที่ปรึกษาแบรนด์ด้านสไลต์และอาร์ต และ “สมนึก คลังนอก” หรือ ครูปาน จิตรกรและนักวาด

ภาพประกอบชื่อดัง ก็เป็นที่ปรึกษาด้านบรรจุกภัณฑ์และการออกแบบของ “เวย์ตาน่า” ด้วยเช่นกัน โดยสินค้าจัดจำหน่ายผ่านช่องทาง Modern Trade ต่างๆ มีลูกค้าทั้งในไทยและต่างประเทศ

#### 4.3 ผลสรุปการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

##### 4.3.1 สถานการณ์และปัญหาในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ผู้วิจัยได้กำหนดให้ลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์ในตารางที่ 4.1 แทนรายชื่อของผู้ให้สัมภาษณ์ข้างต้น โดยสามารถจำแนกประเด็นต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่าได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 สถานการณ์และปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	สถานการณ์ / ปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
Inbound Logistic	S2	“สาเหตุหลักที่น้ำมันอินทรีย์ไม่เพียงพอที่จะแปรรูปเพิ่มเพราะเกษตรกรไม่เปลี่ยนมาทำฟาร์มโคนมที่เลี้ยงแบบระบบอินทรีย์เนื่องจาก 1.ความเคยชินในการทำฟาร์มรูปแบบเก่า 2. ไม่รู้ว่ามีการทำฟาร์มแบบที่ดีกว่า 3.ไม่เชื่อว่าเปลี่ยนจะดีขึ้น”
	S2	“หากจะแก้ปัญหาหรือส่งเสริมการทำเกษตรแบบอินทรีย์นี้ให้ได้ผลจริงๆ ภาครัฐต้องให้การช่วยเหลือช่วยอย่างเป็นรูปธรรม คือทั้งในเรื่องของงบประมาณและกำลังคนที่จัดสรรมาดูแลเรื่องนี้”
Operation	S4	“ผู้บริโภคสมัยนี้เลือกมากขึ้น และมีตัวเลือกให้เขาเลือกมากขึ้น ทำให้การผลิตต้องปรับตัวตาม คือคุณภาพคงเดิม และต้องเพิ่มเติมลูกเล่นให้สินค้า”
	S2	“กำลังการผลิตของโรงงานถูกจำกัดด้วยปริมาณอินทรีย์ที่ไม่เพียงพอทำให้สินค้าถึงแม้จะวางขายครบทุกห้างแล้วแต่ก็ยังไม่ครบทุกสาขาอยู่ดี”
	S3	“บางขั้นตอนการผลิตก็ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้ ดังนั้นค่าแรงที่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระเยอะเหมือนกัน จากตอนแรกที่เราเริ่มทำธุรกิจค่าแรงเพียง 180 บาทต่อวันแต่ตอนนี้ต้องจ่ายเกือบเท่าตัวทำให้กำไรลดลงมาก”

ตารางที่ 4.2 สถานการณ์และปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	สถานการณ์ / ปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
	S1	“คนหายากกว่าเดิม ไม่รู้ทำไม เป็นตั้งแต่ช่วงนโยบายค่าแรง 300 ทำให้ค่าแรงแข่งขันกันขึ้นไม่หยุด ทำให้คนเลิกงานเยอะขึ้นมาก ผู้ประกอบการต้องจ่ายค่าแรงมากขึ้น แต่โดยรวมแล้ว Skill คนไม่ได้เพิ่มขึ้น ผลผลิตได้เท่าเดิมหรือน้อยลง ปัญหาสำคัญเลยนะ SMEs จะอยู่ยาก”
	S1	“มีการแข่งขันรุนแรงจากแบรนด์ใหม่ๆจากต่างประเทศซึ่งนำเข้ามาโดยผู้เล่นรายใหญ่วางขายในห้าง ทำให้โอกาสในการเข้าห้างของ SMEs ที่ทำสินค้าในลักษณะเดียวกันมีน้อยลง นอกจากนี้ผู้ประกอบการรายย่อยส่วนมากขาดเงินทุนในการขยายสาขา และเข้าห้างก็ลำบาก เพราะแบรนด์ยังไม่ติดตลาด”
Outbound Logistic	S2	“แบรนด์นมจากเมืองไทย ไปตีตลาดที่ประเทศที่เป็นเจ้าแห่งนมอย่างชาติตะวันตกไม่ได้อยู่แล้ว จึงเป็น AEC หรือประเทศที่มีองค์ความรู้เรื่องนมน้อยกว่าเราที่เป็นโอกาส”
	S5	“บริษัททัวร์มีการ OEM ภายใต้อแบรนด์ของตัวเอง แล้วขายสินค้าโดยตรงให้นักท่องเที่ยวที่มากับทัวร์ ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งคู่แข่งที่น่ากลัวสำหรับสินค้าที่จับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติเหมือนกัน”
	S5	“จีนเป็นหนึ่งในประเทศต้นๆที่ SMEs หลายเจ้าอยากมุ่งเน้นส่งออกเนื่องจากขนาดของตลาดที่ดึงดูดและกำลังซื้อในภาพรวม แต่ก็มีอุปสรรคอยู่มากเพราะและมลฑลก็มีค่าแรงแคเตอร์ที่ต่างกันออกไป ต้องลองผิดลองถูกเอง หรือมีพาหนะในประเศจีนจะช่วยให้การทำธุรกิจง่ายขึ้น”
	S4	“หน้าที่หลักคือผลิตสินค้าและบริหารเรื่องแบรนด์แล้วมีดีลเลอร์เป็นเหมือน Franchisee ไปจัดจำหน่ายต่อ”

ตารางที่ 4.2 สถานการณ์และปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	สถานการณ์ / ปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
Marketing and Sales	S1	“แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ Royalty ของลูกค้าต่อแบรนด์ใดแบรนด์หนึ่งน้อยลง เนื่องจากมีสินค้าใหม่ๆมาตอบโจทย์เยอะขึ้น”
	S1	“การ PR ในสมัยก่อนที่ยังไม่มี โซเชียลมีเดีย ยากกว่านี้มากเพราะต้องใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ below the line อย่างเดียวเช่น ออกไปเจอสื่อเอง ใช้คอนเนคชั่นส่วนตัว ทำให้ลำบากสำหรับ SMEs รายเล็กในส่วนใหญ่”
	S1	“ผู้ประกอบการที่จบไม่ตรงสายจะมีปัญหาและขาดประสบการณ์ในเรื่องของการทำ Branding ทำให้บางทีการสื่อสารแบรนด์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อจริงๆ”
	S1	“Internet, Social Media ช่วยลดช่องว่างของการทำการตลาดระหว่างรายใหญ่กับรายเล็ก”
	S2	“ผู้บริโภคแสวงหาของที่มีคุณภาพมากขึ้น เนื่องจากขยายของสังคมเมือง ทำให้คนมีรายได้มากขึ้น กำลังจ่ายสินค้าที่ดีต่อสุขภาพมากขึ้น”
	S4	“การแข่งขันรุนแรงมาก ทั้งจากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นและจากตัวแบรนด์เองที่เป็น Mass ทำให้สู้กับ Local Brand เยอะมาก”



ตารางที่ 4.2 สถานการณ์และปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	สถานการณ์ / ปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
Infrastructure	S2	“การทำฟาร์มแบบเกษตรอินทรีย์รายแรกของไทยนั้น ต้องทำหลายเรื่องมากตั้งแต่ผลักดันข้อระเบียบต่างๆของการทำคอนมอินทรีย์และส่งเสริมปรับเปลี่ยนวิธีการเลี้ยงโคนมของเกษตรกร”
	S2	“ตลาดนมในเมืองไทย เป็นตลาดของผู้เล่นรายใหญ่ แต่เป็นเรื่องที่ดี เพราะนั่นหมายถึงการพยายามไปพัฒนาและแข่งขันกันด้วยคุณภาพไม่ใช่ราคา ผู้บริโภคก็ได้ประโยชน์ เป็นการร่วมพัฒนาอุตสาหกรรม ผมยังอยากให้รายใหญ่เปลี่ยนมาทำนมแบบอินทรีย์เลย จะทำให้ช่วยเกิดเทรนหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่มีการแข่งขันจะเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ”
Technology	S1	“Internet , Social Media ทำให้ Trend ยิ่งมาเร็วไปเร็ว ทำสินค้าซ้ำๆกัน ความคิดสร้างสรรค์ไม่มี”
	S1	“ในปัจจุบันมีตัวช่วยมากมายในเรื่องของเทคโนโลยีที่ช่วยการบริหารจัดการธุรกิจเป็นไปอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นในราคาที่ไม่แพง อย่างเช่นโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ครบถ้วนตั้งแต่เรื่องหลักๆอย่างด้านบัญชี ไปจนถึงที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะของแต่ละธุรกิจ”
HR Management	S1	“การหาแรงงานในช่วงก่อตั้งบริษัทแรกๆนั้นค่อนข้างยาก เพราะบริษัทยังไม่มีชื่อเสียงและเงินทุนในการจ้างงานมากนัก ทำให้พนักงานเข้าใหม่รู้สึกไม่มั่นคง”
Procurement	S3	“การหาวัตถุดิบไม่มีปัญหา เพราะเป็นพืชผลทางการเกษตรของไทยที่ปลูกได้ทั่วไปทำให้ไม่มีของขาด”

### 4.3.2 แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
Inbound Logistic	S1	“ถ้าเราเหมือนเขา แค่คิดก็แพ้แล้ว เราจึงทำต่างตั้งแต่เลือกวัตถุดิบ ด้วยการเลือกตัวซ็อกโกแลตที่เป็นของแท้ และเรื่องของน้ำมันในการทอดเป็นแบบ Zero Transfat เจ้าเดียวในประเทศไทย ซึ่งไม่มี Fatty acid เป็นกรดไขมันชนิดหนึ่งที่มีอันตรายต่อสุขภาพ”
	S2	“การทำเฉพาะคลัสเตอร์ของตัวเองทำให้แคบ ถ้าเราเชื่อมโยงข้ามคลัสเตอร์ก็จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เช่น กลุ่มหม่อนไหมอินทรีย์ ได้ปุ๋ยอินทรีย์(ขี้วัว)แทนปุ๋ยเคมี ในขณะที่ฟาร์มก็จะได้ลูกมัลเบอร์รี่อินทรีย์มาทำแยม และในหม่อนเป็นอาหารสัตว์ ทำให้ได้ประโยชน์ทั้งแนวราบแนวตั้ง ทำให้ช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่าย โดยคลัสเตอร์โคนมทำสามจังหวัด แต่คลัสเตอร์อื่นทำในโคราชอย่างเดียว เพื่อให้ง่ายต่อการสนับสนุนของภาครัฐ”
	S2	“การทำการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เข้มแข็ง ก่อให้เกิดการ scale up ก็จะช่วยให้นักสนใจมาทำอินทรีย์มากขึ้น”
	S3	“ทำธุรกิจแบบคำนึงสุขภาพเป็นหลัก ดังนั้นจึงคัดเลือกวัตถุดิบมาผลิตสินค้าอย่างพิถีพิถัน อย่างเช่นลูกเต๋อยอบกรอบ ก็คัดลูกเต๋อยเม็ดใหญ่ หรือกระทิพัพก็หวานน้อย ใส่ถั่วเยอะ แป้งน้อย ให้ลูกค้าทานแล้วได้โปรตีนมากกว่าคาร์โบไฮเดรต”
	S4	“การที่ทำเป็น Mass ทำให้ผลิตเยอะ สั่ง Raw material เยอะ จึงมีอำนาจในการต่อรองสูง ราคาจึงยังไม่เพิ่ม ทำให้คุ้มต้นทุนได้”
	S5	“การใช้วัตถุดิบที่เป็น Organic จะช่วยให้ขายตลาดต่างประเทศได้ง่ายกว่าใช้วัตถุดิบทั่วไป”

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
Operation	S1	“ในธุรกิจอาหารรสชาติ ความสม่ำเสมอ และความสะอาด คือหัวใจหลักที่เหลือเป็นเทคนิคของแต่ละคน”
	S2	“นมเป็นอาหารที่เด็กทุกคนต้องกิน หากนมไม่สะอาดปลอดภัยก็ไม่ควรค่าให้ใครกิน จึงตั้งต้นโจทย์ของธุรกิจด้วยความสะอาดปลอดภัยบวกกับ ความเชี่ยวชาญ (ในด้านนม) ”
	S2	“มีประสบการณ์จากการทำงานที่ บริษัท ไทยเดนมาร์ก เคยสอนให้ชาวบ้านเลี้ยงโคนมมาก่อน ทำให้มี Knowhow และ Connection ในวงการนี้”
	S2	“ต้องคิดถึง Impact จากการประกอบการ ไม่ใช่แค่ตัวเอง แต่ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และศีลธรรมด้วย”
	S2	“การทำโคนมแบบเก่าไม่ทำให้ชีวิตของเกษตรกรดีขึ้น เพราะต้นทุนการเลี้ยงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ราคาขายนมมีเพดาน จึงเริ่มธุรกิจด้วยการตั้งโจทย์ที่จะช่วยให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนทั้งธุรกิจ และคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้สำเร็จด้วยกันอย่างยั่งยืน”
	S2	“ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการเลือกเส้นทางเดินที่คิดว่าถูกต้องแล้ว แน่วแน่กับมัน และทำมันอย่างมีจริยธรรม โดยยึดหลักอยู่สามอย่าง คือ Good ,Clean, Fair :Good คือต้องเป็นของดี คือดีทุกกระบวนการตั้งแต่ วัตถุดิบจนถึงผลผลิต เป็นของที่เรามั่นใจกล้ากินเอง :Clean คือต้องสะอาดในทุกๆขั้นตอนกระบวนการไม่ใช่เพียงต่อลูกค้า แต่ต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ที่นี่เราใช้พลังงานทางเลือกในกระบวนการพลาสติกไรซินม โดยใช้ความร้อนแสงอาทิตย์ ทำให้ไม่มีควัน :Fair คือต้องมีความยุติธรรมต่อทุก Stakeholder คือ ลูกค้า ด้วยการขายสินค้าในราคาที่เหมาะสมผล ต่อเกษตรกรโดยให้ราคาที่ยุติธรรมให้ค้าขายกันอย่างมีความสุข ไม่เอาเปรียบกัน แรงงาน คือการให้ค่าแรงค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะ Win-Win กันทุกฝ่าย”

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
Operation	S3	“จ้างที่ปรึกษา (Consultant) เข้ามาช่วย และทำทุกอย่างตามขั้นตอนที่ อย. กำหนดมา อย่างเช่นเรื่องของโรงงานต้อง วาง layout และมีห้องต่างๆ ให้มีมาตรฐานตามที่กำหนด”
	S3	“ต้องมีความตั้งใจ ความจริงใจกับลูกค้า และความมานะอดทน เพราะมีปัญหามากมาย อย่างเช่นถูก 7-11 คืนของ หรือของขึ้นราคาก่อนกำหนด แต่ก็ต้องอดทนเพื่อหวังการทำธุรกิจในระยะยาว สายป่านที่ยาวจึงสำคัญ และการไม่หยุดนิ่งคิดค้น หาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หาตลาดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาในอนาคตวางแผนผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลูกเดียวเป็นส่วนประกอบอีก เช่น แครกเกอร์ลูกเดียว น้ำลูกเดียว เป็นต้น”
	S3	“ต้องจริงใจกับลูกค้า เพราะคนไทยจำ ถ้าอ่อยก็จะบอกต่อ ไม่อ่อยก็จะบอกต่อเช่นกัน คุณภาพสินค้าเป็นอันดับแรก ถ้าไรเป็นอันดับรอง เพราะลูกค้าจะสัมผัสได้ถึงคุณภาพของมัน”
	S3	“ความแตกต่างของ product ส่วนหนึ่งเกิดจากกระบวนการผลิตที่แตกต่าง อย่างเช่นกะหรี่ปั๊พนมสด ถึงแม้จะใช้เครื่องจักร ในขั้นตอนการแพค ริดแป้ง และอบ แต่ทุกชิ้นก็ล้วนแฮนด์เมดจากฝีมือแรงงานที่เชี่ยวชาญในการห่อแป้ง ทำให้เนื้อขนมมีสัมผัสที่แตกต่างที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้”
	S3	“นอกจากธุรกิจหลักที่ทำอยู่แล้วยังมีการรับ OEM อาหารสุขภาพ รับแพคสินค้า เพื่อใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรและบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ และเป็นการกระจายความเสี่ยงอีกด้วย”
	S4	“มีโรงงานผลิตเค้กเพียงแห่งเดียว เพื่อให้เค้กที่ออกไปถึงมือลูกค้าได้มาตรฐาน มีรสชาติที่เหมือนกัน โดยผลิตกว่าวันละ 3,000 ปอนด์”
	S4	“เค้กที่เราผลิตจะมีน้ำตาลน้อย ในหนึ่งก้อนมีน้ำตาลไม่ถึง 1 ชีด เพราะให้ความสำคัญในเรื่องสุขภาพ จะพยายามไม่ให้หวานมากเกินไป”

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
	S4	“ผลิตและทำในมุมของการเป็นผู้บริโภคเอง ทำแค่ที่เรากินเอง คือมีคุณภาพ ไม่ใส่สารกันบูด ไม่เป็นโทษต่อสุขภาพ”
	S5	“มีการเพิ่มมูลค่าในด้านของความ Healthy อย่างเช่น มะม่วงแบบ Low sugar และใส่ใยละเอียดในการทำธุรกิจ “ให้มากกว่าที่ลูกค้าร้องขอ”
Outbound Logistics	S1	“ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆจากการขยายตัวของห้าง แต่ต้องเลือกอย่างระมัดระวัง เพราะ Location เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ”
	S1	“การขยายตลาดไปต่างประเทศเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อีกจากตลาดที่อิ่มตัว แต่ก็มีหลาย factor ที่ต้องพิจารณา เช่นเรื่องของกำลังซื้อ และ ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน เป็นต้น”
	S3	“ช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศ นอกเหนือจากวางขายใน 7-11 แล้ว ยังวางขาย Modern trade และร้านของฝาก 300-400 แห่งทั่วประเทศ และมีการไปออก exhibition (ไปเอง) ในประเทศต่างๆ เช่น Grapfood ที่ดูไบ, Elruka ที่เยอรมนี , งาน Seur ที่ฝรั่งเศส เพื่อขยายตลาดในการส่งออก”
	S3	“ประสบการณ์การทำธุรกิจ ช่วยในเรื่องของการมองตลาดจะช่วยตัดสินใจว่าสินค้าไหนควรวางขายตรงไหน สินค้าตัวไหนเหมาะกับไปวางขายใน Exhibition ไหน”
	S4	“เพื่อรสชาติที่ดีสม่ำเสมอ เมื่อผลิตเสร็จจะนำเข้าห้องเย็นอุณหภูมิ 2 องศาเซลเซียส เพื่อรักษาคุณภาพโดยการขนส่งจะมีดีลเลอร์รับไปส่งให้ลูกค้าปลายทางโดยรถห้องเย็น”
	S5	“มี Distributor ในประเทศเป้าหมาย”
	S5	“การขยายไปตลาดที่เห็นความสำคัญหรือมี Perception ที่ดีต่อผลไม้ไทยก็จะช่วยได้มาก”

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
Marketing and Sales	S1	“การทำแผนธุรกิจจะช่วยให้เราวางแผนธุรกิจได้อย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้เห็นช่องว่างของตลาดและคู่แข่งอีกด้วย”
	S2	“วางราคาให้ทุกคนเข้าถึงได้ เป็นนมมวลชน คือเป็นนมที่ดีมีคุณภาพที่ทุกคนเข้าถึงได้ วางขายทั้ง Paragon และ BigC ถึงแม้จะคนละกลุ่มลูกค้าแต่ก็เข้าถึงได้”
	S2	“ใช้ Online ครบทุกช่องทาง line Instagram Facebook Website แต่จะได้ผลกว่าถ้าทำ ณ จุดขาย เพราะถูกจำกัดด้วยลักษณะสินค้าที่ต้องต้องอยู่ในตู้เย็นตลอดเวลา ทำให้ไม่สะดวกที่จะขายแบบออนไลน์”
	S4	“แค่แต่ละหน้าทางบริษัทคิดค้นเองโดยพยายามทำสินค้าให้โดดเด่น น่าสนใจ ให้ความรู้สึกถึงความเป็นสินค้าโฮมเมด เพื่อให้ลูกค้าซื้อไปแล้ว รู้สึกคุ้มค่าราคา 35 บาท”
	S4	“มีการทำ PR สร้างการรับรู้ถึง Brand Story ผ่านทางการลงนิตยสารออกรายการโทรทัศน์ อย่างเช่น SMEs ดีแตก เป็นต้น ช่วยเพิ่มทั้งลูกค้าที่หาซื้อทาน และ ดีลเลอร์ที่รับไปขายต่อ”
	S4	“หัวใจหลักคือ คุณภาพดี ราคาถูก และความมั่นใจของลูกค้า เพราะทั้งลูกค้าและดีลเลอร์ไม่ได้ซื้อของที่อร่อยที่สุด แต่ซื้อที่มั่นใจในแบรนด์มากที่สุด”
	S4	“ตอนนี้ทางบริษัทจะทำแบรนด์ขึ้นใหม่ (แต่ก็ยังไม่ถึงความเชี่ยวชาญเดิมคือเป็นแนวเบเกอรี่) โดยจับกลุ่มลูกค้าระดับบนมากขึ้นเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจที่กำลังอึมครึม”
	S5	“หัวใจหลักคือการสร้างแบรนด์ที่ดี และโดดเด่น คือเป็นแบรนด์ที่มีเรื่องเล่า โดยสร้างความรู้สึกร่วมกับลูกค้า โดยใช้คอนเซ็ปต์ “ขนมผสมความรัก” ถ่ายทอดลงไปในตัวบรรจุภัณฑ์แล้วส่งมอบให้กับลูกค้า ทำให้มีความโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง”
S5	“ทำการตลาดอย่างตรงจุด เช่นถ้าชัดเจนว่าเป้าหมายในปีนี้จะเพิ่มสัดส่วนลูกค้าชาวต่างชาติก็จะลงโฆษณาในนิตยสารท่องเที่ยวเลย”	

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
Infrastructure	S1	“หากจะแข่งกับรายใหญ่ต้องมีรายใหญ่ให้การสนับสนุนเหมือนกัน จะช่วยให้มีข้อได้เปรียบในหลายๆอย่างเพิ่มขึ้น เช่น เรื่อง Strategic Location”
	S2	“เราไม่ใช่ภาครัฐ เราจึงส่งเสริมแบบนี้ไปเรื่อยๆไม่ได้ จึงต้องสร้างมูลค่าเพิ่มแปรรูปให้กับสินค้า ไม่ใช่เพียงการลดต้นทุน จึงเป็นที่มาของการทำแบบครบวงจร นั่นคือ ส่งเสริม แปรรูป และจัดจำหน่าย (การขาย)”
	S3	“ตั้งแต่เริ่มต้นกิจการ ได้ภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือตลอดตั้งแต่เรื่อง ความรู้ สัมมนา นักวิจัย เงินทุน เพื่ออุดช่องโหว่ และทำให้บริษัท เติบโตได้ขนาดนี้ CLMV ก็ได้ภาครัฐเข้ามาช่วย หรือการ subsidize บางส่วนจากทางกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ”
	S4	“ในการขยายกำลังการผลิต การคุมคุณภาพให้คงที่ และควบคุม ต้นทุนเป็นสิ่งที่สำคัญมาก”
Technology	S1	“ในช่วงแรกมีซอฟต์แวร์สำเร็จรูปช่วยเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้ามาซื้อ ทำให้ได้สัดส่วนลูกค้าที่ชัดเจนว่าคือกลุ่มไหน จึงทำให้ทำการตลาดได้อย่างตรงจุด”
	S1	“มีซอฟต์แวร์รวบรวมข้อมูลออนไลน์จากทุกสาขาไว้ในส่วนกลางและมีการสรุปข้อมูลทุกวัน นอกจากนี้ระบบยังช่วยในการคำนวณสต็อกสินค้า ออนไลน์และสามารถคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องสั่งเพิ่มได้อีกด้วย”
	S2	“เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แม้จะยาก ไม่คุ้นเคยในช่วงเริ่มต้นก็ตาม”
	S5	“นวัตกรรมที่ช่วยในการเพิ่มกำลังการผลิต เป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ช่วยให้ SMEs เติบโตได้เร็ว”

ตาราง 4.3 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร (ต่อ)

กิจกรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)
HR Management	S2	“แม้ว่าจะเอาเครื่องจักรมาใช้ แต่ก็ไม่ได้ให้คนออก คือจะกระจายให้ไปทำในส่วนอื่นแทนอย่างเช่น การคิดรสชาติใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีนมเป็นส่วนประกอบ เพราะมองมนุษย์เป็นทุน ไม่ใช่ต้นทุน เพราะมนุษย์พัฒนาได้”
	S3	“มีการจัดสรรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านให้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการผลิตโดยเฉพาะ”
	S4	“มีการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีทีมงานที่แบ่งฝ่ายชัดเจน เช่น ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาสินค้า ควบคุมต้นทุน และมีทีมงานที่คอยวิ่ง คอยเช็ค (Checker) ร้านค้าที่รับสินค้าไปขาย”
	S5	“การมี Teamwork ที่ดีช่วยเป็นอย่างมากในเรื่องของการบริหารงานให้มีคุณภาพเพราะบริษัทมีคนเพียง 30 คน ในการผลิต 10 คน และ Operation 20 คน แต่สามารถสร้างยอดขายให้โตกว่า 100% ทุกปีได้”
Procurement	S4	“ปัจจัยแห่งความสำเร็จคือคุณภาพวัตถุดิบที่ให้ความสำคัญมากที่สุดเบอร์ที่ใช้เป็นสตอเบอร์รี่ลูกใหญ่ นำเข้าจากสหรัฐอเมริกาเดือนละ 3 ตัน ใช้เนยแท้ ครีมชีสอย่างดีจากออสเตรเลีย ชาเขียวมัทฉะแท้จากญี่ปุ่น ทุกอย่างใช้ของดี”
	S5	“วัตถุดิบที่ใช้ผ่านการตระเวนหาแหล่งผลิต “ของดีที่สุด” ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยโจทย์ให้ซัพพลายเออร์ก็แค่ เน้นของดีเกรดคุณภาพ ราคาอย่ามามากิน”
	S5	“ไม่เน้นซื้อผ่านพ่อค้าคนกลาง เพื่อให้รายได้ถึงชุมชนอย่าง “เต็มเม็ดเต็มหน่วย””



## บทที่ 5

### การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย

จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลกรสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์(Key Informants) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

- 5.1 การอภิปรายผล
- 5.2 การนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์
- 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย
- 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อเนื่อง
- 5.5 บทสรุป

#### 5.1 การอภิปรายผล

**5.1.1 สถานการณ์และลักษณะปัญหาของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในปัจจุบัน**  
จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informant)

สามารถสรุปประเด็นปัญหาที่น่าสนใจของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปัจจุบันได้ ดังนี้

**1. แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการปรับตัวของ SMEs**

เนื่องจากการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ทั้งผู้เล่นรายใหญ่และรายย่อย ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดนี้ ทำให้ผู้บริโภคมีตัวเลือกหลากหลาย ความความภักดีในตราสินค้าใดสินค้าหนึ่งมีน้อยลง ประกอบกับการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ทำให้ Trend ใหม่ๆเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการขยายตัวของสังคมเมือง ทำให้คนมีรายได้มากขึ้น มีกำลังจ่ายมากขึ้นเพื่อสินค้าที่ตอบโจทย์เฉพาะ เช่น ขนมขบเคี้ยวที่ดีต่อสุขภาพ ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน คือเลือก (Selective) มากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวและพัฒนาสินค้าให้ทันสมัยตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

**2. ต้นทุนหลักที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องคือค่าจ้างแรงงาน**

ทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจ SMEs ที่ยังต้องพึ่งพาแรงงานเป็นหลักในกระบวนการผลิตที่บางขั้นตอนไม่สามารถใช้เครื่องจักรแทนได้ ดังนั้นค่าแรงที่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระมากขึ้น เช่นจากในช่วงแรกที่เปิดบริษัท

ค่าแรงเพียง 180 บาทต่อวัน แต่ในปัจจุบันเพิ่มขึ้นเป็น 300 บาทต่อวัน ซึ่งต้นทุนที่เพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวนี้ทำให้กำไรลดลงอย่างมาก ถึงแม้ว่าจ่ายมากขึ้นแต่ปริมาณผลผลิตที่ได้ไม่ต่างจากเดิม เพราะทักษะของพนักงานไม่ได้เพิ่มขึ้นตามค่าจ้าง ซึ่งเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักที่ SMEs หลายพันแห่งต้องปิดกิจการลงเนื่องจากไม่สามารถแบกรับต้นทุนได้

### 3. การแข่งขันรุนแรงมากในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

ในอุตสาหกรรมนี้มีการแข่งขันที่รุนแรงมาก ทั้งจากผู้เล่นรายใหญ่ที่สร้างแบรนด์เองหรือนำแบรนด์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศเข้ามาขายในไทย ทำให้โอกาสในการเข้าห้างที่ของ SMEs ที่ทำสินค้าในลักษณะเดียวกันมีน้อยลง นอกจากนี้ยังมีผู้เล่นรายย่อยและ Local Brand ที่มีอยู่อีกเป็นจำนวนมาก ทำให้สินค้าของ SMEs ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้หากไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจนก็ยากที่จะแข่งขัน เพราะสินค้าทดแทนมีจำนวนมากและผู้บริโภคก็พร้อมที่จะเปลี่ยนไปลองสิ่งใหม่ๆเสมอ

### 4. เทคโนโลยีช่วยลดช่องว่างของการทำการตลาดระหว่าง SMEs กับ รายใหญ่

ช่องว่างระหว่างทำการตลาดระหว่างรายเล็กและรายใหญ่ได้ถูกทำให้เล็กลงจากการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่าง อินเทอร์เน็ต และ โซเชียลมีเดีย ที่ช่วยให้การทำการตลาดทำได้ง่ายขึ้น จำเป็นต้องมีเงินทุนจำนวนมากอย่างเมื่อก่อน ที่ SMEs มีช่องทางการ PR ให้ลูกค้าได้รับรู้ในวงกว้างน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นการบอกปากต่อปากซึ่งใช้เวลาค่อนข้างนาน หรือการที่ต้องทำการตลาดแบบ Blow the line อย่างเดียวเช่นออกไปเจอสื่อ ใช้คอนเนกชันส่วนตัว แต่เมื่อมีเทคโนโลยีเข้ามาตอบโจทย์ในส่วนนี้ จึงช่วยให้ผู้ประกอบการใหม่แจ้งเกิดได้อย่างรวดเร็ว หรือช่วยให้ก้าวข้ามจากธุรกิจขนาดเล็กเป็นขนาดใหญ่ได้ภายในระยะเวลาไม่นาน

### 5. SMEs ที่จะอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ต้องมีความรู้มากกว่าเรื่องการแปรรูปอาหาร

ในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ นอกเหนือจากความรู้ในสิ่งถนัดอยู่แล้วในเรื่องของการแปรรูปอาหาร ยังต้องมีองค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารและการตลาด เพราะของอร่อยแค่ไหนแต่ถ้าคนไม่รู้ว่ามันคืออะไรก็ไม่มีประโยชน์ ซึ่งจุดนี้เป็นหลุมพรางของ SMEs มากมายที่คิดเพียงว่ายังไม้อหารหรือขนมอร่อยอย่างไรก็ขายได้

### 6. การลงทุนกับซอฟต์แวร์ที่ดีจะช่วย SMEs ให้บริหารจัดการบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ถึงแม้ว่า SMEs จะไม่ได้มีขนาดของธุรกิจที่ใหญ่มาก แต่การบริหารจัดการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็จำเป็น เพราะทรัพยากรของผู้ประกอบการรายย่อยมีอยู่อย่างจำกัด ในปัจจุบันมีตัวช่วยมากมายในเรื่องของเทคโนโลยีซอฟต์แวร์ที่ช่วยการบริหารจัดการธุรกิจเป็นไปอย่างเป็นระบบมากขึ้นมากในราคาที่ไม่สูงนัก อย่างเช่นโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ตอบโจทย์ครบถ้วน

ตั้งแต่เรื่องหลักๆ อย่างด้านบัญชี ไปจนถึงความต้องการเฉพาะของแต่ละธุรกิจอย่างเช่นโปรแกรมตรวจจับประเภทของลูกค้าที่เข้ามาซื้อของในร้านก็จะช่วยให้เห็นกลุ่มเป้าหมายชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นต้น

### 7. ภาครัฐเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วย SMEs ให้เติบโตได้ แต่ต้องช่วยเหลืออย่างจริงจัง เป็นระบบและทั่วถึง

ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจนั้นหากได้รับการสนับสนุนอย่างถูกจุดก็จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ดังนั้นช่วงนี้คือช่วงที่ SMEs ต้องการภาครัฐให้การช่วยเหลือช่วยอย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุดทั้งในรูปแบบของความรู้ และที่สำคัญเงินทุน โดยต้องเป็นไปอย่างมีระบบและทั่วถึงจริงๆ จึงจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 5.1.2 แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อย (SMEs)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (Key Informant) สามารถสรุปแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation) ในแต่ละองค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
Inbound Logistic	เพิ่มคุณค่าของสินค้าให้แตกต่างตั้งแต่เลือกวัตถุดิบในการผลิต เช่น ตั้งโจทย์ผลิต ขนมขบเคี้ยวที่ดีต่อสุขภาพ จึงต้องคัดเลือกวัตถุดิบมาผลิตสินค้าอย่างพิถีพิถัน เช่น เลือกส่วนผสมเป็นช็อคโกแลตแท้ และใช้น้ำมันในทอดเป็นแบบ Zero Transfat หรือขนมที่เน้นโปรตีนมากกว่าคาร์โบไฮเดรต ใส่ถ้วยเยาะแบ่งบาง
	หากทำธุรกิจอยู่ในเฉพาะคลัสเตอร์ตัวเองก็จะประยุกต์ใช้ความรู้ได้ในคลัสเตอร์เดียว แต่หากเชื่อมโยงข้ามคลัสเตอร์จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งสามารถต่อยอด เกื้อกูลซึ่งกันและกันและช่วยลดต้นทุนทั้งสองฝ่ายเช่น กลุ่มโคนมอินทรีย์ร่วมมือกับกลุ่มหม่อนไหมอินทรีย์ กลุ่มหม่อนไหมได้ปุ๋ยอินทรีย์(ขี้วัว) แทนปุ๋ยเคมี กลุ่ม โคนมก็จะได้ลูกมัลเบอร์รี่อินทรีย์มาทำแยมเป็นอีกหนึ่งสินค้าในเครือ และในหม่อนเป็นอาหารสัตว์ ทำให้ได้ประโยชน์ทั้งแนวราบแนวตั้ง

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) (ต่อ)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
Operation	<p>ความแตกต่างของสินค้าส่วนหนึ่งเกิดจากกระบวนการผลิตที่แตกต่างอย่างเช่นกะหรี่ปั๊พนมสด ถึงแม้จะใช้เครื่องจักร ในขั้นตอนการแพค ริด แป้ง อบ แต่ทุกชิ้นก็ล้วนแฮนด์เมดจากฝีมือแรงงานที่เชี่ยวชาญในการห่อแป้ง ทำให้เนื้อขนมมีสัมผัสที่แตกต่าง ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้</p>
	<p>การรับจ้าง OEM ในส่วนการผลิตที่เรามี Capacity เพียงพออยู่แล้ว ไม่ทำให้ศูนย์เสียแกนหลักของธุรกิจไป แต่เป็นการรู้จักใช้ประโยชน์จากเครื่องจักรและบุคลากรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ และเป็นการกระจายความเสี่ยงอีกด้วย</p>
	<p>หัวใจหลักในการทำธุรกิจในอนาคตอุตสาหกรรมอาหารก็คือ ความสะอาดปลอดภัยเป็นอันดับหนึ่ง คือจริงใจกับลูกค้า ผลิตและทำในมุมของการเป็นผู้บริโภคเอง ทำเค้ก ขนมที่เราทำกินเอง คือมีคุณภาพ ไม่ใส่สารกันบูด ไม่เป็นโทษต่อสุขภาพ อย่างที่สองคือ ความสม่ำเสมอ คือต้องได้มาตรฐานมีรสชาติที่เหมือนกันทุกชิ้น โดยเฉพาะการผลิตในปริมาณมาก การควบคุมคุณภาพสินค้าให้คงที่เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ที่เหลือเป็นเทคนิคของแต่ละคนว่าจะทำอย่างไรให้ครองใจลูกค้าได้ตลอดไป อาจจะเป็นเรื่องของรสชาติที่อร่อยโดดเด่น หรือการสร้างคุณค่าในรูปแบบอื่น</p>
	<p>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการเลือกเส้นทางเดินที่คิดว่าถูกต้องแล้ว แน่วแน่กับมัน และทำมันอย่างมีจริยธรรม โดยยึดหลักอยู่สามอย่าง คือ Good ,Clean, Fair : Good คือต้องเป็นของดี คือดีทุกกระบวนการตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงผลผลิต เป็นของที่เรามั่นใจว่าต้องกล้าทานเอง กล้าให้ลูกหลานกิน :Clean คือต้องสะอาดในทุกๆขั้นตอนกระบวนการไม่ใช่เพียงต่อลูกค้า แต่ต่อสิ่งแวดล้อมด้วย คือไม่ปล่อยมลภาวะสู่สิ่งแวดล้อม :Fair คือต้องมีความยุติธรรมต่อทุก Stakeholder คือ ลูกค้า ด้วยการขายสินค้าในราคาที่สมเหตุสมผลที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ต่อเกษตรกรโดยให้ราคาที่ยุติธรรม ทำให้ค้าขายกันอย่างมีความสุข ไม่เอาเปรียบกัน แรงงาน คือการให้ค่าแรงค่าตอบแทนที่เป็นมาตรฐาน กล่าวได้ว่าหากคิดถึง Impact จากการประกอบการ ไม่ใช่แค่ตัวเอง แต่ต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และศีลธรรม จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว</p>

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) (ต่อ)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
	<p>การมีประสบการณ์ในวงการก่อนที่จะเริ่มธุรกิจตัวเองเป็นเรื่องที่ดี เพราะจะทำให้เรามี Knowhow และ Connection ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากทั้งคู่ แต่เหนือสิ่งอื่นใด สิ่งที่จะทำให้อยู่รอดจริงๆคือความมานะอดทน เพราะในระหว่างทางมีปัญหามากมายในหลากหลายรูปแบบให้ต้องก้าวผ่าน และการที่ไม่เคยหยุดนิ่งในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆตลาดใหม่ๆก็เป็นอีกสิ่งที่จะทำให้บริษัทอยู่รอดและพัฒนา</p>
Outbound Logistics	<p>นอกเหนือจากช่องทางการจัดจำหน่ายในประเทศ อย่างเช่น Convenience Store Modern trade และร้านของฝากทั่วประเทศแล้ว การขยายตลาดไปต่างประเทศเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อีกจากตลาดที่อิ่มตัว ซึ่งมีหลายวิธีการ เช่น มี Distributor ในประเทศเป้าหมาย หรือการไปออกงาน Exhibition ใหญ่ๆในประเทศต่างๆเช่นงาน Gulfood ที่ดูไบ Anuga ที่เยอรมนี งาน SIAL ที่ฝรั่งเศส เพื่อขยายตลาดในการส่งออก ซึ่งการขยายไปตลาดที่เห็นความสำคัญหรือมี perception ที่ดีต่อสินค้าไทยก็จะช่วยได้มาก โดยประสบการณ์การทำธุรกิจ และการมองตลาดออก จะช่วยตัดสินใจว่าสินค้าไหนควรไปออกงานที่ประเทศไหน exhibition ไหน</p>
Marketing and Sales	<p>การทำแผนธุรกิจจะช่วยให้วางแผนธุรกิจได้อย่างรอบคอบมากยิ่งขึ้น และช่วยให้เห็นช่องว่างของตลาดและคู่แข่งอีกด้วย</p> <p>การตั้งราคาจะแสดงถึงกลุ่มลูกค้าและจุดประสงค์ของการขาย และไม่ได้ขึ้นอยู่กับสถานที่ที่วางขายเสมอไป อย่างเช่นนมอินทรีรี่ของ Dairy Home ที่มีจุดประสงค์คือ อยากให้เป็นนมมวลชนคือเป็นนมที่ดีมีคุณภาพที่ทุกคนเข้าถึงได้ จึงตั้งราคาที่คนทั้งสองกลุ่มคือไม่ว่าจะซื้อจากห้าง High End หรือ Hypermarket ก็เข้าถึงได้ถึงแม้จะคนละกลุ่มลูกค้ากัน หรือการตั้งราคาในแบบที่ไม่มีใครเคยทำมาก่อนอย่างเค้ก 3 ชั้น 100 ที่ลูกค้าซื้อแล้วรู้สึกคุ้มค่ากว่าราคา 35 บาท แต่ก็สะท้อนคุณค่าของสินค้าอย่างชัดเจน คือ คุณภาพดี ราคาถูก</p>

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) (ต่อ)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
	<p>การทำการตลาดอย่างตรงประเด็น จะช่วยให้ SMEs ใช้งบไม่มากแต่มีประสิทธิภาพมากได้ เช่น Packaging Communication ของบริษัทเวียตนา ที่จัดจำหน่ายผลไม้อบแห้งที่เล่า Brand Story สร้างความรู้สึกร่วมกับลูกค้า โดยใช้คอนเซ็ปต์ “ขนมผสมความรัก” ถ่ายทอดลงไปในตัวบรรจุภัณฑ์ ประกอบกับการดีไซน์ที่ฉีกแนว ทำให้มีความโดดเด่นเมื่ออยู่บนชั้นวาง และสามารถขายได้ด้วยตัวเอง หรืออย่างสินค้า นมอินทรีย์ของ Dairy Home ที่ต้องเก็บอยู่ในความเย็นตลอดการขนส่ง ไม่เหมาะกับการขายผ่านทางช่องทาง online แต่จะได้ผลกว่าถ้าทำ Promotion ณ จุดขาย แล้วนำเครื่องมือ online ใช้สำหรับการ PR ให้ลูกค้าไปซื้อ ณ จุดขายแทน</p>
	<p>หรือตัวอย่างของการสร้าง Awareness ที่ดีเยี่ยมของ sweet'n soft cake ผ่านทางการออกรายการโทรทัศน์ที่มีกลุ่มเป้าหมายติดตามเป็นจำนวนมาก อย่างเช่น SMEs ตีแตก หรือนิตยสารที่บอกเล่าเรื่องราวธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีช่วงเวลาเพียงพอให้เล่า Story ของแบรนด์ ซึ่งเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั้งดีลเลอร์และ ลูกค้าที่ซื้อไปรับประทานเองจำนวนมาก ทำให้แบรนด์ติดตลาดอย่างรวดเร็ว</p>
	<p>เมื่อถึงจุดอิ่มตัวไม่ว่าจะของตลาดที่อยู่ หรือตัวแบรนด์เอง มีทางออกหลายวิธีที่หนึ่งในนั้นคือการ Concentric Diversification ทำแบรนด์ขึ้นใหม่(แต่ยังไม่ทิ้งความเชี่ยวชาญเดิมคือเป็นแนวเบเกอรี่)โดยจับกลุ่มลูกค้าระดับบนมากขึ้นเพื่อกระจายความเสี่ยงของธุรกิจที่กำลังอิ่มตัว</p>

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) (ต่อ)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
Infrastructure	หากธุรกิจเป็นขนาดของ SMEs แล้วเป้าหมายคือต้องการจะก้าวข้ามไปไนโซส์ที่ใหญ่ขึ้น หรือแข่งขันกับรายใหญ่ ต้องมีรายใหญ่เหมือนกันสนับสนุนในแง่ของรูปแบบเอกชนจะช่วยให้มีข้อได้เปรียบในหลายๆอย่างเพิ่มขึ้น เช่น Strategic Location อย่างเคสของ Daddy Dough ที่เป็นพันธมิตรกับ ปตท. หรือในรูปแบบของการสนับสนุนจากรัฐบาลที่ช่วยเหลือในด้านของ ความรู้ สัมมนานักวิจัย เงินทุน หรือการ subsidize จากหน่วยงานรัฐบาลต่างๆ เพื่ออุดช่องโหว่ของธุรกิจ และช่วยให้บริษัทเติบโตได้เร็วขึ้น และเมื่อถึงจุดของการขยายธุรกิจและกำลังการผลิต ต้องควบคุมต้นทุน และควบคุมคุณภาพสินค้าให้คงที่ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจในอนาคต
Technology	SMEs ควรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ แม้จะยาก ไม่คุ้นเคยในช่วงเริ่มต้นก็ตาม แต่นวัตกรรมก็เป็นปัจจัยช่วยให้ SMEs เติบโตได้เร็ว และทำให้การบริหารจัดการที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างเช่น ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปช่วยเก็บข้อมูลลูกค้าที่เข้ามาซื้อ ทำให้ได้สัดส่วนลูกค้าที่ชัดเจนว่าคือกลุ่มไหน และทำให้สามารถการตลาดได้อย่างตรงจุด หรือซอฟต์แวร์ในการจัดการสต็อกสินค้าให้เป็นระบบด้วยการรวบรวมข้อมูลออนไลน์จากทุกสาขาไว้ในส่วนกลาง และมีการสรุปข้อมูลทุกทำให้สามารถคำนวณจำนวนสินค้าที่ต้องสั่งเพิ่มได้อย่างรวดเร็ว
HR Management	การมี Teamwork ที่ดีช่วยเป็นอย่างมากในเรื่องของการบริหารงานให้มีคุณภาพ บริษัทมีคนหลักสิบ แต่สามารถสร้างยอดขายให้โตกว่า 100% ทุกปีได้ เพราะมีการวัดผลการดำเนินงาน และทีมงานที่แบ่งหน้าที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาสินค้า ฝ่ายควบคุมต้นทุน และมีทีมงานที่คอยลงพื้นที่สำรวจร้านค้าที่รับสินค้าไปขาย แม้ว่าจะเอาเครื่องจักรมาใช้ แต่ก็ไม่ได้ให้คนออก แต่กระจายไปทำในส่วนอื่นแทนอย่างเช่นการคิดรสชาติใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีนมเป็นส่วนประกอบ เพราะมองมนุษย์เป็นทุน ไม่ใช่ต้นทุน เพราะมนุษย์พัฒนาได้

ตารางที่ 5.1 แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value Creation) (ต่อ)

กิจกรรม	แนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่า (Value creation)
Procurement	ปัจจัยแห่งความสำเร็จส่วนหนึ่งคือคุณภาพวัตถุดิบที่บริษัทให้ความสำคัญมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการ ถ้าวัตถุดิบที่ใส่ลงไปดี กระบวนการดี ยิ่งงผลลัพท์ก็มีคุณภาพดี ดังนั้น วัตถุดิบในการผลิตเค้กจึงใช้สตอเบอร์รี่ที่ลูกใหญ่ นำเข้าจากสหรัฐอเมริกาเดือนละ 3 ตัน ใช้เนยแท้ ครีมชีสอย่างดีจากออสเตรเลีย ชาเขียวมัทฉะแท้จากญี่ปุ่น ทุกอย่างใช้ของดี หรือถ้าเป็นผลไม้อบแห้ง ก็ต้องเป็นผลไม้ที่ผ่านการตระเวนหา จากแหล่งผลิต “ที่ดีที่สุด” ซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยให้โจทย์ซัพพลายเออร์ คือ เน้นของดี เกรดคุณภาพ ราคาคุ้มกว่ากัน

จากผลของการศึกษาแนวทางในการสร้างสรรค์มูลค่าของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้งห้ารายพบว่ามีปัจจัยแห่งความสำเร็จขั้นพื้นฐานร่วมกันคือผลิตสินค้าในมุมมองของการเป็นผู้บริโภคเอง จึงให้ความสำคัญตั้งแต่ต้นน้ำ คือปัจจัยในการผลิตต้องเป็นของดี มีคุณภาพตลอดจนกระบวนการผลิตที่มีมาตรฐาน ทำให้ปลายน้ำได้สินค้าที่ สะอาดปลอดภัย มีรสชาติที่สม่ำเสมอ โดยวิธีการสร้างสรรค์มูลค่านอกเหนือจากนี้ก็จะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของสินค้า และกลุ่มเป้าหมาย ยกตัวอย่างเช่น

บริษัท แด็ดดีโด(ประเทศไทย) จำกัด มีแนวทางการสร้างมูลค่าที่โดดเด่นในเรื่องของ outbound logistic นั่นคือมีพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance ) ร่วมกับ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในเรื่องของการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายในปีต่างๆ ซึ่งถือเป็น Strategic location ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ อย่างเช่น Krispy Kreme ของบริษัท พีเอ็ม กรุ๊ป เจ้าของผลิตภัณฑ์เนสคาแฟ และ บริษัท เนสท์เล่(ไทย)จำกัด และ Mister Donut ที่อยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด

บริษัท แดรี่โฮม จำกัด มีแนวทางในการสร้างสรรค์คุณค่าในส่วนของ Inbound logistic ที่แปลกใหม่ นั่นคือมีการเชื่อมโยงข้ามคลัสเตอร์ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ จึงได้ประโยชน์ทั้งแนวราบแนวตั้ง ช่วยลดต้นทุนและบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองฝ่ายเช่น กลุ่มโคนมอินทรีย์ร่วมมือกับกลุ่มหม่อนไหมอินทรีย์ กลุ่มหม่อนไหมได้ปุ๋ยอินทรีย์(ขี้วัว)แทนปุ๋ยเคมี กลุ่มโคนมก็จะได้ใบหม่อนเป็นอาหารสัตว์ และได้ลูกมัลเบอร์รี่อินทรีย์มาทำแยมเป็นอีกหนึ่งสินค้าในเครือ โดยหากไม่มีการเชื่อมโยงความรู้ข้ามคลัสเตอร์แล้ว อาจจะต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่านี้ในการทำไลน์สินค้าอินทรีย์อื่นๆ นอกเหนือจากผลิตภัณฑ์นม



บริษัท ทรูยู คอทเทจ จำกัด เป็นตัวอย่างที่ยอดเยี่ยมของ SMEs ในการสร้างสรรค์มูลค่าในส่วนของ outbound logistic คือนอกจากจะวางขายในประเทศแล้ว ยังมีการขยายไปยังตลาดต่างประเทศ ผ่านการไปออกงาน Exhibition เฉพาะทางด้านอาหารใหญ่ๆ ในประเทศต่างๆ เช่นงาน Gulfood ที่ดูไบ Anuga ที่เยอรมนี งาน SIAL ที่ฝรั่งเศส เพื่อขยายตลาดในการส่งออก โดยการไปออกงานเหล่านี้ก็นำมาซึ่งโอกาสอีกมากมาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้นที่สามารถแสดงสินค้าในงานเหล่านี้ได้ แต่ระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ทำได้เช่นกัน

บริษัท สวีท อินเตอร์ แพคทอรี่ จำกัด โดดเด่นในเรื่องของ Marketing and Sales ในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า เริ่มจากการเข้าใจลักษณะสินค้าและกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างดี ทำให้สามารถวางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัทได้อย่างถูกต้อง โดยมี role ที่ชัดเจนนั่นคือเป็นผู้ผลิตและสร้างแบรนด์ ลูกค้าจึงมีทั้งกลุ่มที่เป็นดีลเลอร์และลูกค้าที่ซื้อรับประทานเอง ดังนั้นโจทย์คือทำอย่างไรให้คนสองกลุ่มนี้รู้จักและเชื่อใจแบรนด์ ซึ่งบริษัทได้ตอบโจทย์ด้วยการใช้เครื่องมือการสื่อสารที่มีเวลาเพียงพอที่จะเล่าให้กลุ่มเป้าหมายฟังถึง Brand Story โดยได้เลือกใช้การลงบทความธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งใน Magazine และ บทความออนไลน์ นอกจากนี้ยังมีการออกรายการโทรทัศน์ อย่างเช่น SMEs ตีแตก จึงทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็วในกลุ่มเป้าหมาย

บริษัท เวียดนามา จำกัด มีการสร้างสรรค์มูลค่าในเรื่องของ Marketing and Sales เช่นกัน แต่จะเป็นในลักษณะของการวางตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่าง และนำเสนอออกมาได้อย่างดี ผ่านกระบวนการที่ออกแบบอย่างใส่ใจในทุกรายละเอียด ตั้งแต่การใช้ถ้อยคำที่สะดุดหู ใช้ในการตั้งชื่อสินค้าแต่ละชนิด เช่น บัวยคินซีฟ และ ลูกเต๋อยิมแย้มรสอบเกลือ การออกแบบโลโก้และแพคเกจจิ้งที่สะดุดตา ด้วยการใส่แบบอักษรตัวใหญ่และสี “ขาว-ดำ” เหมือนพาดหัวข่าวพร้อมเรื่องราวของสินค้าแต่ละตัว ทำให้สินค้ามีความโดดเด่น สะดุดตาตรงใจกลุ่มเป้าหมาย ด้วย Packaging Communication ที่มีคุณภาพทำให้สินค้าขายได้ด้วยตัวเอง

## 5.2 การนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์

### 5.2.1 การประยุกต์ใช้เชิงวิชาการ (Implications for Academic)

นักศึกษา นักวิชาการ หรือบุคลากรภาควิชาการ สามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษาแนวคิดการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) นี้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางการ วิจัยและประกอบเอกสารทางวิชาการอื่นๆ

### 5.2.2 การประยุกต์ใช้เชิงธุรกิจ (Implications for Business)

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร หรือภาคธุรกิจอื่นๆ สามารถนำงานศึกษาการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) นี้ ไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

### 5.2.3 การประยุกต์ใช้กับนโยบายรัฐ (Implications for Government Policy)

หน่วยงานภาครัฐสามารถนำงานศึกษาด้านการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) ทางการตลาดนี้ ไปประกอบการแก้ปัญหาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารในระยะยาวได้

## 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากธุรกิจที่ดำเนินการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารมีความหลากหลาย และมีอยู่เป็นจำนวนมาก แต่เนื่องด้วยระยะเวลาที่จำกัด ประกอบกับผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อเก็บข้อมูลในเชิงลึก จึงอาจไม่สามารถเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากและหลากหลายได้เพียงพอ อาจทำให้ผลการศึกษาไม่ครอบคลุมถึงสถานการณ์และปัญหาของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระดับมหภาค

## 5.4 ข้อเสนอสำหรับงานวิจัยต่อเนื่อง

ในการศึกษาการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) สำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารครั้งนี้ ได้ใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จึงยังขาดการวัดผลการสร้างสรรคมูลค่าในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) หากมีการนำงานวิจัยฉบับนี้ไปใช้เพื่อการศึกษาต่อยอดในด้านปริมาณ การวัดผลการสร้างสรรคมูลค่า หรือนำไปประยุกต์ใช้กับการสร้างสรรคมูลค่าของอุตสาหกรรมอื่นๆ ก็จะเป็นผลดีต่อภาคธุรกิจและการศึกษาและเป็นการต่อยอดแนวคิดด้านการสร้างสรรคมูลค่าระบบเศรษฐกิจไทยในอนาคต

## 5.5 บทสรุป

แนวทางในการสร้างสรรคคุณค่า (Value Creation) ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารนั้น สิ่งสำคัญคือผู้ประกอบการต้อง

เริ่มต้นด้วยความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ ประกอบกับมีแนวคิดเชิงธุรกิจและการตั้งโจทย์ที่ถูกต้อง คือ สร้างสรรค์และผลิตสินค้าด้วยมุมมองของการเป็นผู้บริโภค โดยทำสินค้าที่กล้ารับประทานเอง นั่นหมายถึง สินค้าที่ สะอาดปลอดภัย มีคุณภาพ โดยเริ่มตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการ คือการคัดสรรวัตถุดิบ ตลอดจนกระบวนการการผลิตที่ต้องมีการควบคุมมาตรฐานอย่างดี เพื่อให้ได้สินค้าที่มีรสชาติ เหมือนกันทุกชิ้น ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขั้นพื้นฐานของธุรกิจแปรรูปอาหารที่ประสบความสำเร็จ โดยสามารถสร้างสรรค์คุณค่าที่แตกต่างสอดแทรกได้ตลอดทั้งกระบวนการการผลิต ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร เช่น ปัจจัยธรรมชาติของผลิตภัณฑ์และบริการ วิธีการผลิตและเทคโนโลยี หรือการจัดการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างคลัสเตอร์ ทำให้จากสินค้าอาหารทั่วไปสู่การผลิต สินค้าอาหารที่สร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถตอบสนองกระแสความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้ โดยทำการตลาดสื่อสารถึงคุณค่าเหล่านี้ ซึ่งเป็นจุดขาย ออกมาเป็นเรื่องราวของแบรนด์ให้ผู้บริโภค ได้รับรู้ผ่านการใช้เครื่องมือต่างๆที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย อย่างเช่น ช่องทางออนไลน์ต่างๆ หรือตัวบรรจุภัณฑ์เอง (Packaging Communication) ซึ่งใช้งบไม่มากแต่มีประสิทธิภาพมาก

นอกเหนือจากลูกค้าที่ต้องให้ความสำคัญแล้วยังมี Stakeholder อีกสองส่วนที่องค์กร ต้องเอาใจใส่ นั่นคือซัพพลายเออร์ และ พนักงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไป อย่างราบรื่น นอกจากนี้ผู้ประกอบการต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ควรเป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมที่พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รู้จักนำเทคโนโลยีและโปรแกรมมาช่วยบริหารจัดการ และไม่หยุดนิ่งในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ และหาตลาดใหม่ๆอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคมากขึ้นนำไปสู่การสร้างความสามารถใน การแข่งขันในระยะยาว

## บรรณานุกรม

### หนังสือและบทความ

- จิตติ รัชมีธรรมโชติ. (2008). Value Chain: ชุมพลังแห่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน. ProductivityWorld.
- พันศักดิ์ วิญญูรัตน์. (2005). VALUE CREATION ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการผลิตสินค้าและบริการ, ไทยรัฐ.
- ดร.ลัดดาวัลย์ แก้วกิติพงษ์. (ปีที่ 36 ฉบับที่ 139 กรกฎาคม-กันยายน 2556). บทวิเคราะห์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่(M-commerce) จากมุมมองเครือข่ายคุณค่า The Value Network Analysis of Mobile Commerce Industry. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภางค์ จันทวานิช. (2555). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### Books and Book Articles

- Armstrong G. and Kotler P. (2003). Marketing and Introduction 6th Edition. New Jersey, Pearson Education
- Michail, A. (2011). Use of Porter's (1985) Value Chain Framework. Retrieved 26 December, 2013
- Philip Kotler (2012). Marketing Management 14th Edition. New Jersey, Pearson Education
- Ramli, A., & Sulaiman, S. (2012). VALUE ENGINEERING FOR VALUE CREATION IN THEAUTOMOTIVE INDUSTRY. malaysian accounting review, volume 11 no. 2. Food Processing MARKET & OPPORTUNITIES

## สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์

ชนุตร์ เดชวิวัฒนสุกรี (2556). การสร้างสรรค์มูลค่าทางการตลาดในอุตสาหกรรมข้าวไทย.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

กิมพศ หังสพฤกษ์. (2010). การประยุกต์ใช้ Value Creation ทางการตลาด สำหรับธุรกิจสปา: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรวิมล ชีระนุรังสี, & จรัส ปทุมนากุล. (2010). การพัฒนายุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมพลาสติก: หลักสูตรการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม สถาบันวิทยาการหุ่นยนต์ภาคสนาม.

สมบูรณ์ หอดระกุล. (2007). โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้าง Value Creation ให้กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการสร้างความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ: สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์.

สหทัย ชูชาติพงษ์ (2555). แนวทางในการสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มสำเร็จรูปไทย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

อรอนงค์ นัยวิกุล. (2007). โครงการศึกษาวิจัยแนวทางการสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับอุตสาหกรรมอาหารยุค Mood Consumption: คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

thaiday.com (2554). ตอบโจทย์ ‘Value Creation’ ด้วยโมเดลสู่ทางรอดเอสเอ็มอี(ออนไลน์).

เข้าถึงเมื่อ 12 มีนาคม 2559 เข้าถึงได้จาก

<http://www.thaiday.com/mgrweekly/viewnews.aspx?NewsID=9540000139639>

quickmba.com (2010). Competitive Advantage. เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2559 เข้าถึงได้จาก

<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

m.cp-eneews.com (2557). การสร้างแบรนด์ในตลาดโลก มาตรฐานคือ “คุณค่า” คู่ “คุณภาพ”

(ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ 14 มีนาคม 2559 เข้าถึงได้จาก [http://www.m.cp-](http://www.m.cp-eneews.com/m_cp_talk_view?topic=230)

[eneews.com/m\\_cp\\_talk\\_view?topic=230](http://www.m.cp-eneews.com/m_cp_talk_view?topic=230)

<http://www.kasikornbank.com> (2559). เปลี่ยนโฉมทุเรียนขายดี มีนวัตกรรม(ออนไลน์). เข้าถึง

เมื่อ 19 พฤษภาคม 2559 เข้าถึงได้จาก

[http://www.kasikornbank.com/TH/SME/KSMEKnowledge/SMEStory/Pages/Innovative\\_ORTA.aspx](http://www.kasikornbank.com/TH/SME/KSMEKnowledge/SMEStory/Pages/Innovative_ORTA.aspx)

<http://www.marketingoops.com> (2558). เจาะลึกการเติบโตของ “โทฟูซัง” น้ำเต้าหู้รสชาติสไตล์รถเข็น โตต่อเนื่อง 300%(ออนไลน์). เข้าถึงเมื่อ 19 พฤษภาคม 2559 เข้าถึงได้จาก <http://www.marketingoops.com/news/brand-move/tofusan-brand/>



ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**แนวคำถามวิจัย**

1. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจโดยสังเขป
2. สถานการณ์ของธุรกิจในปัจจุบัน
3. ปัญหาของธุรกิจและอุตสาหกรรมในปัจจุบัน
4. แนวโน้มของอุตสาหกรรมในอนาคต
5. สภาพการแข่งขัน คู่แข่งทางตรงและทางอ้อม
6. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต
7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor)
8. แนวทางและความคิดเห็นในการสร้างสรรค์คุณค่าในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
9. ข้อเสนอแนะอื่นๆสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ

นางสาวรัฐา ลีลาศรีสง่า

วันเดือนปีเกิด

09 ตุลาคม พ.ศ. 2535

วุฒิการศึกษา

ปีการศึกษา 2557 : บริหารธุรกิจบัณฑิต

(การจัดการธุรกิจแบบบูรณาการ)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

