



Value Creation in Pineapple Industry

Laddawan Lekmat^{1,*} Lalita Hongratanawong²

Abstract

This study aims to find the factors that enhance the value creation of pineapple industrial in Thailand. Those factors will be used as a tool to assess their ability to create value in order to achieve sustainable competitive advantage. The results showed that there were eight key factors that encouraged value creation for the pineapple manufacturing industry which is consistent with the past research. Findings also indicated two additional factors, including the “organizational culture creation” and “stakeholders’ performance,” that should be added to those eight key success factors in order to increase the value creation of pineapple industrial in Thailand for the entire system. The findings of this study contribute to both theory and the policy and practice in Thailand’s context.

Keywords: value creation, pineapple industry, intangible assets, thai context

¹ Department of Business Computer, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce

² Department of Finance, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce

E-mail: lalita_hon@utcc.ac.th

* Corresponding author. E-mail: laddawan_l@hotmail.com



แนวทางการสร้างคุณค่าให้แก่ธุรกิจใอุตสาหกรรม สัปะรด

ลัดดาวลัย์ เลขมาศ^{1*} ลลิตา หงษ์รัตนวงศ์²

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมสัปะรดในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประเมินความสามารถในการแข่งขันในระดับธุรกิจใด้านการสร้างคุณค่าที่จะส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 8 ประการที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าให้แก่บริษัทผู้ผลิตสัปะรดของประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมา แต่มีข้อค้นพบเพิ่มเติมจากงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ควรเพิ่มอีก 2 ปัจจัย คือ “การสร้างวัฒนธรรมองค์การ” และ “การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย” เพราะจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าและการพัฒนาอุตสาหกรรมสัปะรดของไทยได้ครบทั้งระบบ การศึกษาครั้งนี้นำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีใบริบทของประเทศไทย และเป็นประโยชน์ใเชิงปฏิบัติใให้แกธุรกิจทั้งใอุตสาหกรรมสัปะรดและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ในประเทศไทย ยังสามารถใช้เป็นแนวทางใให้แกหน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปกำหนดนโยบายใเพื่อการยกระดับอุตสาหกรรมใให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น

คำสำคัญ: การสร้างคุณค่า อุตสาหกรรมสัปะรด ลิขทรัพย์ใไม่มีตัวตน บริบทของไทย

¹ สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

² สาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

E-mail: lalita_hon@utcc.ac.th

* Corresponding author. E-mail: laddawan_l@hotmail.com

บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงและมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากคู่แข่งภายในและภายนอกประเทศ ที่ต่างก็แข่งขันกันในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคให้ดีกว่า เร็วกว่าในต้นทุนและราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การทำธุรกิจสมัยใหม่จึงต้องเน้นกลยุทธ์ที่ดีและแตกต่างในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างกระบวนการภายใน ให้สามารถทำหน้าที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value Creation) ให้เกิดขึ้น (Lekmat, 2013) เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและมีศักยภาพในการแข่งขันได้

การสร้างคุณค่าแก่กิจการจึงเป็นคำหนึ่งที่ใช้กันในวงการธุรกิจ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจในไทยและในต่างประเทศ เพราะเป็นประเด็นที่หน่วยงานกำกับใช้เป็นเงื่อนไขในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ แต่ปัญหาอาจจะอยู่ที่ความเข้าใจขององค์กรในเรื่องการสร้างคุณค่าอาจจะยังไม่ชัดเจนหรือเกิดการตีความหมายของคำนี้ จนทำให้การดำเนินงานขององค์กรไปไม่ถึงการสร้างคุณค่าแก่กิจการ

สับปะรดกระป๋องเป็นอุตสาหกรรมผลไม้แปรรูปที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย เป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดการจ้างแรงงานเป็นจำนวนมาก เนื่องจากกระบวนการผลิตหลายขั้นตอนไม่สามารถใช้เครื่องจักรแทนแรงงานได้ และเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงภาคการผลิตด้านการเกษตรกับภาคอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่วัตถุดิบสามารถสร้างรายได้เข้าประเทศปีละประมาณ 23,000-25,000 ล้านบาท โดยไทยเป็นผู้ส่งออกสับปะรดกระป๋องเป็นอันดับ 1 ของโลก มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 50 (Office of Agricultural Economics, 2014) แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศ

คู่ค้าสามารถเลือกซื้อสับปะรดกระป๋องจากประเทศคู่แข่ง ได้แก่ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เนื่องจากวัตถุดิบหรือคุณภาพสินค้าไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ราคาขายต่ำกว่า เนื่องจากผลิตได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า การพัฒนาอุตสาหกรรมสับปะรดอย่างครบวงจร จึงทำให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาสับปะรด และเกิดประโยชน์โดยรวมต่ออุตสาหกรรมสับปะรดของไทย จึงมีความจำเป็นต้องนำแนวคิดการสร้างคุณค่ามาปรับใช้เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมสับปะรดของไทยมีความยั่งยืน และรักษาความเป็นที่หนึ่งในด้านการส่งออก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมสับปะรดในประเทศไทย
2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประเมินความสามารถในการแข่งขันในระดับธุรกิจในการสร้างคุณค่าที่จะส่งผลต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของการสร้างคุณค่า (Value Creation)

การสร้างคุณค่า (Value Creation) คือ การใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศหรือนำจุดแข็งที่มีอยู่ในประเทศมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณค่า มีความแตกต่างโดดเด่น ยากต่อการ

ลอกเลียนแบบและสามารถกำหนดราคาให้สูงได้ตามความต้องการ เพราะไม่มีใครสามารถมาแข่งขันหรือตัดราคาได้ (Chiranurangsi & Pathumnakul, 2010) อาจกล่าวได้ว่า การสร้างคุณค่าเป็นการเริ่มต้นมาจากการนำความคิดสร้างสรรค์ดั้งเดิมและพื้นฐานของทักษะที่มีอยู่บนทรัพย์สินมาผสมผสานกับความรู้จากการคิดค้นทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำไปเพิ่มการแข่งขันการชิงเปรียบเทียบกับมีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น (Winyarat, 2005) ซึ่งการสร้างคุณค่ามีความหมายแตกต่างจากการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) หมายถึงมูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละขั้นตอนการผลิตจนถึงการจำหน่าย โดยกระบวนการของการสร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นการนำเทคโนโลยีของคนอื่นมาทำให้ผลิตสินค้าเหมือน ๆ กันกับของคนอื่นจนในที่สุดก็ขายตัดราคากัน ทำให้ผลกำไรลดลง (Electrical and Electronics Institute, 2008)

แบบจำลองการสร้างคุณค่าขององค์การ (Model of Value Creation in Organization)

มีการศึกษามากมายให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับแนวคิดในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรในระยะยาว โดยเริ่มจาก Porter (1985) ซึ่งมองว่าองค์การอาจนำเครื่องมือการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) คือ การทำให้องค์กรเข้าใจว่า หน้าที่/กิจกรรมทุกอย่างขององค์การจะต้องสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าสูงสุดด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด โดยมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิด

คุณค่านั้น ซึ่งแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในของแต่ละองค์การอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์การ

แนวคิดของ Porter ส่วนใหญ่จะอ้างอิงตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้หรือเป็นตัวชี้วัดทางด้านบัญชีและเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณค่าขององค์การ Porter มองว่า หากองค์การสามารถทำให้องค์การลดต้นทุนและเสริมสร้างประสิทธิภาพได้ดีในการพัฒนาต่อเนื่องกันไปในโซ่อุปทาน (Supply Chain) จะส่งผลให้สามารถสร้างโซ่มูลค่าที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม แบบจำลองของ Porter ใช้ได้ดีกับองค์การที่มีการซื้อและขายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจมีข้อจำกัดที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าในระยะเวลาที่ Porter สร้างแบบจำลองนี้ขึ้น แบบจำลองโซ่มูลค่าของ Porter ได้จุดประกายให้เกิดแนวคิดการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรธุรกิจขึ้นอีกมากมาย โดยเกิดงานวิจัยที่มีการสร้างแบบจำลองที่มีปัจจัยสนับสนุนการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรเพิ่มเติมอีก ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าของแต่ละองค์การหรือการใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งการศึกษาต่าง ๆ อาจเป็นการเพิ่มเติมมุมมองของการตลาดและปัจจัยสนับสนุนภายนอก เช่น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเงิน ความสัมพันธ์กับภาครัฐ เป็นต้น

ในยุคที่มีสภาวะการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง การสร้างคุณค่าเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นสำหรับการสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่องค์การสมัยใหม่ พบว่า การประเมินวิสาหกิจระดับองค์การธุรกิจที่ใช้การประเมินดัชนีชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว เช่น ความสามารถในการทำกำไร รายได้ต่อสินทรัพย์ เป็นต้น ไม่เพียงพอที่จะนำองค์การ

ไปสู่การสร้างคุณค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจที่อยู่บนฐานการแข่งขันที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการ (Lekmat & Chelliah, 2014) ดังนั้น นอกเหนือจากการประเมินดัชนีชี้วัดทางการเงินซึ่งเป็นการประเมินที่ให้ผลในระยะสั้น จึงเกิดแนวคิดในการประเมินโดยการประเมินองค์การสมัยใหม่ในการวัดคุณค่าโดยการประเมินดัชนีชี้วัดในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น การลงทุนในความรู้ (Knowledge) การวิจัยและพัฒนา (R&D) เทคโนโลยี (Technology) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น Low (2000) เสนอแนะว่า มูลค่าของการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนขององค์การธุรกิจสามารถเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานทางการตลาดและด้านการเงินที่ดีและส่งผลให้ธุรกิจรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ในระยะยาว

ในปี ค.ศ. 1999 นิตยสาร Forbes ของสหรัฐอเมริกา ได้จัดทำการศึกษาร่วมกับบริษัทวิจัยชื่อดังจาก The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation (CBI) และนักวิจัยจาก Wharton Research Program (Baum et al., 2000) ในหัวข้อเรื่อง “การสร้างคุณค่าขององค์การเพื่อพัฒนาการตรวจสอบสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน” โดยทำการประเมินดัชนีชี้วัดในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนจากการสำรวจบริษัทในตลาดหลักทรัพย์และพบว่าปัจจัยสำคัญ 8 ประการที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าขององค์การจากการเปรียบเทียบกับงานวิจัยในอดีต โดยสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้ 1) นวัตกรรม (Innovation) 2) ความสามารถในการจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพ (Ability to Attract Talented Employees) 3) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances) 4) คุณภาพของกระบวนการผลิต

ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Quality of Major Processes, Products, or Services) 5) การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) 6) การลงทุนสร้างคุณค่าแก่ตราสินค้า (Brand Investment) 7) เทคโนโลยี (Technology) 8) การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าธุรกิจเน้นการสร้างองค์การให้เข้มแข็ง มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง เน้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ ขยายเครือข่ายพันธมิตร พัฒนาคุณภาพกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตราสินค้า เลือกใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แล้วจึงค่อยสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า

Low (2000) ให้ข้อเสนอแนะว่า การประเมินดัชนีชี้วัดทางการเงินด้านการสร้างคุณค่าในองค์การ หรือ Value Creation Index (VCI) เป็นการวัดคุณค่าขององค์การที่แตกต่างจากการประเมินดัชนีชี้วัดในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนทั่วไปที่มุ่งเน้นการวัดจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและนักลงทุนซึ่งไม่อาจสรุปหรือประเมินได้อย่างเที่ยงตรง (ไม่เสถียร) หรือได้คำตอบเหมือนเดิมทุกครั้งในทุก ๆ การวัด เนื่องจากขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ความรู้ ความชำนาญ หรือเกณฑ์ของแต่ละบุคคลที่ใช้ในการวัด ในขณะที่ VCI นอกจากจะสามารถจัดอันดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าขององค์การแล้ว ยังสามารถวัดความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างคุณค่าขององค์การที่มีผลต่อการสร้างมูลค่าทางการตลาด (Market Value) รวมทั้งสามารถวัดคุณค่าขององค์การได้จากผลลัพธ์ที่เกิดจากตัวขับเคลื่อนคุณค่าหรือ Value Driver และตัวขับเคลื่อนตลาดหรือ Market Driver ซึ่งจะสะท้อน

ให้เห็นมูลค่าขององค์การนั้นได้อย่างชัดเจน (Cap Gemini Ernst and Young Center for Business Innovation, 2000)

นอกจากนั้น การศึกษาของ Handorf (2007) พบว่า การสร้าง Index of Risk Management and Value Creation เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อธุรกิจธนาคาร และสถาบันการเงินในสหรัฐอเมริกา เนื่องจากผลตอบแทนกับความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ต้องแลกกัน เพื่อให้ธนาคารและสถาบันการเงินมีความแข็งแกร่งจึงต้องมีการตั้งเงินทุนสำรองให้เพียงพอ ปัจจัยที่ใช้ในการคำนวณประกอบด้วย ปริมาณทุนสำรองที่พอเพียงต่อการปล่อยสินเชื่อ ผลตอบแทนที่เหมาะสม และความสามารถสูงสุดในการรับความเสี่ยง จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ดัชนีที่นำมาใช้สามารถพิสูจน์การประเมินความเสี่ยงด้านเครดิต การประเมินมูลค่าตลาดของหลักทรัพย์ และตรวจสอบแผนธุรกิจเพื่อคาดการณ์ว่าธนาคารและสถาบันการเงินจะเผชิญปัญหาทางเศรษฐกิจ การเงิน การจัดการ และการเมืองเมื่อไหร่ นอกจากนี้ ดัชนียังแสดงให้เห็นการเรียงลำดับของธุรกิจตามความเสี่ยงที่มีลักษณะของกลุ่มสินทรัพย์ภายในกลุ่มเดียวกัน หรือมีรูปแบบทางธุรกิจคล้ายกัน

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า VCI นอกจากจะช่วยสนับสนุนการสร้างคุณค่าและมูลค่าที่แตกต่างให้กับองค์การแล้ว ยังช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวให้การดำเนินงานสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจ และส่งผลสะท้อนกลับมาในรูปผลตอบแทนหรือกำไรขององค์การ อันนำไปสู่การรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

วิธีการวิจัย

การจัดทำ VCI สำหรับอุตสาหกรรมสับปะรด

ในครั้งนี้ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาแนวทางการพัฒนาตัวแบบ VCI ให้แก่อุตสาหกรรมสับปะรดของประเทศไทย โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องในธุรกิจสับปะรดกระป๋องและสับปะรดแปรรูปอื่น ๆ เพื่อศึกษาทิศทางการสร้างคุณค่าของผู้ประกอบการ โดยทำการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการสับปะรดกระป๋อง โรงงานขนาดเล็ก (จำนวนเงินลงทุนไม่เกิน 50 ล้านบาท) จำนวน 1 ราย และโรงงานขนาดใหญ่ (จำนวนเงินลงทุนมากกว่า 200 ล้านบาท) จำนวน 1 ราย และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อระดมความคิดเห็นในด้านการสร้างคุณค่าให้กับองค์การธุรกิจ และอุตสาหกรรมสับปะรดของประเทศไทย โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทผู้ผลิตสับปะรดของประเทศไทย ขนาดการผลิตตั้งแต่ขนาดใหญ่จนถึงขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 6 บริษัท เพื่อสามารถค้นหาแนวทางการพัฒนา VCI Model Index ที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมสับปะรดของประเทศไทย

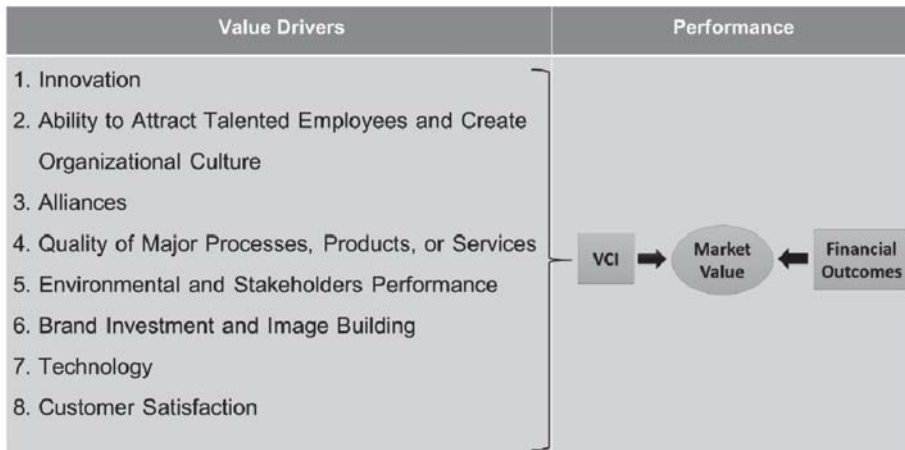
ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมสับปะรดในประเทศไทย

จากผลการศึกษา พบว่า การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์การของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสับปะรดของประเทศไทย มีการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลสำรวจของ Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation (2000) แต่อย่างไรก็ตาม ทางกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสับปะรดของประเทศไทยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเพิ่มเติม “การสร้างวัฒนธรรมองค์การ” ในปัจจัย

ที่ 2 และ “ผู้มีส่วนได้เสีย” ในปัจจัยที่ 7 เพราะปัจจัยดังกล่าวจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าและการพัฒนาอุตสาหกรรมสลับประดของไทยได้ครบทั้งระบบ ทั้งนี้

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะและการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการสร้างคุณค่า ดังนี้



ภาพที่ 1 แบบจำลองการสร้างคุณค่าของอุตสาหกรรมสลับประดในประเทศไทย

จากภาพที่ 1 แบบจำลองการสร้างคุณค่าของของอุตสาหกรรมสลับประดในประเทศไทย พบว่าธุรกิจให้ความสำคัญด้านความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นอันดับแรก ในขณะที่การสร้างห่วงโซ่มูลค่าอยู่ลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าธุรกิจเน้นการสร้างองค์การให้เข้มแข็ง มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่าง เน้นการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ ขยายเครือข่ายพันธมิตร พัฒนาคุณภาพกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใส่ใจสิ่งแวดล้อม สร้างภาพลักษณ์ที่ดีในตราสินค้า เลือกใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ แล้วจึงค่อยสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า นำไปสู่การสร้างมูลค่าทางการตลาด มียอดขายเพิ่มขึ้น และส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ที่ดี มีกำไรที่สูงขึ้น

เครื่องมือประเมินความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การในระดับธุรกิจ

ในด้านการดำเนินงานเพื่อให้้องค์การสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ผลการศึกษา พบว่า ้องค์การควรมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ความสำเร็จ ความสำเร็จในการจัดเก็บข้อมูล และหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อใช้ประเมินความสำเร็จในแต่ละปัจจัย ดังนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. นวัตกรรม	1.1 จำนวนสายพันธุ์สับปะรดใหม่ที่ใช้ในการผลิต	1 ปี	ฝ่ายจัดซื้อ
	1.2 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่	1 ปี	ฝ่าย R&D
	1.3 จำนวนวิธี Preservation ใหม่	1 ปี	ฝ่าย R&D
2. ความสามารถในการจูงใจพนักงานที่มีศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมองค์กร	2.1 Turnover rate	1 ปี	ฝ่าย HR
	2.2 จำนวนผลงานดีเด่น/แนวคิดใหม่	1 ปี	ฝ่าย HR
	2.3 ผลการสำรวจทัศนคติพนักงาน	1 ปี	ฝ่าย HR
3. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	3.1 จำนวน contract farmers ใหม่	1 ปี	ฝ่ายไร่/ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ
	3.2 จำนวนไร่ที่เพิ่มขึ้น	1 ปี	ฝ่ายไร่/ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ
	3.3 จำนวนคู่ค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	1 ปี	ฝ่ายขาย
4. คุณภาพของกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ	4.1 ร้อยละของ Impoundment	1 ปี	ฝ่ายผลิต
	4.2 ร้อยละของสินค้าที่ reprocess	1 ปี	ฝ่ายผลิต
	4.3 ร้อยละของ yield การผลิต	1 ปี	ฝ่ายผลิต
5. การลงทุนสร้างคุณค่าแก่ตราสินค้า	5.1 จำนวนลูกค้าใหม่	1 ปี	ฝ่ายขาย
	5.2 จำนวนลูกค้าเก่าที่ไม่สั่งซื้อสินค้าเกิน 1 ปี	1 ปี	ฝ่ายขาย
6. เทคโนโลยี	6.1 ร้อยละของการลงทุนในเทคโนโลยีเทียบกับ NOPAT	1 ปี	ฝ่ายผลิต
	6.2 ต้นทุนผันแปรลดลง	1 ปี	
7. การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย	7.1 จำนวน Community complaint	1 ปี	ฝ่าย HR
	7.2 ร้อยละของการตอบใบอนุญาตประกอบธุรกิจที่ผ่านการอนุมัติ	1 ปี	ฝ่ายบริหาร
	7.3 Supplier satisfaction index	1 ปี	ฝ่ายไร่/QMS
8. การสร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า	8.1 จำนวน customer complaint	1 ปี	ฝ่ายขาย/QMS
	8.2 Customer satisfaction index	1 ปี	ฝ่ายขาย/QMS

จากตารางที่ 1 ซึ่งแสดงปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์การ สามารถนำมาอภิปรายแนวทางการสร้างคุณค่าของ อุตสาหกรรมสับปะรดในประเทศไทย ได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 นวัตกรรม ควรมีการประเมิน ตัวชี้วัดจาก จำนวนสายพันธุ์สับปะรดใหม่ที่ใช้ในการ ผลิต จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ และจำนวนวิธีการถนอม อาหาร (Preservation) ใหม่ และให้ข้อเสนอแนะว่า การพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในโรงงานการผลิตอย่าง เดียวไม่เพียงพอ ควรมีการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม เริ่มตั้งแต่ในไร่การเพาะปลูกสับปะรด เนื่องจาก ทางโรงงานผู้ผลิตสับปะรดของไทยมีการพัฒนา นวัตกรรมอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกลุ่มผู้ผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยมีการ พัฒนาทั้งสินค้าและบริการ รวมทั้งกระบวนการผลิต คุณภาพและความน่าเชื่อถือ (Reliability) ทำให้ ผู้ผลิตสับปะรดไทยมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตาม ชัดความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมสับปะรดไทยจะลดลงเรื่อย ๆ หากต้นน้ำ คือ ไร่สับปะรดไม่มีการพัฒนานวัตกรรมด้านการ ปรับปรุงสายพันธุ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษา ศักยภาพทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมให้เติบโต ได้อย่างยั่งยืน เพราะถ้าคุณภาพวัตถุดิบได้มาตรฐาน ก็จะช่วยส่งผลให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์แปรรูปดีขึ้นด้วยเช่น กัน นอกจากนั้น ภาครัฐบาลควรต้องเข้ามามีบทบาท หน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมเกษตรกรในเรื่อง ดังกล่าวอย่างจริงจัง

ปัจจัยที่ 2 ความสามารถในการจูงใจพนักงาน ที่มีศักยภาพและสร้างวัฒนธรรมองค์การ ในปัจจัยนี้ ควรมีการเพิ่มในเรื่องของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เข้าไปด้วย เพราะการสร้างวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ดีก่อให้เกิดนวัตกรรมได้ ดังนั้น องค์การจะต้องมีการ

เปลี่ยนค่านิยมองค์การไปสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรม องค์การดังกล่าวจะนำพาให้องค์การมีการสร้าง นวัตกรรมได้อย่างมีทิศทาง ต่อเนื่อง และยั่งยืน โดย ควรจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ที่มุ่งเน้นนวัตกรรมมาใช้เพื่อสนับสนุนให้เกิดเป็นค่า นิยมขององค์การ และในขณะเดียวกันควรมีการจัดทำ โครงการเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม มีการ กระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ มีการพัฒนาให้ เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ

ปัจจัยที่ 3 พันธมิตรทางธุรกิจ ตัวชี้วัดความ สำเร็จการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจควรมีการประเมิน จากจำนวนระบบการจัดหาวัตถุดิบแบบทำสัญญา (Contract Farming) กับเกษตรกรรายใหม่ จำนวน พื้นที่การเพาะปลูกของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ ที่เพิ่มขึ้น และจำนวนคู่ค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ การพัฒนา อุตสาหกรรมควรมีการสร้างความสัมพันธ์ทั้งระบบโซ่ อุปทาน คือ การเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ จะ ทำให้เกิดความเข้มแข็งให้กับทั้งอุตสาหกรรม ซึ่งการ สร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้าผู้ผลิตสับปะรด ควรทำสัญญากับกลุ่มเกษตรกรที่ปลูกสับปะรด เพราะนอกจากจะ ช่วยแก้ไขปัญหาของผลผลิตที่ล้นตลาดแล้ว ยังช่วย พัฒนาในเรื่องของคุณภาพวัตถุดิบ ควบคุมเรื่องการ ใช้สารเคมี และปุ๋ยที่ก่อให้เกิดสารตกค้าง และช่วย เพิ่มผลผลิตต่อไร่ได้ ส่วนการสร้างพันธมิตรกับคู่ค้า นั้นจะช่วยให้นักกลุ่มผู้ผลิตสับปะรดของไทยสามารถเพิ่ม จำนวนโครงการใหม่กับลูกค้าเก่าและยังช่วยสร้าง ลูกค้าใหม่ได้อีกด้วย

ปัจจัยที่ 4 คุณภาพของกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ควรมีการประเมินตัวชี้วัด จาก ร้อยละของสินค้าที่นำกลับมาแปรรูปได้ใหม่ (Reprocess) และร้อยละของผลผลิต (Yield)

ของการผลิต และให้ข้อเสนอแนะว่า คุณภาพของการผลิตผลิตภัณฑ์สับปะรดส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพของวัตถุดิบสับปะรด หากมีการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในระดับการผลิตของเกษตรกร ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน จะส่งผลให้ขีดความสามารถด้านการจัดการคุณภาพของกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการของอุตสาหกรรมสับปะรดของไทยเพิ่มขึ้นได้

ปัจจัยที่ 5 การลงทุนด้านการสร้างตราสินค้าและภาพลักษณ์ ควรมีการประเมินตัวชี้วัดจากจำนวนลูกค้าใหม่ และจำนวนลูกค้าเก่าที่ไม่มีการสั่งซื้อสินค้าเกิน 1 ปี ทั้งนี้ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ตราสินค้าเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ ควรเพิ่มในเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ขององค์การที่ดีด้วย เช่น การส่งเสริมสินค้าที่ตรงเวลา สินค้ามีคุณภาพที่ดี การมีบริการหลังการขาย การสร้างความไว้วางใจทางการค้า และความน่าเชื่อถือขององค์การ ฯลฯ เพราะปัจจัยดังกล่าวเป็นตัวสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ชื่อเสียงขององค์การ

ปัจจัยที่ 6 เทคโนโลยี ควรมีการประเมินตัวชี้วัดจาก ร้อยละของการลงทุนในเทคโนโลยีเทียบกับกำไรจากการดำเนินงานหลังหักภาษี (Net Operating Profit After Taxes: NOPAT) และพิจารณาจากต้นทุนผันแปรที่ลดลง และให้ข้อเสนอแนะว่า การลงทุนทางเทคโนโลยีควรมุ่งเน้นในเรื่องของการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดต้นทุนที่ลดลง และมีของเสีย (Waste) ที่น้อยลงด้วย

ปัจจัยที่ 7 การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้เสีย ในปัจจัยนี้ควรมีการเพิ่มในเรื่องของการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียเข้าไปด้วย เพราะการดำเนินงานควรให้ความใส่ใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

และควรมีการประเมินตัวชี้วัดจาก จำนวนการร้องเรียนจากชุมชน (Community Complaint) ร้อยละของการตอบไต่ถามข้อสงสัยประกอบธุรกิจที่ผ่านการอนุมัติ และการวัดระดับความพึงพอใจของซัพพลายเออร์ (Supplier Satisfaction Index)

ปัจจัยที่ 8 ความพึงพอใจต่อลูกค้า ควรมีการประเมินตัวชี้วัดจาก จำนวนการร้องเรียนของลูกค้า (Customer Complaint) และความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการ (Customer Satisfaction Index) และให้ข้อเสนอแนะว่า ราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญ การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าควรให้ความสำคัญกับสองปัจจัยดังกล่าว

สำหรับความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลปัจจัยการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์การในแต่ละด้าน ผลจากการศึกษา พบว่า ในเบื้องต้นควรเก็บข้อมูลเป็นรายปี เพื่อนำมาสร้าง Value Creation Index หรือเครื่องมือประเมินความสามารถในการแข่งขันในระดับธุรกิจในการสร้างคุณค่า เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์การในอุตสาหกรรมสับปะรด โดยถ้าอุตสาหกรรมใดสามารถเก็บข้อมูลในระยะเวลาที่มีความถี่มากขึ้น ก็สามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการบริหารจัดการภายในได้ ในส่วนของหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดเก็บข้อมูลของแต่ละหน่วยธุรกิจของผู้ประกอบการ ต้องเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงในแต่ละปัจจัยการสร้างคุณค่า จึงจะสามารถบรรลุตัวชี้วัดความสำเร็จได้

สรุป

จากการศึกษาแนวทางการสร้างคุณค่าของธุรกิจผู้ผลิตสับปะรดกระป๋องในประเทศไทย พบว่าผู้ประกอบการยังขาดความเข้าใจในเรื่องการบริหาร

จัดการเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ซึ่งการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นแนวคิดสำคัญเพื่อสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร อันนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่อยู่ในยุคของการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง ซึ่งจำเป็นต้องประยุกต์นำความคิดสร้างสรรค์มาผสมใช้เทคโนโลยี เพื่อการผลิตเป็นสินค้าและบริการให้มีความโดดเด่นและแตกต่าง ดังนั้น โมเดลการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการขับเคลื่อนขีดความสามารถของอุตสาหกรรมสับปะรดของไทยในอนาคต

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมสับปะรด

ผลการศึกษาการพัฒนาการสร้างคุณค่าในอุตสาหกรรมสับปะรด สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้กับทั้งอุตสาหกรรมสับปะรดและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ทุกประเภท โดยอาจมีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนคุณค่าที่เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน หรือ Intangible Value Drivers มาสร้างคุณค่าและมูลค่าทางการตลาดให้แก่องค์กร ซึ่งผู้จัดการหรือเจ้าของธุรกิจสามารถเลือกใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ช่วยขับเคลื่อนขีดความสามารถทางการแข่งขันและช่วยสามารถสร้างความมั่นคงให้แก่ธุรกิจของตนเองได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้กับหน่วยงานภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาและวิจัยเพื่อติดตามผลการนำโมเดลการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรไปใช้ในบริษัทผู้ผลิตสับปะรดกระป๋องรายอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้ เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สามารถเป็นตัวแทนในการสร้างโมเดลการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรที่ดีได้ เนื่องจากข้อมูลที่ได้ อาจไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนผลของการวิเคราะห์ขององค์กรทั้งหมดในอุตสาหกรรมนี้ได้

2. ควรศึกษาโมเดลการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรกับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรของแต่ละอุตสาหกรรมว่า มีความเหมือนและแตกต่างกันอย่างไร

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนโดยสถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม และผู้แทนของกลุ่มบริษัทผู้ผลิตสับปะรดของประเทศไทย

บรรณานุกรม

- Baum, G., Ittner, C., Larcker, D., Low, J. Siesfeld, T., & Malone, M.S. (2000). Introducing the new value creation index. Retrieved August 27, 2016, from <http://www.forbes.com/asap/2000/0403/140.html>
- Cap Gemini Ernst and Young Center for Business Innovation. (2000). Measuring the future: the value creation index. Retrieved June 18, 2016, from <http://www.managementplace.com/fr/gem/future.pdf>

- Chatain, O. (2010). Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102.
- Chiranurangsi, W., & Pathumnakul, J. (2010). Value creation strategy development in plastic industry. Retrieved August 10, 2016, from <http://www.fibo.kmutt.ac.th/> (in Thai).
- Dietl, H., Royer, S., & Uwe, S. (2009). Value creation architectures and competitive advantage: lessons from the European automobile industry. *California Management Review*, 51(53), 24-48.
- Electrical and Electronics Institute. (2008). Feasibility study of value creation to electronics industry by creating linkages with other industries. Retrieved May 30, 2016, from <http://www.oie.go.th/โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการสร้าง-value-creation-ให้กับอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์> (in Thai).
- Handorf, W.C. (2007). An index of risk management and value creation. *Bank Accounting and Finance*, 20(4), 4-22.
- Lekmat, L. (2013). A framework for entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for organizations. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 33 (Special issue), 464-475.
- Lekmat, L., & Chelliah, J. (2014). What are the antecedents to creating sustainable corporate entrepreneurship in Thailand?. *Contemporary Management Research*, 10(3): 181-202.
- Low, J. (2000). The value creation index. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 252-262.
- Madmai, B. (2013). How value chain management improves quality control. Retrieved July 12, 2016, from <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/FQ%20139%20p35-39.pdf> (in Thai).
- Office of Agricultural Economics. (2014). Pineapple strategy year 2015-2026. Retrieved August 25, 2016, from <http://www.doa.go.th/hort/images/stories/academy/pine-statusfruit.pdf> (in Thai).
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Winyarat, P. (2005). Value creation: critical factors for good and service developments. Retrieved June 27, 2016, from <http://webhost.cpd.go.th/ewt/spscpd/download/value.doc> (in Thai).