



กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าในตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุด
ของลูกค้า กรณีศึกษา บริษัท ไทยลีฟู้ดส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด

Product Development Strategy on the Export Market of Processed Coconut Products to
Customer Satisfaction at Thai Lee Foods International Co., Ltd.

อลิศรา ฉัตรชัยศิริกุล¹ และสุทธาวรรณ จีระพันธุ์²

¹ หลักสูตรนิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, alisara.june@gmail.com

² คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าในตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า กรณีศึกษา บริษัท ไทยลีฟู้ดส์ อินเตอร์เนชันแนล จำกัด โดยเลือกใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร ในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จำนวน 1 ท่าน และการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามลูกค้าเกี่ยวกับความต้องการผลิตภัณฑ์ทางด้านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 4P) จำนวน 200 ชุด ซึ่งมาจากฐานลูกค้าขององค์กรจากบริษัทในเครือ จำนวน 200 ราย โดยใช้มาตรวัด Likert scale เป็นเกณฑ์การให้คะแนน ผลการศึกษาพบว่า ฐานลูกค้า 134 ราย (67%) เป็นผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์กะทิกระป๋อง ขนาด 400ml และฐานลูกค้า 72 ราย (36%) เป็นผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์น้ำมะพร้าวกระป๋อง ขนาด 500ml ดังนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลจึงสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมขององค์กรได้ว่า กลยุทธ์การเจริญเติบโต ทั้งในเรื่องการพัฒนาตลาดเน้นรักษาฐานลูกค้าเก่าควบคู่กับขยายฐานลูกค้าใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้มาตรฐานคุณภาพล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนาสินค้า, ตลาดส่งออก, ผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป, ความพึงพอใจของลูกค้า

ABSTRACT

The purpose of this independent study is to determine for product development strategy on the export market of processed coconut products to customer satisfaction at Thai Lee Foods International Co., Ltd. This study is from qualitative data collection by interview CEO 1 person and quantitative data collection by customer requirement survey form 200 customers by Likert scale. The result found that 134 customers base (67%) import canned coconut milk 400ml and 72 customers base (36%) import canned coconut juice 500ml. The analysis of this study is to formulate the appropriate strategy for organization as “Growth strategy” in term of market development focus on maintain old customer base along with expand new customer base and product development under standard quality which these factors are very important for business operation to customer satisfaction.

Keywords: Product Development Strategy, Export Market, Processed Coconut Products, Customer Satisfaction



1. บทนำ

บริษัท ไทยลีฟู้ดส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นโรงงานแห่งที่ 3 ในเครือซันลี (SUNLEE GROUP) ก่อตั้งขึ้นเพื่อประกอบกิจการผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะทิกระป๋องและน้ำมะพร้าวกระป๋อง ภายใต้ตราสินค้าขององค์กร “SUNLEE BRAND” และมีการรับจ้างผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าภายใต้ตราสินค้าของลูกค้า (OEM หรือ Original Equipment Manufacturer) โดยเน้นตลาดส่งออกไปยังต่างประเทศมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก

องค์กรเล็งเห็นถึงโอกาสในอุตสาหกรรมมะพร้าวของไทยว่ามีการเติบโตสูง โดยอ้างอิงจากสถิติมูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์กะทิสสำเร็จรูป รายละเอียดดังต่อไปนี้

EXPORT OF THAILAND CLASSIFIED BY COMMODITY

Page 1/4

Jan. - Dec. 2019

21069099001 (KG) Coconut milk

VALUE : BAHT

No.	Country	Dec.			Jan. - Dec.		
		Quantity	Value	% Share	Quantity	Value	% Share
	WORLD	21,532,203	983,355,499	100.00	263,120,804	12,766,369,536	100.00
1	U.S.A.	6,770,587	350,730,351	35.67	82,591,303	4,417,162,407	34.60
2	AUSTRALIA	1,961,120	86,953,305	8.84	23,006,802	1,087,602,260	8.52
3	UNITED KINGDOM	2,554,143	91,378,800	9.29	26,686,511	1,019,127,358	7.98
4	CANADA	818,565	37,291,073	3.79	16,994,882	829,502,069	6.50
5	NETHERLANDS	1,352,371	52,391,606	5.33	15,851,022	647,209,550	5.07
6	GERMANY	1,073,413	42,446,644	4.32	12,093,155	527,393,132	4.13
7	HONG KONG	544,246	28,421,800	2.89	5,746,367	319,543,548	2.50
8	SWEDEN	357,778	14,874,146	1.51	6,550,765	312,814,025	2.45
9	FRANCE	510,485	23,324,119	2.37	5,705,214	290,596,708	2.28
10	RUSSIAN FEDERATION	514,183	24,950,992	2.54	5,373,015	258,340,630	2.02

ภาพที่ 1 : มูลค่าการส่งออกกะทิสสำเร็จรูปโดยรวมของประเทศไทย ปี 2562

ที่มา: กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์

แต่เนื่องจากผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปจัดอยู่ในประเภทตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ (Imperfect Competitive Market) ที่มีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) และถือเป็นสินค้าเกษตรทั่วไป (Commodity Product) ลูกค้ามักใช้การเปรียบเทียบราคาและคุณภาพสินค้านำมาซึ่งบริการจากผู้ขาย เป็นส่วนหนึ่งในการตัดสินใจก่อนการเลือกซื้อ

ดังนั้น บริษัท ไทยลีฟู้ดส์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผู้เป็นโรงงานแห่งใหม่ในอุตสาหกรรมมะพร้าวของไทย ไม่มีส่วนแบ่งการตลาดมาก่อน ไม่มีฐานลูกค้าผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปเลย ทำให้องค์กรจำเป็นต้องศึกษาข้อมูลตลาดให้มากที่สุด มิฉะนั้น องค์กรจะเป็นผู้ผลิตสินค้าที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดและไม่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า จนในที่สุดองค์กรไม่สามารถสร้างยอดขายให้เติบโตตามเป้าหมายขององค์กรได้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis)

Albert Humphrey (1960) เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรหรือธุรกิจ จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ Strength (จุดแข็ง), Weakness (จุดอ่อน), Opportunity (โอกาส), และ Threat (อุปสรรค)



2. ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis and Five Forces Model)

Francis J. Aguilar (1967) สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ด้าน หรือ PESTEL คือเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกับองค์กร แต่ไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อประกอบการตัดสินใจหาแนวทางปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงนำวิกฤตมาเป็นโอกาส ตลอดจนวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ Political, Economic, Social, Technological, Environmental และ Legal

Michael E. Porter (1957) ปัจจัยกดดันทั้ง 5 ในอุตสาหกรรม หรือ Five Forces Model คือเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่งรวมถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ การต่อรองของลูกค้ายุติ สิ้นค้าทดแทน ช่องทางผู้จัดหาวัตถุดิบ และการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

3. ทฤษฎีการเลือกกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

Heinz Wehrich (1982) TOWS Matrix คือ กลยุทธ์ที่ต่อเนื่องมาจาก SWOT Analysis เป็นการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก (External Factors) กับ ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดย TOWS Matrix จะเป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ โดยที่สามารถแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

4. ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระยะยาว กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนพื้นฐานดังต่อไปนี้ 1.การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2.การสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3. การกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4.การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

5. ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 4P)

E. Jerome McCarthy (1960) ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด เครื่องมือทางการตลาดนี้เรียกว่า 4Ps ประกอบด้วย Product (ผลิตภัณฑ์), Price (ราคา), Place (สถานที่) และ Promotion (การส่งเสริมการขาย)

6. กลยุทธ์สร้างการเติบโตของธุรกิจด้วย Ansoff Matrix

Igor Ansoff (1987) กลยุทธ์สำหรับสร้างผลิตภัณฑ์ทางการตลาด เรียกว่า หลักการร่วมของสายผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมที่สอดคล้องกัน คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเป็นช่องทางในการสร้างความเติบโตสำหรับองค์กรธุรกิจ โดยแสดง 4 แนวทางในการขยายธุรกิจ ได้แก่ การเจาะตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด และการกระจายธุรกิจ

7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Theory)

Heskett, Sasser & Hart (1990) กล่าวว่า ความพึงพอใจของลูกค้าในครั้งแรกจะมีแนวโน้ม ที่ลูกค้าจะกลับมาใช้บริการซ้ำ นอกจากนี้ลูกค้าที่มีความพึงพอใจจะเต็มใจบอกต่อในเชิงบวกกับ ประสบการณ์ที่พวกเขาได้รับ เป็นการกระตุ้นให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ



Churchill & Carol (1982) กล่าวว่า ปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นจากความพึงพอใจของลูกค้า เป็นผลมาจากการทำกิจกรรมทางการตลาดซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแล้ว กลับมาใช้บริการซ้ำ

8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภคและการตัดสินใจซื้อ

สิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer behavior) หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดหาให้ได้มาแล้วซึ่งการใช้สินค้าและบริการ ทั้งนี้หมายถึง กระบวนการตัดสินใจ และการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวกับการซื้อและการใช้สินค้า

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชลธิชา ภัทรสิริวรกุล (2561) วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการส่งออกมะพร้าวของประเทศไทย อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ในตลาดโลก ผลการศึกษาพบว่า มะพร้าวของไทยเป็นมะพร้าวที่มีคุณภาพและมีจุดเด่นในเรื่องของรสชาติหอม หวาน ประกอบกับมีอุตสาหกรรมแปรรูปมะพร้าวที่ทันสมัย จึงทำให้ตลาดโลกยอมรับในคุณภาพ ชื่อเสียงมะพร้าวของไทย ดังนั้น การส่งออกมะพร้าวของไทยยังสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ โดยเฉพาะการส่งออกกะทิ ซึ่งเป็นสินค้าแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เนื่องจากประเทศไทยมีอุตสาหกรรมแปรรูปที่ทันสมัย

ณัฐกร สระวาตี (2560) ความพึงพอใจส่วนประสมการตลาด ภาพลักษณ์และความไว้วางใจตราสินค้าต่อความภักดีตราสินค้าเครื่องดื่มน้ำมะพร้าว 100 % ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ และด้านราคามีผลต่อความภักดีตราสินค้าเชิงทัศนคติ ความพึงพอใจส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และภาพลักษณ์ด้านคุณภาพประโยชน์ มีผลต่อความภักดีตราสินค้าเชิงพฤติกรรม และความพึงพอใจส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์มีผลต่อภาพลักษณ์ตราสินค้า ผลการวิจัยนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีตราสินค้า โดยผู้ผลิตควรให้ความสำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ รสชาติและตรารับรองมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัย ผู้ผลิตควรให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการตลาด เช่น การจัดกิจกรรมและการสื่อสารระหว่างตราสินค้ากับผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การแจกผลิตภัณฑ์ตัวอย่าง การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพประโยชน์เครื่องดื่มน้ำมะพร้าว 100%

นฤมล สรรพขาว (2553) กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำผักและผลไม้พร้อมดื่ม กรณีศึกษา : บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า 1. กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด (Market Development) 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix Strategy) และกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาลูกค้าในตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูปจากผู้ผลิตรายใหม่



3. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความต้องการสินค้าของลูกค้ามากขึ้น และผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
4. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาสินค้าในตลาดส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป และตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้าได้

3. การดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1. ผู้บริหารองค์กร ในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) จำนวน 1 คน
 2. ฐานลูกค้าขององค์กรจากบริษัทในเครือ จำนวน 200 ราย
- การเก็บข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ แบ่งเป็น
- การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ
1. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารองค์กร
 2. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามความต้องการของลูกค้าเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าจากองค์กร
- การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ
1. เก็บรวบรวมข้อมูลทางสถิติและรายงานทางวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภายนอก
 2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแหล่งข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตที่ใช้อ้างอิงได้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่

1. การสัมภาษณ์ (Interview) โดยลักษณะคำถามปลายเปิด ตามทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) และทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis and Five Forces Model)
 2. แบบสอบถามลูกค้า (Questionnaire) โดยลักษณะคำถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปและประเภทธุรกิจของลูกค้า ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าทางด้านส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 4P) และพฤติกรรมผู้บริโภค (Consumer Behavior) ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการเพิ่มเติมของลูกค้าในส่วนที่โรงงานให้การสนับสนุนได้ ส่วนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากลูกค้า
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การหาค่าร้อยละ (Percentage), การหาค่าเฉลี่ย (Mean), การความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation หรือ S.D.) และการกำหนดอัตราภาคพื้น เพื่อแปรข้อมูลให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

4. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้างข้อมูลแบบปฐมภูมิเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ว่า โรงงานแห่งนี้ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าพรีเมียมเข้าสู่ตลาดพรีเมียม เช่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และเอเชีย เน้นสร้างการเติบโตจากตราสินค้าของ



โรงงานเป็นหลักเนื่องจาก Sunlee Brand เป็นที่ยอมรับจากลูกค้าในกลุ่มสินค้าข้าวและอาหารกระป๋องมานานกว่า 30 ปีแล้ว สำหรับเรื่องน่ากังวลของโรงงานแห่งนี้เป็นเรื่องของความเป็นมือใหม่ในอุตสาหกรรมนี้ นโยบายทางการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และความยืดหยุ่นตามสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจได้

ผลการศึกษาข้อมูลแบบปฐมภูมิเชิงปริมาณพบว่า ข้อมูลลูกค้าแบ่งตามประเภทธุรกิจได้เป็น กลุ่มผู้นำเข้าโดยตรงมากที่สุด 144 ราย (72%) กลุ่มบริษัทเทรดดิ้ง 40 ราย (20%) และกลุ่มที่เหลื่อ 16 ราย (8%) เป็นผู้ค้าปลีกที่เข้าถึงผู้บริโภค เช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต เรื่องส่วนประสมทางการตลาด ฐานลูกค้า 134 ราย (67%) เป็นผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์กะทิกระป๋อง ขนาด 400ml สูตร fat content 5-7%, 17-19% และ 20-22% และฐานลูกค้า 72 ราย (36%) เป็นผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์น้ำมะพร้าวกระป๋อง ขนาด 500ml สูตรน้ำมะพร้าว 100% สูตรเพิ่มน้ำตาล และสูตรเพิ่มเนื้อมะพร้าว โดยลูกค้าต้องการราคาพิเศษพร้อมกับการส่งเสริมการขาย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายใต้มาตรฐานคุณภาพโดยระบบใบรับรองคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เช่น GMP, HACCP, ISO9001:2015, BRC, IFS และ Halal นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อองค์กร

ผลการศึกษาข้อมูลแบบทฤษฎีพบว่า ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้สรุปภาพรวมทั้งมะพร้าวกะทิและมะพร้าวน้ำหอมว่า “แนวโน้มความต้องการกะทิและผลิตภัณฑ์มะพร้าวของไทยจะยังขยายตัวต่อไปในระยะข้างหน้า โดยคาดว่า ในปี 2560 การส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าวจะขยายตัวที่ร้อยละ 18.5 คิดเป็นมูลค่า 16.4 พันล้านบาท และการส่งออกกะทิ จะขยายตัวที่ร้อยละ 16.5 คิดเป็นมูลค่า 12.7 พันล้านบาท” ซึ่งทุกภาคส่วนในองคาพยพทางเศรษฐกิจมีโอกาสในการพัฒนาและขยายธุรกิจของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ต้นน้ำจากเกษตรกรที่อาจจะทำการปรับเปลี่ยนจากพืชชนิดอื่นที่มีแนวโน้มราคาตกต่ำ มาปลูกมะพร้าวที่มีแนวโน้มราคาอยู่ในเกณฑ์ดี รวมทั้งเป็นโอกาสดีของทั้งกลางน้ำอย่าง SMEs และปลายน้ำที่เป็นธุรกิจที่ทำการส่งออกผลิตภัณฑ์มะพร้าว ที่ควรใช้กระแสความนิยมในมะพร้าวเพื่อนำมาสู่การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับแนวทางไทยแลนด์ 4.0 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์มะพร้าว

หลังจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการสร้างกลยุทธ์ด้วยตาราง TOWS Matrix ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 1 TOWS Matrix แนวทางการสร้างกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths) S1 - สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะ S2 - ตราสินค้าเป็นที่ยอมรับ S3 - เครือข่ายลูกค้ากว้างขวาง	จุดอ่อน (Weaknesses) W1 - โรงงานแห่งใหม่ W2 - สินค้าใหม่ขององค์กร W3- ไม่มีชื่อเสียงในอุตสาหกรรม
	โอกาส (Opportunities) O1 - แนวโน้มความต้องการสินค้าในตลาดโลกสูง	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) No.1 – Market & Product Development	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) No. 2 – Marketing Activities วางแผนออกงานแสดงสินค้าใน



O2 – อัตราการเติบโตในอุตสาหกรรมมะพร้าวสูงขึ้นทุกปี	นำเสนอสินค้าให้กับฐานลูกค้าองค์กร ได้ทันที ควบคู่กับขยายฐานลูกค้าใหม่ และพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อความพึงพอใจสูงสุด	ตลาดต่างประเทศ รวมทั้งประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ให้มากขึ้น เพื่อสร้างการรับรู้ต่อลูกค้า
อุปสรรค (Threats) T1 – โรงงานใหม่เกิดขึ้นเร็ว T2 – วัตถุดิบในประเทศมีจำกัด T3 – นโยบายรัฐบาลกีดกันการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) No. 3 - R&D Support ต่อ ยอดการพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมการผลิตทันสมัย เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) No. 4 – CRM ยกระดับคุณภาพการให้บริการ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างความเติบโต (Growth Strategy) โดยใช้การพัฒนาตลาด (Market Development) นำเสนอสินค้าให้กับฐานลูกค้าเก่าควบคู่กับขยายฐานลูกค้าใหม่ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) ภายใต้มาตรฐานคุณภาพ เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างความเติบโต (Growth Strategy) โดยใช้การเจาะตลาด (Market Penetration) ผ่านกิจกรรมทางการตลาดหลากหลายรูปแบบ เช่น การออกงานแสดงสินค้าในตลาดต่างประเทศ และการประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ให้มากขึ้น เพื่อสร้างการรับรู้ต่อลูกค้า ส่งผลให้มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นและมียอดขายเพิ่มขึ้นได้

ทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยส่งเสริมให้มีการต่อยอดพัฒนาสินค้าด้วยนวัตกรรมการผลิตทันสมัย เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดในอนาคต

ทางเลือกที่ 4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT) เป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กรในระยะยาว

เมื่อทำการพิจารณาข้อดีข้อเสียและงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละทางเลือกกลยุทธ์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการประเมินทางเลือกด้วยวิธีการถ่วงน้ำหนักให้คะแนนพบว่า

ทางเลือกที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ได้คะแนนมากที่สุดที่ 9.4

ทางเลือกที่ 2 กลยุทธ์การเจาะตลาด ได้คะแนนรองลงมาที่ 8.5

ทางเลือกที่ 3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ได้คะแนนน้อยที่สุดที่ 7.2

ทางเลือกที่ 4 กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้คะแนนรองลงมาอีกที่ 7.9

ดังนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้ “กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์” ดำเนินการเป็นลำดับแรก ด้วยเงื่อนไขสำคัญที่ว่าระยะเวลาการดำเนินงานสามารถเริ่มได้ทันทีตามข้อมูลฐานลูกค้าขององค์กร แล้วจึงใช้ “กลยุทธ์การเจาะตลาด” เป็นแผนดำเนินต่อไป เพราะมีความจำเป็นต้องวางแผนการเงินจากงบประมาณที่ค่อนข้างสูง จากนั้น



จึงดำเนินการตามด้วย “กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์” เนื่องจากต้องใช้เวลาในการเก็บข้อมูลการซื้อขายของลูกค้า ช่วงเวลาหนึ่ง และใช้ “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” เป็นลำดับสุดท้าย เนื่องจากองค์กรต้องศึกษาแนวโน้มความต้องการของตลาดเพิ่มเติม

ตารางที่ 2 Action Plan แผนปฏิบัติการรายปี 2563-2565 ในการดำเนินงานแต่ละกลยุทธ์

แผนกิจกรรม	2563				2564				2565				ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			
1. กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์															
นำเสนอสินค้าใหม่ให้ฐานลูกค้าเดิม														Sales	N/A
ขยายฐานลูกค้าใหม่														Sales	N/A
พัฒนาสินค้าตรงกับความต้องการลูกค้า														Sales + R&D	1 ล้านบาท
ตั้งราคาพิเศษ														CEO + Sales	1 ล้านบาท
โปรโมชั่นส่งเสริมการขาย														Sales + Mkt	1 ล้านบาท
2. กลยุทธ์การเจาะตลาด															
เปิดตัว website แนะนำโรงงาน														Marketing	300,000 บาท
ประชาสัมพันธ์สินค้าผ่านช่องทางสื่อออนไลน์														Marketing	500,000 บาท
ออกงานแสดงสินค้าในต่างประเทศ														Sales + Mkt	2 ล้านบาท
3. กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์															
บันทึกข้อมูลลูกค้าในระบบ ERP														CS	1 ล้านบาท
Blockchain														CS	1 ล้านบาท
4. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง															
นำเข้านวัตกรรมการผลิตทันสมัย														CEO	100 ล้านบาท
ปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม														R&D	5 ล้านบาท
สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด														R&D	10 ล้านบาท

5. การอภิปรายผล

ผลงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Theory)

เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการที่เคยใช้งานไปแล้วทำให้ลูกค้าเกิดการตอบสนองในการกลับมาซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรอีกครั้ง ตามทฤษฎีความพึงพอใจ (Heskett, Sasser & Hart, 1990)

2. กลยุทธ์สร้างการเติบโตของธุรกิจด้วย Ansoff Matrix

กลยุทธ์สำหรับสร้างผลิตภัณฑ์ทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเป็นช่องทางในการสร้างความเติบโตสำหรับองค์กรธุรกิจ โดยแสดง 4 แนวทางในการขยายธุรกิจ ได้แก่ การเจาะตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาตลาด และการกระจายธุรกิจ (Igor Ansoff, 1957) เนื่องจากผู้วิจัยเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นหลักในการศึกษาครั้งนี้

ผลงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัย ได้แก่

1. วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการส่งออกมะพร้าวของประเทศไทย อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ในตลาดโลก (ชลธิชา ภัทรสิริวรกุล, 2561)

มะพร้าวของไทยเป็นมะพร้าวที่มีคุณภาพและมีจุดเด่นในเรื่องของรสชาติหอม หวาน ประกอบกับมีอุตสาหกรรมแปรรูปมะพร้าวที่ทันสมัย จึงทำให้ตลาดโลกยอมรับในคุณภาพ ชื่อเสียงมะพร้าวของไทย ดังนั้น การส่งออกมะพร้าวของไทยยังสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ โดยเฉพาะการส่งออกกะทิ ซึ่งเป็นสินค้าแปรรูปที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เนื่องจากประเทศไทยมีอุตสาหกรรมแปรรูปที่ทันสมัย



2. กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำผักและผลไม้พร้อมดื่ม กรณีศึกษา : บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน) (นฤมล สรรพขาว, 2553) กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์การเติบโตด้วยการพัฒนาตลาด (Market Development) ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุปงานวิจัยนี้ ทำให้องค์กรได้ทราบถึงความต้องการสินค้าของลูกค้าได้อย่างแม่นยำขึ้น ทำให้สามารถดำเนินการผลิตสินค้าอย่างถูกต้องตอบสนองกับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน และมีแนวทางการสร้างความเติบโตในธุรกิจขององค์กรทั้งในแผนระยะสั้นและระยะยาว องค์กรสามารถเพิ่มยอดขายให้เติบโตตามเป้าหมายขององค์กรได้ และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดให้องค์กรในอุตสาหกรรมนี้ได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างนี้

1. บริษัทสามารถนำข้อมูลที่ได้รวบรวม และกลยุทธ์ที่นำเสนอไปพิจารณาใช้เพื่อเป็นแนวทางสร้างการเติบโตของธุรกิจ
2. การศึกษาข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ควรจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถนำมาปรับกลยุทธ์ของบริษัทให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติการตรวจสอบ และประเมินผลที่เกิดขึ้น การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในทุกระดับชั้นอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยที่ควรทำต่อไป

1. ควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เช่น กลุ่มลูกค้าใหม่ที่เป็นเป้าหมายขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ได้มากขึ้น
2. ควรทำการศึกษาข้อมูลเชิงลึกในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์มะพร้าวแปรรูป เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มตลาดเพิ่มเติมและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ชลธิชา ภัทรสิริวรกุล. (2561). วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบการส่งออกมะพร้าวของประเทศไทย อินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ในตลาดโลก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ณัฐกร สระวาตี. (2560). ความพึงพอใจส่วนประสมการตลาด ภาพลักษณ์และความไว้วางใจตราสินค้าต่อความภักดีตราสินค้าเครื่องดื่มน้ำมะพร้าว 100 %. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



นฤมล สรรพขาว. (2553). กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันในอุตสาหกรรม
น้ำผักและผลไม้พร้อมดื่ม กรณีศึกษา : บริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
หอการค้าไทย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์
จำกัด

Albert Humphrey (1960). SWOT Analysis for Management Consulting. MA: SRI International.

Ansoff, H. Igor (1987). Corporate Strategy. London: Penguin.

Francis J. Aguilar (1967). Scanning the Business Environment. New York: The Macmillan Company.

Heinz Wehrich (1982). Essentials of Management. Singapore: Mc Graw- Hill.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. L. (1990). Service breakthroughs: Changing the rules of the game. New
York: The Free.

Kotler, P. (2003). Marketing Management. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice –Hall

McCarthy, E. Jerome (1960). Essential of Marketing. Boston: E.Jerome McCarthy and Associates.

Porter, M.E. (1988). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free
Press