

ผลการวิจัยและการวิเคราะห์

ในบทนี้เป็นการประมวลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการแปรรูปแป้งข้าวเจ้าในธุรกิจขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ ซึ่งจะสะท้อนภาพโดยรวมของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิที่รวบรวมจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรม ต่อจากนั้น จะเป็นการประมวลข้อมูลสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์พร้อมแนวทางเสนอแนะในการดำเนินงานเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย

4.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT analysis)

การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย เป็นการจัดทำโดยอาศัยพื้นฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอันประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค และการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน อันประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน

4.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อบ่งชี้โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ที่จะมีผลต่อการผลิต/ส่งออกแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทยในอนาคตนั้น ถือได้ว่าเป็นข้อมูลสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการช่วงชิงโอกาสและลดอุปสรรคของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย

โอกาส (opportunities)

ในด้านของสภาวะเกื้อหนุนที่ผลักดันให้อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขันในอนาคต ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

- 1) การเพิ่มจำนวนที่สูงของผู้ป่วยโรคเซลิแอค (celiac disease) เนื่องจากการแพ้โปรตีนกลูเตนในธัญพืชบางชนิด เช่น ข้าวสาลี ข้าวไรย์ ข้าวบาร์เลย์ และข้าวทริทีกาลลี (รายละเอียดอยู่ในหัวข้อ 3.6.2 คุณสมบัติพิเศษของแป้งข้าวเจ้า)
- 2) กระแสความต้องการผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติของโลกที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้นการที่ประเทศไทยยังไม่มีใบอนุญาตให้ปลูกพืชจีเอ็มโอในเชิงพาณิชย์ จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้ามีภาพลักษณ์ของการเป็นอาหารธรรมชาติ ซึ่งสร้างโอกาสให้มีการนำแป้งข้าวเจ้าไปทดแทนแป้งที่มาจากวัตถุดิบชนิดอื่นที่ยังมีประเด็นความกังวลเกี่ยวกับจีเอ็มโอ เช่น แป้งข้าวสาลี แป้งข้าวโพด
- 3) การบริโภคอาหารไทยซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นทั่วโลก โดยพิจารณาจากจำนวนร้านอาหารไทยในต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก จากจำนวน 5,500 แห่งในปี พ.ศ. 2544 เพิ่มขึ้นเป็น 8,000 แห่ง ในปี พ.ศ. 2548 การขยายตัวของร้านอาหารไทยจะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าจากประเทศไทยมีช่องทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้เนื่องจากแป้งข้าวเจ้าอยู่ในผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นอาหารและขนมหวาน (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน), 2549)
- 4) การเปิดตลาดเสรีภายใต้องค์การการค้าโลก การเปิดตลาดเสรีภายใต้องค์การการค้าโลก และการเปิดเขตการค้าเสรี (FTA) ทำให้การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิกภายในกลุ่มเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีโอกาที่จะพัฒนาไปสู่ความร่วมมือระยะยาวโดยอาศัยความได้เปรียบของแต่ละประเทศ ส่งผลให้ตลาดมีขนาดใหญ่และกำลังซื้อมากขึ้น ลดอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนระหว่างกัน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทย
(<http://thainews.prd.go.th/FTA/fta.html>)

อุปสรรค (threats)

สถานะคุกคามที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

- 1) สถานะการแข่งขันในตลาดแป้งข้าวโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูง โดยเฉพาะประเทศที่เป็นคู่แข่งทางการค้าในการผลิตแป้งข้าวเจ้า ได้แก่ จีน และสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีความได้เปรียบประเทศไทยในเรื่องของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำกว่า

- 2) การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี เช่น การใช้มาตรการด้านสุขอนามัย การสืบแหล่งที่มาของสินค้า (traceability) อันจะมีผลต่อการเพิ่มต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการไทย
- 3) ราคาข้าวซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ต้นน้ำมีความผันผวนเนื่องจากถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกประเทศ ดังนั้น จึงมีผลทำให้ต้นทุนการผลิตข้าวมีความผันผวนตามไปด้วย
- 4) มีวัตถุดิบประเภทอื่นที่สามารถทดแทนแป้งข้าวเจ้าได้ เช่น ผลิตภัณฑ์จากแป้งสาลี หรือแป้งมันสำปะหลัง และวัตถุดิบเหล่านี้มีการใช้อย่างแพร่หลาย
- 5) วัฒนธรรมการบริโภคแบบตะวันตกที่แพร่กระจายไปทั่วทุกมุมโลกส่งผลให้ความต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์จากแป้งข้าวเจ้าขยายตัวในอัตราต่ำ

4.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยที่ผ่านมา

จุดแข็ง (strengths)

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยที่เหนือกว่าคู่แข่ง และประสบความสำเร็จในการแข่งขัน มีดังนี้

- 1) วัตถุดิบสามารถหาได้จากในประเทศและมีปริมาณเพียงพอ เนื่องจากประเทศไทยเป็นผู้ส่งออกข้าวเจ้ารายใหญ่ของโลก
- 2) แป้งข้าวเจ้ามีคุณสมบัติเด่น คือ มีโปรตีนต่ำ ปราศจากโปรตีนกลูเตน และมีอนุภาคนาขนาดเล็ก ทำให้แป้งข้าวเจ้าเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้บริโภคที่ปัญหาการแพ้งลูเตน โดยเฉพาะผู้บริโภคในสหภาพยุโรป
- 3) มีงานวิจัยภายในประเทศที่พัฒนาเกี่ยวกับการดัดแปรคุณสมบัติของแป้งข้าวเจ้าทั้งทางด้านเคมีและกายภาพให้มีคุณสมบัติเทียบเท่าแป้งสาลีซึ่งในบางผลิตภัณฑ์สามารถใช้แป้งข้าวเจ้าทดแทนแป้งสาลีได้และมีการผลิตรวมถึงจำหน่ายในเชิงพาณิชย์แล้ว
- 4) ผู้ประกอบการไทยมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการผลิตสูง และเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ของโลก

- 5) รัฐบาลมีมาตรการการสนับสนุนผู้ประกอบการด้านนวัตกรรมแป้งข้าวเจ้า เช่น ใช้เป็นสารเพิ่มปริมาณยาเม็ด แป้งฝุ่น โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ให้การสนับสนุนบริษัทเอกชนเพื่อการพัฒนาวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ข้าวรวมทั้งสิ้นจำนวน 8 โครงการ คิดเป็นมูลค่าการสนับสนุนจำนวน 5.7 ล้านบาท และก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจเป็นมูลค่ากว่า 237 ล้านบาทบาท (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2549)

จุดอ่อน (weaknesses)

จุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของอุตสาหกรรมแป้งข้าวไทยที่ทำให้ไม่สามารถเอาชนะคู่แข่งหรือไม่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน มีดังนี้

- 1) แป้งข้าวเจ้ามีราคาสูงกว่าแป้งชนิดอื่นๆ
- 2) ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากข้าวมีความหลากหลายของชนิดผลิตภัณฑ์น้อย ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของอาหารเส้น และขนมขบเคี้ยวซึ่งยังมีมูลค่าเพิ่มไม่สูง
- 3) รัฐบาลไทยไม่มีนโยบายสนับสนุนเฉพาะอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าเป็นกรณีพิเศษ ขณะที่รัฐบาลออสเตรเลียมีนโยบายส่งเสริมเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาทุกประเภทโดยให้ความช่วยเหลือในสัดส่วนร้อยละ 50 และภาคเอกชนสมทบอีกร้อยละ 50 (สถาบันอาหาร, 2548)
- 4) อัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิตค่อนข้างสูง โดยอัตราการสูญเสียเฉลี่ยของประเทศไทยอยู่ที่อัตรา 5-20% ขณะที่ประเทศออสเตรเลียมีอัตราการสูญเสียเพียง 10% (สถาบันอาหาร, 2548)
- 5) โรงงานแป้งขนาดกลางและขนาดเล็ก ยังมีคุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามต้องการของตลาด โดยพบว่าผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าส่งออกของประเทศไทยมีปัญหาเรื่องสีที่ไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า การปนเปื้อนของสารซัลเฟอร์ไดออกไซด์อันเป็นสาเหตุให้มีการตีกลับสินค้าส่งออกจากไทย (สถาบันอาหาร, 2548)

4.2 เป้าหมายของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าประเทศไทยมีศักยภาพและความพร้อมในการก้าวขึ้นเป็น “แหล่งผลิตแป้งข้าวเจ้าคุณภาพดีที่สุดในโลก”

ในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ต้องอาศัยการจัดทำกลยุทธ์ กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ แผนงานโครงการ หน่วยงานที่รับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งจะได้กล่าวโดยละเอียดในลำดับต่อไป

4.3 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ตารางอุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง (TOWS matrix)

ในการพัฒนาผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทย ในการวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์ตารางอุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง ซึ่งเป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้การจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO) จุดอ่อนและโอกาส (WO) จุดแข็งและอุปสรรค (ST) และจุดอ่อนและอุปสรรค (WT) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.1

ผลการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธี TOWS matrix ของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	S1 วัตถุดิบสามารถหาได้จากในประเทศ S2 แป้งข้าวเจ้ามีคุณสมบัติเด่น โปรตีนต่ำ ไม่มีกลูเตน อนุภาคเล็ก S3 มีงานวิจัยการดัดแปรคุณสมบัติของแป้งข้าวเจ้าพร้อมใช้ S4 ผู้ประกอบการมีความเชี่ยวชาญในการผลิต S5 รัฐบาลมีมาตรการสนับสนุนผู้ประกอบการด้านนวัตกรรม	W1 แป้งข้าวเจ้ามีราคาสูงกว่าแป้งชนิดอื่นๆ W2 การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มีน้อย W3 ไม่มีนโยบายสนับสนุนเฉพาะอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าเป็นการเฉพาะอย่างครบวงจร W4 อัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิตสูง W5 คุณภาพและมาตรฐานไม่ตรงตามความต้องการของตลาด
โอกาส O1 การบริโภคอาหารไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น O2 การเปิดตลาดเสรีภายใต้องค์การการค้าโลก O3 กระแสความต้องการผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติในตลาดโลกขยายตัวสูงขึ้น O4 จำนวนผู้ป่วยโรคเซลิแอคมีจำนวนเพิ่มสูงขึ้น	Repositioning ใช้คุณสมบัติของแป้งข้าวที่แตกต่างจากแป้งสาลีในการสร้างตลาดใหม่ ด้วยภาพลักษณ์แป้งข้าวเจ้าเพื่ออาหารสุขภาพ พร้อมทั้งขยายตลาดภายในประเทศ (S2, O3, O4)	Innovation สร้างความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้า (W2, O1, O2)
อุปสรรค T1 สภาวะการแข่งขันในตลาดแป้งข้าวที่รุนแรงขึ้น T2 การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี T3 ราคาข้าวซึ่งเป็นวัตถุดิบมีความผันผวน T4 มีผลิตภัณฑ์ทดแทนแป้งข้าวเจ้าและมีความก้าวหน้ามากกว่า T5 วัฒนธรรมการบริโภคของตะวันตกกระจายไปทั่วโลก	Cost Reduction ลดต้นทุนการผลิตโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของทุกปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน (S1, S4, T1, T3)	Environmental Friendly การผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการค้าระหว่างประเทศได้ (W4, W5, T2)

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎี TOWS matrix นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์หลักของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยได้ทั้งหมด 4 กลยุทธ์ ดังนี้

R: Repositioning	การกำหนดตำแหน่งโดยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย
I: Innovation	การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย
C: Cost Reduction	การลดต้นทุนการผลิต
E: Environmental Friendly	ส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

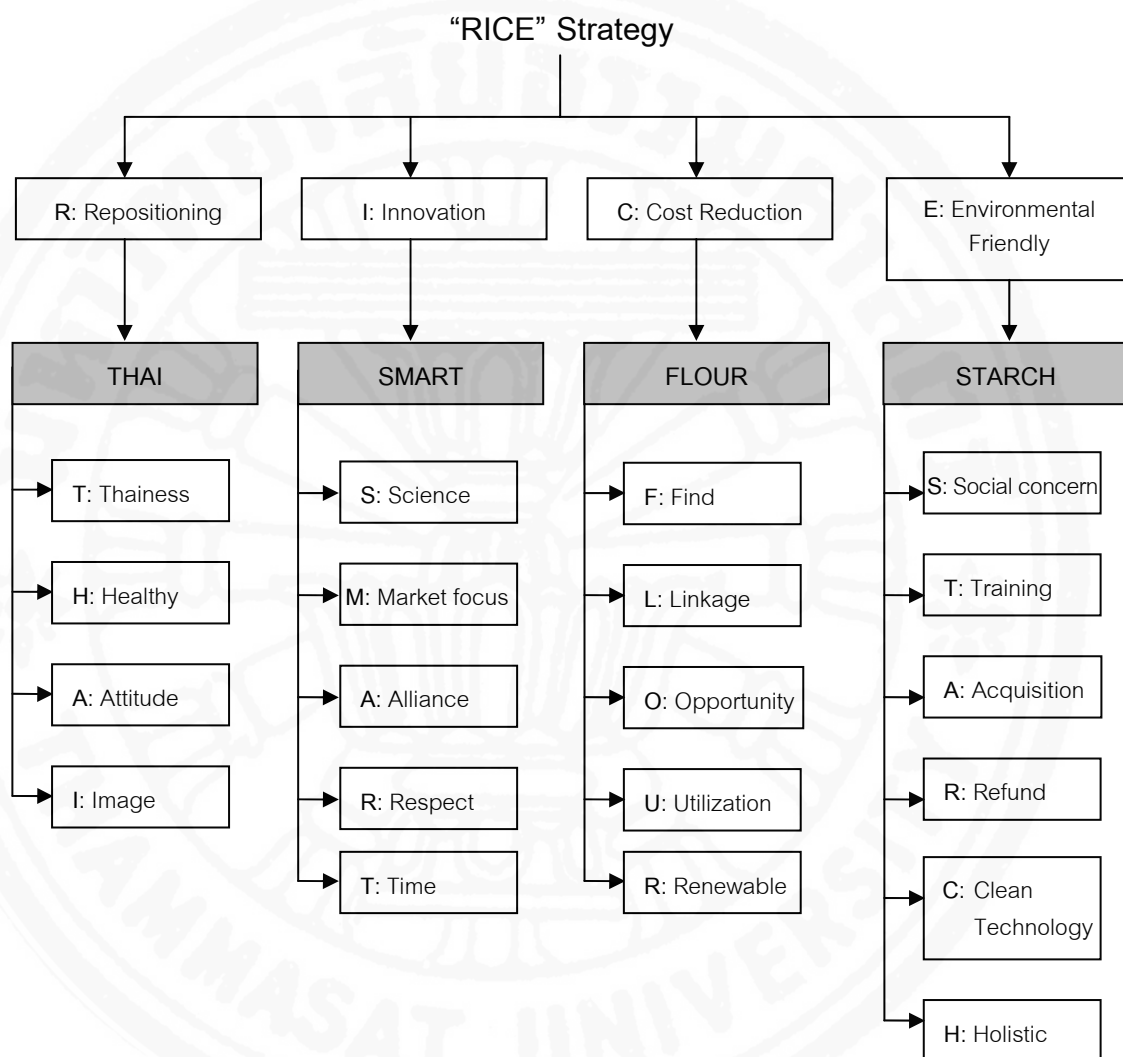
4.4 กลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย

การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยในครั้งนี้เป็นการจัดทำโดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO) จุดอ่อนและโอกาส (WO) จุดแข็งและอุปสรรค (ST) และจุดอ่อนและอุปสรรค (WT) และแนวคิดหลัก 4 ประการ คือ

- 1) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว
- 2) เป็นพื้นฐานสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย
- 3) ถ้าไม่ดำเนินการจะส่งเสียหายนต่อภาคอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย
- 4) ใช้โอกาสของกระแสโลกาภิวัตน์และแนวโน้มการห่วงใยในสุขภาพมาสร้างตลาดใหม่

จากแนวคิดข้างต้น นำมาซึ่งการพัฒนาจัดทำเป็นกลยุทธ์ “RICE” อันประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์ย่อย โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย “แหล่งผลิตแป้งข้าวเจ้าคุณภาพดีที่สุดในโลก” ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1
แผนกลยุทธ์ “RICE”



4.4.1 กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งโดยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย: Repositioning

เป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เน้นการใช้จุดแข็งในการช่วงชิงโอกาสใหม่ทางการตลาด โดยใช้คุณสมบัติของข้าวที่ปราศจากกลูเตนที่ทำให้เกิดอาการแพ้ รวมทั้งการมีคุณค่าทางการแพทย์แผนไทย มาสร้างตลาดใหม่ด้วยภาพลักษณ์แป้งข้าวเจ้าเพื่ออาหารสุขภาพ

จากแนวโน้มของการให้ความสำคัญกับอาหารสุขภาพเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยจึงควรใช้บริบทนี้เป็นปัจจัยของการขยายตลาดไปยังผู้บริโภคที่แพ้โปรตีนจากกลูเตน ถึงแม้ว่าในปัจจุบันมูลค่าการนำเข้าผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าจากไทยไปยังตลาดกลุ่มนี้ยังไม่สูงก็ตาม แต่มีอัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งชี้โอกาสทางการตลาดที่ดีของประเทศไทย

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยมีโอกาที่จะเพิ่มปริมาณการส่งออกได้มากขึ้น โดยอาศัยกลยุทธ์ส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เช่น การชูประเด็นที่แป้งข้าวเจ้าไทยมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพในตลาดที่มีผู้บริโภคแพ้กลูเตน รวมทั้งภาพลักษณ์ของการเป็นแหล่งผลิตที่ยังไม่มีการผลิตพืชจีเอ็มโอ ทั้งนี้เนื่องจากสหภาพยุโรปยังมีการต่อต้านสินค้าจากจีเอ็มโอ และประเทศไทยยังไม่มีนโยบายผลิตพืชจีเอ็มโอ รวมถึงการมีนโยบายส่งเสริมเกษตรอินทรีย์

เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทยโดยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย: Repositioning ให้สำเร็จต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ “THAI” อันประกอบด้วย

1) **T: Thainess** ใช้เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของประเทศไทย วิถีชีวิตของคนไทยที่มีความเกี่ยวข้องกับภาคการเกษตร โดยเฉพาะการปลูกข้าวมาอย่างยาวนานจนกลายเป็นเอกลักษณ์สำคัญของประเทศไทย ควบคู่ไปกับความพิถีพิถัน ความประณีตสวยงาม รสชาติที่โดดเด่นในการปรุงอาหาร และการมีผลิตภัณฑ์จากแป้งข้าวเจ้าที่หลากหลายเหมาะกับการรับประทานในโอกาสต่างๆ

2) **H: Healthy** มุ่งชูประเด็นของการที่ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย เป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพที่ปลอดภัยจากการดัดแปลงทางพันธุกรรม อุดมไปด้วยสารอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูงมากและไม่มีโปรตีนกลูเตน อันจะเป็นผลดีต่อผู้บริโภคที่ห่วงใยสุขภาพ รวมถึงผู้ป่วยโรคซีสติกไฟโบรซิสซึ่งเป็นโรคที่มีอาการแพ้โปรตีนกลูเตน

3) **A: Attitude** การปรับเปลี่ยนและปลูกฝังทัศนคติ รวมถึงการสร้างค่านิยมการบริโภคแป้งข้าวเจ้าแก่ผู้บริโภคชาวไทยและชาวต่างประเทศ ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริโภคแป้งข้าวเจ้าที่มีคุณภาพประโยชน์มากมายต่อร่างกาย รวมถึงยังปราศจากโปรตีนกลูเตนที่ทำให้เกิดอาการแพ้ในผู้ป่วยโรคซีสติกไฟโบรซิสซึ่งพบมากในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกา

4) I: Image การสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยโดยการประกาศให้ทั่วโลกรู้ว่าประเทศไทยเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี เป็นแหล่งผลิตแป้งข้าวคุณภาพดีของโลก รวมถึงการสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์จากแป้งข้าวเจ้าไทยให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายทั่วโลก

โดยตัวอย่างของโครงการที่ควรดำเนินการในการกำหนดกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทยโดยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้า ภายใต้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “THAI” มีดังนี้



ตารางที่ 4.2

โครงการที่ควรดำเนินการเพื่อกำหนดตำแหน่งโดยการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย: Repositioning

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ	ดัชนีความสำเร็จ	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
1. ส่งเสริมภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้า ไทยในด้านการเป็น ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง และอาหารธรรมชาติ	1. เพื่อประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าจากประเทศ ไทยให้ชาวต่างชาติได้รับรู้ในด้าน การเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงและ ผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ	1. ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้าไทย มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตา ชาวต่างชาติด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพสูงและผลิตภัณฑ์ ธรรมชาติ 2. เกิดการขยายตัวของ การส่งออกผลิตภัณฑ์ แป้งข้าวเจ้าไทย	1. จำนวนชาวต่างชาติ ที่รับรู้ถึงภาพลักษณ์ ผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้า ไทยในด้านการเป็น ผลิตภัณฑ์คุณภาพสูง และอาหารธรรมชาติ 2. มูลค่าการส่งออก ผลิตภัณฑ์ข้าวแป้งข้าว	1. เชิญผู้ซื้อเข้ามาเยี่ยมชมโรงงานการ ผลิตแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทย * 2. จัดทำเอกสารเผยแพร่ทางวิชาการ เกี่ยวกับกระบวนการผลิตแป้งข้าว ตลอดสายโซ่อุปทาน ** 3. เข้าร่วมการจัดงานอาหารระดับโลก * 4. ประชาสัมพันธ์เรื่องการที่ประเทศ ไทยยังไม่มีใบอนุญาตให้มีการผลิต พืชจีเอ็มโอในเชิงการค้า *	1. สภาหอการค้า 2. กรมส่งเสริมการ ส่งออก 3. กรมการค้า ต่างประเทศ 4. กระทรวงการ ท่องเที่ยว และกีฬา 5. กรมประชาสัมพันธ์
2. ตราสินค้าแป้ง ข้าวเจ้าไทย ใส่ใจสุขภาพ	1. เพื่อสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์ แป้งข้าวเจ้าไทย ที่สื่อถึงคุณค่า ทางโภชนาการและการเป็น อาหารธรรมชาติ 2. เกิดความเชื่อมั่นและภักดีต่อ การเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์แป้ง ข้าวเจ้าไทยภายใต้ตราสินค้า แป้งข้าวเจ้าไทยใส่ใจสุขภาพ	1. ประเทศไทยมีตราสินค้า แป้งข้าวเจ้าไทยใส่ใจ สุขภาพที่มีเอกลักษณ์ และเป็นที่ยอมรับ 2. เกิดฐานผู้บริโภคและการ บริโภคอย่างต่อเนื่องของ ผู้บริโภคที่ภักดีต่อตรา สินค้าแป้งข้าวเจ้าไทย ใส่ใจสุขภาพ	1. จำนวนผู้บริโภคที่รู้จัก ตราสินค้าแป้งข้าวเจ้า ไทยใส่ใจสุขภาพ 2. จำนวนผู้บริโภคที่เชื่อมั่น และภักดีต่อตราสินค้าแป้ง ข้าวเจ้าไทยใส่ใจสุขภาพ	1. จัดทำตราสินค้าผลิตภัณฑ์ เพื่อสุขภาพ * 2. ประชาสัมพันธ์ตราสินค้าแป้งข้าวเจ้า ไทยใส่ใจสุขภาพให้เป็นที่รู้จัก * 3. เผยแพร่ความรู้ด้านสุขภาพผ่าน สื่อต่างๆ โดยเฉพาะเว็บไซต์ * 3. จัดงานออกร้านในสหภาพยุโรป *	1. ผู้ส่งออก 2. กรมส่งเสริมการ ส่งออก 3. กรมการค้า ต่างประเทศ 4. สำนักงาน คณะกรรมการ อาหารและยา 5. กรมประชาสัมพันธ์

3. รณรงค์ปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการบริโภคอาหารไทยที่ทำมาจากข้าวเจ้า	1. ปรับเปลี่ยนและปลูกฝังทัศนคติรวมถึงสร้างค่านิยมการบริโภคข้าวเจ้า 2. ขยายตลาดและเพิ่มปริมาณผู้บริโภคข้าวเจ้าไทยทั้งภายในและต่างประเทศ	1. ผู้บริโภคมีทัศนคติที่ดีต่อข้าวเจ้าไทย 2. เพิ่มตลาดและปริมาณการบริโภคข้าวเจ้าไทย	1. จำนวนผู้บริโภคที่มีค่านิยมการบริโภคข้าวเจ้า	1. การประชาสัมพันธ์เชิญชวนผู้บริโภค โดยเฉพาะกลุ่มเยาวชนให้หันมาบริโภคข้าวเจ้าไทยให้มากขึ้น * 2. การนำผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ในลักษณะที่พร้อมรับประทาน เช่น ผัดไทยพร้อมปรุงเข้าสู่ตลาด **	1. สภาพการค้า/ภาคเอกชน 2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 3. สื่อมวลชน 5. กรมประชาสัมพันธ์
4. ผลักดันให้มีการจัด World Flour rice Summit ขึ้นในประเทศไทย	1. แสดงศักยภาพและความพร้อมของด้านวิชาการและเทคโนโลยีของผู้ประกอบการแปรรูปข้าวเจ้าของประเทศไทย	1. ผู้นำเข้าจากต่างประเทศมีความเชื่อมั่นในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ข้าวเจ้าไทย	1. จำนวนประเทศและผู้เข้าร่วมการประชุม	1. จัดประชุมนานาชาติทุก 2 ปี **	1. สภาพการค้า/ภาคเอกชน 2. มหาวิทยาลัย 3. กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ 4. กรมการค้าต่างประเทศ

หมายเหตุ: * เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 1-2 ปี ** เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.4.2 กลยุทธ์สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์แบ่ง ข้าวเจ้าไทย: Innovation

เป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่ปรับจุดอ่อนเพื่อฉวยประโยชน์จากโอกาส โดยการใช้จุดอ่อนที่อุตสาหกรรมมีผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มน้อย ไม่มีคู่แข่งและการกีดกันของผู้นำในการเข้าตลาด มาสร้างโอกาสในการเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์แบ่งข้าวเจ้าเพื่อฉวยประโยชน์

ทั้งนี้ การจะเพิ่มความหลากหลายและการสร้างมูลค่าเพิ่ม (innovation) ให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่เรียกว่า “SMART” อันประกอบด้วย

1) S: Science เน้นการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยการจัดทำแผนที่เทคโนโลยีที่มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาเพิ่มค่าผลิตภัณฑ์ทั้งที่มีอยู่ในประเทศและในโลก เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเพิ่มค่าของอุตสาหกรรม รวมไปถึงการจัดหาเทคโนโลยีที่จำเป็นโดยเฉพาะในกลุ่มที่หมดอายุสิทธิบัตร เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมเข้าใช้ได้สะดวกและรวดเร็ว

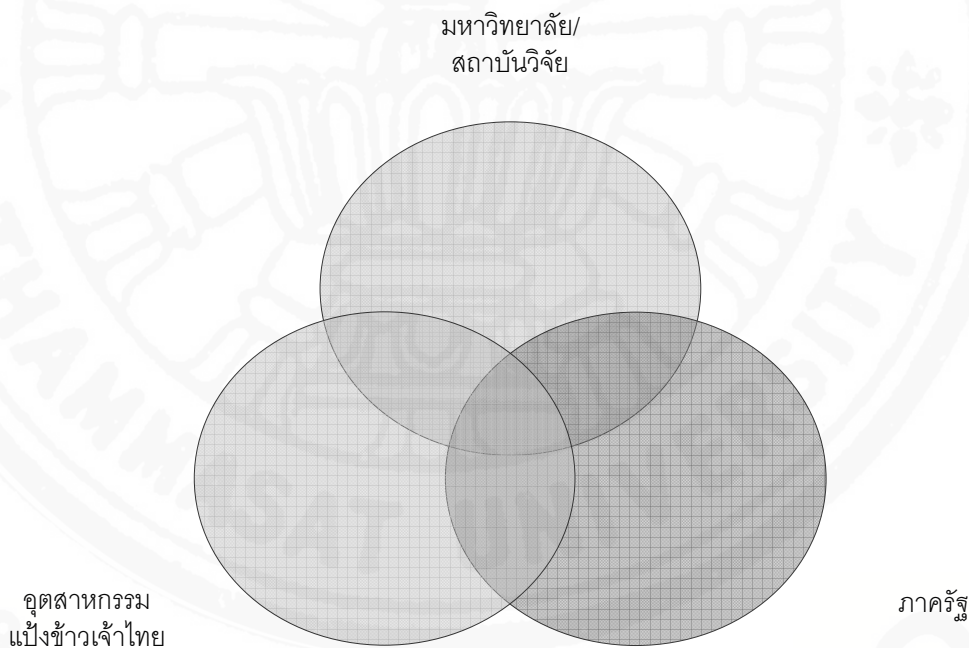
2) M: Market focus เน้นการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยสำรวจความต้องการของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มีความเข้าใจ สามารถเข้าถึงตลาด และก่อให้เกิดการจดจำในตราสินค้าหรือแหล่งผลิตข้าวคุณภาพดีของผู้บริโภคโดยเฉพาะในต่างประเทศในลักษณะ “คิดถึงแบ่งข้าวเจ้า คิดถึงเมืองไทย” หรือ “เมืองไทยดินแดนแห่งแบ่งข้าวคุณภาพดี”

3) A: Alliance กิจกรรมด้านนวัตกรรมต้องการการผนึกกำลังของพันธมิตรเพื่อร่วมแบ่งปันทรัพยากรทั้งในด้านบุคลากร ความรู้ เทคโนโลยี และเงินร่วมลงทุนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาต่อยอดในระยะเวลานานขึ้น อันเป็นแนวโน้มของโลกที่จะก้าวไปสู่การทำงานร่วมกันในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วนนวัตกรรม ในอนาคตรูปแบบของการทำนวัตกรรมจะเปลี่ยนจากต่างคนต่างทำ (นวัตกรรมแบบปิด) ไปสู่การทำนวัตกรรมที่ใช้เครือข่าย (นวัตกรรมแบบเปิด) มากขึ้น ดังจะเห็นได้จากบริษัท P&G ได้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนแนวทางการวิจัยและพัฒนาจากเดิมที่ทำด้วยตนเองไปสู่การเชื่อมโยงกับภายนอกภายใต้ยุทธศาสตร์ “การเชื่อมโยงและการพัฒนา” โดยใช้องค์ความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นในโลกและตั้งเป้าว่าครึ่งหนึ่งของนวัตกรรมของบริษัทจะมาจากการใช้ความรู้จากภายนอกโดยใช้กลไกของเครือข่ายของนักนวัตกรรม นักวิทยาศาสตร์ ชีพพลายเออร์ในการพัฒนานวัตกรรม (www.businessweek.com) การพัฒนา

นวัตกรรมจะไม่เป็นการพัฒนาที่เริ่มต้นจากศูนย์แต่เริ่มต้นจากต้นทุนเดิมที่มีอยู่ก่อนหน้า (วัชริน มีรอด, 2549)

รูปแบบความร่วมมือที่จะมีผลต่อการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมที่ยั่งยืนควรจะประกอบไปด้วย ความร่วมมือของ 3 หน่วยงาน ได้แก่ ภาควิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัย/สถาบันวิจัย และภาครัฐ ร่วมกันทำงานในลักษณะที่เกื้อกูลกัน ส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างกันอย่างสมบูรณ เช่น เทคโนโลยี เงินทุน ทักษะ แรงงานที่มีความสามารถ และกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีกลไกของการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตามสัดส่วนของการร่วมลงทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ภาพที่ 4.2
แสดงความร่วมมือระหว่างไตรภาคีต่อการพัฒนานวัตกรรม



ตัวอย่างภาคีเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปข้าวที่สำคัญ ในส่วนของมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร และ

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติในฐานะหน่วยงานให้ทุนสนับสนุนการวิจัยด้านกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์สนับสนุนในด้านการขยายตลาดและการเข้าถึงแหล่งทุน ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมประกอบด้วย อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้า สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นผู้ที่มีบทบาทนำในการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ต้อง เน้นความร่วมมือและความรู้

4) R: Respect วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมาชิกในองค์กร ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติ การสร้างนวัตกรรมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบที่จะสร้างให้เกิดนวัตกรรมตลอดเวลา มีการทำงานในลักษณะที่ช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่อง และให้เกียรติสมาชิกในทีมซึ่งหมายถึงการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมนั่นเอง

5) T: Time นวัตกรรมที่จะสร้างผลกำไรให้มัน นอกจากการมีคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว สิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ก็คือ การส่งผลิตภัณฑ์นั้นเข้าสู่ตลาดในระยะเวลาที่เหมาะสม ความเร็วในการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดนั้น ต้องใช้กลไกของการบริหาร ซึ่งเป็นการนำความรู้ เทคโนโลยีที่มีอยู่มาเชื่อมต่อกับความต้องการของตลาด

โดยตัวอย่างของโครงการที่ควรดำเนินการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อเพิ่มผลผลิตหลายและคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ ภายใต้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “SMART” มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3

โครงการที่ควรดำเนินการเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มความหลากหลายและมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์แปรรูปข้าวเจ้าไทย: Innovation

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ	ดัชนีความสำเร็จ	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงาน ที่รับผิดชอบ
1. การจัดทำแผนที่ นำทางด้านวิทยา- ศาสตร์เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุน อุตสาหกรรม แปรรูปข้าวเจ้าไทย	1. เพื่อรวบรวมเทคโนโลยี จากทั้งในและต่างประเทศ 2. เพื่อสนับสนุนการเข้าถึง ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาต่อยอด	1. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดย่อม เข้าถึงเทคโนโลยีได้มากขึ้น	1. แผนที่เทคโนโลยีแปรรูปแปรรูป ข้าวเจ้าที่พร้อมใช้งาน	1. วิเคราะห์เทคโนโลยีที่สนับสนุน อุตสาหกรรมแปรรูปข้าวเจ้า * 2. รวบรวมเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ **	1. กระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
2. โครงการจัดหา เทคโนโลยีเพื่อ สนับสนุนการ สร้างนวัตกรรม	1. ลดระยะเวลา/ต้นทุนของ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	1. อุตสาหกรรมแปรรูปข้าวเจ้า เข้าถึง/ใช้ประโยชน์ในการ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน	1. ฐานข้อมูลเทคโนโลยี/ สิทธิบัตร ที่พร้อมให้บริการสืบค้น ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	1. เชื่อมโยงกับโครงการจัดทำแผนที่ เทคโนโลยี ** 2. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการเผยแพร่**	1. กระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี
3. โครงการนวัตกรรม แปรรูปข้าวเจ้าไทย	1. เพื่อส่งเสริมการสร้าง ความหลากหลาย ของผลิตภัณฑ์แปรรูป ข้าวเจ้าไทย 2. เพื่อสร้างเพิ่มมูลค่าสูง มากให้กับผลิตภัณฑ์ จากแปรรูปข้าวเจ้าไทย	1. เพิ่มแนวทางการใช้ ประโยชน์ จากผลิตภัณฑ์แปรรูปข้าวเจ้า 2. สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันของ ผลิตภัณฑ์แปรรูปข้าวเจ้าไทย	1. จำนวนนวัตกรรมแปรรูปข้าวเจ้า 2. สัดส่วนของการส่งออก ผลิตภัณฑ์แปรรูปแปรรูปข้าว มูลค่าสูงต่อผลิตภัณฑ์ แปรรูปเบื้องต้น	1. จัดประกวดนวัตกรรมแปรรูปข้าวเจ้า * 2. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านแปรรูปข้าวเจ้า * 3. ประสานงานให้เกิดการสร้างโรงงาน ต้นแบบ และเครื่องมือ เครื่องจักร ต้นแบบเพื่อนำไปสู่การผลิต เชิงพาณิชย์ **	1. สำนักงานนวัตกรรม แห่งชาติ 2. สำนักงานกองทุน สนับสนุนการวิจัย 3. กระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

4. วิจัยตลาดผู้บริโภค แบ่งชาวเจ้าไทย ทั้งในและต่างประเทศ	1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ 2. เพื่อกำหนดส่วนแบ่งตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ 3. เพื่อกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แบ่งชาวเจ้าให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์	1. ทราบความต้องการของตลาด 2. ช่วยให้เห็นโอกาสทางการตลาดของผลิตภัณฑ์แบ่งชาวเจ้าไทยให้มากขึ้น 3. เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์แบ่งชาวเจ้าไทย	1. รายงานการวิจัยที่ระบุถึงผลิตภัณฑ์แบ่งชาวเจ้าที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดต่างๆ	1. ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคภายในและประเทศคู่ค้าที่สำคัญ * 2. จัดทำกลยุทธ์เพื่อกำหนดส่วนแบ่งตลาดผู้บริโภค * 3. จัดทำกลยุทธ์เพื่อกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ *	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. กระทรวงพาณิชย์ 3. โรงงานแบ่งชาวเจ้า
5. โครงการส่งเสริม การพัฒนาคลัสเตอร์ แบ่งชาวเจ้าไทย	1. ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนมาใช้เพื่อการพัฒนาต่อยอดในเชิงพาณิชย์	1. ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขัน 2. เพื่อให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างบูรณาการ	1. จำนวนครั้งในการจัดประชุมและจำนวนผู้เข้าร่วมประชุม 2. จำนวนโครงการความร่วมมือ	1. จัดประชุมเพื่อชี้ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายคลัสเตอร์ * 2. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น *	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
6. โครงการ รางวัลนวัตกรรม แบ่งชาวเจ้าไทย	1. สร้างบรรยากาศของการพัฒนานวัตกรรม	1. เป็นเวทีในการกระตุ้นให้เกิดการผลิต คิดค้นเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์แบ่งชาวเจ้าไทย	1. จำนวนผลงานที่ส่งเข้าร่วมประกวด	1. จัดทำโครงการประกวดการพัฒนานวัตกรรมแบ่งชาวในระดับโรงเรียนสถาบันการศึกษา และภาคเอกชน *	1. กระทรวงศึกษาธิการ 2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

7. โครงการส่งเสริม วัฒนธรรมนวัตกรรม	1. ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรม ของการทำนวัตกรรมโดย ใช้ทรัพยากรที่แต่ละฝ่าย มีความได้เปรียบในการ สร้างให้เกิดนวัตกรรม ในระยะเวลาอันสั้น	1. เพิ่มความเร็วของการ พัฒนานวัตกรรม 2. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกัน ในหลักการของการ เคารพซึ่งกันและกัน	1. จำนวนโครงการ ความร่วมมือ	1. จัดประชุมให้เกิดเวทีแห่งการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง * 2. ดำเนินโครงการนำร่องความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐและเอกชนในการ พัฒนานวัตกรรมในลักษณะของ โครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการ **	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. กระทรวงวิทยาศาสตร์ 3. สภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย 4. สถาบันการศึกษา
--	---	--	--------------------------------	---	---

หมายเหตุ: * เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 1-2 ปี ** เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.4.3 กลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต: Cost reduction

เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยเลือกใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยการใช้วัตถุดิบที่มีเพียงพอและสามารถหาได้จากภายในประเทศไทย รวมถึงการมีผู้ประกอบการที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูง มาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการสายโซ่อุปทานเพื่อลดต้นทุนการผลิตโดยการเพิ่มประสิทธิภาพของทุกปัจจัยการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน ให้สามารถผ่านพ้นสภาวะการแข่งขันที่เริ่มมีความรุนแรงในตลาดแป้งข้าวเจ้าและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนของราคาข้าวซึ่งเป็นวัตถุดิบได้

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและจากผลงานวิจัยที่ได้มีการศึกษามาแล้ว ได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า การลดต้นทุนการผลิตเป็นปัจจัยที่มีผลสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย ทั้งนี้ เนื่องจากต้นทุนการผลิตแป้งข้าวเจ้าของไทยยังอยู่ในระดับที่สูงกว่าประเทศคู่แข่งโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

ทั้งนี้ การจะลดต้นทุนการผลิต (cost reduction) ได้อย่างเห็นผลจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่เรียกว่า “FLOUR” อันประกอบด้วย

1) F: Find การค้นหาสาเหตุและแสวงหาแนวทางแก้ไขเพื่อการลดต้นทุนในการผลิต โดยทั้งนี้ ภาครัฐควรเข้ามามีบทบาทสำคัญในการสำรวจข้อมูลด้านต้นทุนการผลิตเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งอาจดำเนินการด้วยการส่งผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำแนะนำปรึกษา หรือการสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อการปรับปรุงกระบวนการผลิต

2) L: Linkage จุดอ่อนประการหนึ่งของการต้นทุนการผลิตที่สูงเกิดจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบภายในประเทศ การลดต้นทุนการผลิตทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารสายโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสมเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง

3) O: Opportunity อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยต้องมีความร่วมมือกับพันธมิตรในการแสวงหาโอกาสใหม่ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสายพันธุ์ข้าวที่ให้ผลผลิตสูง และมีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการนำไปแปรรูปโดยเชื่อมโยงกับเครือข่ายทางวิชาการและเครือข่ายวิจัย เช่น มหาวิทยาลัย หรือ กรมการข้าวซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงพันธุ์ข้าวให้ได้ผลผลิตตามความต้องการของของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้า

4) U: **Utilization** การใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตอย่างคุ้มค่ามีผลอย่างยิ่งในการลดต้นทุนการผลิต โดยต้องเพิ่มประสิทธิภาพของทุกปัจจัยการผลิตไปพร้อมๆ กัน เช่น การพัฒนาทักษะของแรงงานด้วยการจัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต หรือการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

5) R: **Renewable** การที่ค่าพลังงานคิดเป็นร้อยละ 15 ของต้นทุนการผลิต ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่เป็นไปได้ คือ การผลิตพลังงานจากน้ำทิ้งของโรงงานในรูปของก๊าซชีวภาพ ซึ่งประเทศไทยถือว่ามีความพร้อมด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากการทำวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยห้องปฏิบัติการด้านการขจัดและใช้ประโยชน์จากของเสียอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตก๊าซชีวภาพจากของเสียอุตสาหกรรมเกษตรมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 20 ปี และจากประสบการณ์การถ่ายทอดเทคโนโลยีบางส่วนสู่ภาคเอกชน ทำให้ทางห้องปฏิบัติการฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีบำบัดน้ำเสียและผลิตก๊าซชีวภาพ ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบำบัดให้สูงขึ้น และมีระยะเวลาในการกักเก็บของเสียสั้นลง เพื่อให้ได้ระบบบำบัดมีขนาดเล็กลง ส่งผลให้ค่าลงทุนในการก่อสร้างระบบลดลง ซึ่งจะเป็นไปตามความต้องการของผู้ประกอบการ

โดยตัวอย่างของโครงการที่ควรดำเนินการเพื่อลดต้นทุนการผลิต ภายใต้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “FLOUR” มีดังนี้

ตารางที่ 4.4

โครงการที่มีผลต่อการลดต้นทุนการผลิต: Cost reduction

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ	ดัชนีความสำเร็จ	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. สำรวจโรงงาน อุตสาหกรรม แป้งข้าวเจ้าไทย และยกระดับ ประสิทธิภาพ การผลิต	1. วิเคราะห์โครงสร้าง ต้นทุนการผลิต 2. จัดทำ Benchmark ของอุตสาหกรรม แป้งข้าวเจ้าไทย	1. มีข้อมูลเพื่อใช้การวางแผนเพิ่ม ลดต้นทุนการผลิตอย่างเป็น ระบบของอุตสาหกรรมแป้ง ข้าวเจ้าไทย 2. โรงงานได้รับการยกระดับ ความสามารถในการผลิต	1. รายงานการสำรวจ Benchmark ของ อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย 2. จำนวนโรงงานที่ได้รับความ ช่วยเหลือด้านวิชาการและ เงินทุน	1. จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสำรวจ * 2. จัดส่งผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำแนะนำ * 3. จัดหาแหล่งทุนเพื่อการพัฒนา การผลิตให้ดีขึ้น ** 4. จัดประกวด Best Practices *	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. กระทรวงวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี 3. กระทรวงการคลัง
2. การบริหาร ห่วงโซ่อุปทาน	1. เพื่อให้เกิดการรวมกลุ่ม ตลอดสายโซ่อุปทาน ในลักษณะของการ ทำงานที่เกื้อกูลกัน เพื่อลดต้นทุน logistic และแก้ปัญหาความไม่ สม่ำเสมอของวัตถุดิบ	1. ชาวนาได้รับราคาที่เป็น ธรรมและมีตลาดแน่นอน 2. ผู้แปรรูปได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และปริมาณสม่ำเสมอ 3. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ด้านการแปรรูป การค้า และการขนส่ง	1. ลดต้นทุน logistic 2. ความสม่ำเสมอของ ราคาวัตถุดิบ	1. รวบรวมข้อมูลกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง * 2. จัดสัมมนาเพื่อสร้างความเชื่อมโยง * 3. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคตลอด สายโซ่มูลค่า * 4. นำหลักการของ Supply Chain Management มาประยุกต์ใช้ **	1. สภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย 2. หอการค้าแห่ง ประเทศไทย 3. กระทรวงอุตสาหกรรม 4. สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ

3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ข้าวคุณภาพดีที่เหมาะสมกับการแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์แป้งข้าวในราคาที่เหมาะสมได้	1. พัฒนาสายพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมต่อการแปรรูปและมีผลผลิตสูง	1. ผู้แปรรูปได้วัตถุดิบที่ตรงตามความต้องการ 2. ลดความผันผวนของราคาวัตถุดิบ	1. จำนวนสายพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมต่อการแปรรูป 2. จำนวนเกษตรกรที่ได้รับเมล็ดพันธุ์ดี	1. ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ * 2. ประสานความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาสายพันธุ์ที่มีอยู่แล้ว เพื่อกระจายพันธุ์ดีดังกล่าวสู่เกษตรกร **	1. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ 2. กรมส่งเสริมการเกษตร 3. กรมการข้าว
4. การปรับปรุงกระบวนการผลิตโดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของปัจจัยการผลิต	1. ลดต้นทุนการผลิต	1. ต้นทุนการผลิตอยู่ในระดับที่แข่งขันได้	1. ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยที่ลดลง	1. พัฒนาศักยภาพของแรงงานเพิ่มเติม * 2. คัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิต * 3. ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต ** 4. ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี**	1. สถาบันการศึกษา 2. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 3. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
5. การติดตั้งระบบการบำบัดน้ำเสียเพื่อผลิตพลังงาน	1. เพิ่มแหล่งพลังงานทางเลือกให้กับโรงงาน	1. ประหยัดต้นทุนค่าพลังงาน	1. ต้นทุนค่าพลังงานที่ประหยัดได้	1. ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อการติดตั้งระบบบำบัดน้ำเสียเพื่อผลิตเป็นพลังงานสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรม SMEs * 2. ภาครัฐ/มหาวิทยาลัยสนับสนุนด้านเทคโนโลยี ** 3. ผู้ประกอบการร่วมลงทุนเพื่อพัฒนาระบบ **	1. กองทุนพลังงานทดแทน 2. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 3. สถาบันการศึกษา 4. โรงงานแป้งข้าวเจ้า

หมายเหตุ: * เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 1-2 ปี ** เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.4.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม: Environmental friendly

เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยยึดหลักการปรับปรุงจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยลดอัตราสูญเสียในกระบวนการผลิตลง เพิ่มคุณภาพและมาตรฐานของโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็กให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล การปรับปรุงกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อลดอุปสรรคด้านการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี

การเปิดเสรีทางการค้าทำให้ตลาดเปิดกว้าง อย่างไรก็ตาม ตลาดที่เปิดกว้างนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ส่งออกที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขด้านคุณภาพได้เท่านั้น ซึ่งเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่งคือการมีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การผลิตแป้งข้าวเจ้าถือเป็นกิจกรรมการผลิตหนึ่งที่มีการใช้น้ำในกระบวนการผลิตมาก ดังนั้น ปัญหาที่ตามมาของอุตสาหกรรมผลิตแป้งข้าวเจ้าไทย คือ การกำจัดน้ำทิ้งจากกระบวนการผลิตก่อนที่จะปล่อยลงสู่แหล่งน้ำ หรือการนำกลับมาใช้ประโยชน์อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรวมไปถึงการกำจัดกลิ่นที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต

ดังนั้น ทุกโรงงานจึงต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกรมโรงงานอุตสาหกรรม และมาตรฐานสากลซึ่งถือเป็นภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และเพื่อให้อุตสาหกรรมปฏิบัติตามข้อกำหนดและไม่เป็นภาระด้านต้นทุนมากเกินไป อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมด้วยการนำเทคโนโลยีสะอาดเข้ามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตให้มากยิ่งขึ้น

การส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (environmental friendly) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการที่เรียกว่า “STARCH” อันประกอบด้วย

1) S: Social Concern ผู้ประกอบการต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมด้วยการให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปรัชญาของการดำเนินธุรกิจของบริษัท ธรรมชาติซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของธุรกิจ

2) T: Training การอบรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากรในทุกระดับทั้งในระดับผู้บริหาร เพื่อให้มีความเข้าใจ เห็นคุณค่าของการลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม มีความรู้ และความเข้าใจด้านเทคนิคในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3) A: Acquisition การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในบางครั้งจำเป็นต้องมีการแสวงหาเทคโนโลยีเพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

4) **R: Refund** การลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมเป็นการลงทุนที่เห็นผลช้า แต่เป็นสิ่งที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมจำเป็นต้องดำเนินการ ดังนั้น จึงควรมีมาตรการในการจูงใจทั้งในระดับภายในองค์กร และอุตสาหกรรม เช่น มาตรการด้านภาษีสำหรับบริษัทที่ปฏิบัติได้ตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม

5) **C: Clean Technology** ต้องนำหลักการที่เป็นหัวใจของเทคโนโลยีสะอาด คือ ที่ให้ความสำคัญกับการนำกลับมาใช้ (recycle) และการใช้ซ้ำ (reuse) เพื่อให้มีของเสียที่จะต้องกำจัดทิ้งน้อยที่สุด

6) **H: Holistic** ความสำเร็จของการส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหากขาดการมองในลักษณะที่เป็นองค์รวม เพื่อให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน

โดยตัวอย่างของโครงการที่ควรดำเนินการเพื่อส่งเสริมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ภายใต้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เรียกว่า “STARCH” มีดังนี้

ตารางที่ 4.5

โครงการที่มีผลต่อการส่งเสริมกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม: Environmental friendly

ชื่อโครงการ	วัตถุประสงค์	ประโยชน์ที่จะได้รับ	ดัชนีความสำเร็จ	แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
1. การสร้างความตระหนักด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม	1. เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการรักษาสิ่งแวดล้อม	1. ผู้ประกอบการมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม	1. จำนวนผู้ประกอบการที่ให้ ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อม	1. ทำประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงประโยชน์ของการรักษาสิ่งแวดล้อม * 2. จัดประกวดโรงงานที่รักษาสิ่งแวดล้อมดีเด่นประจำปี **	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. กระทรวงวัฒนธรรม 3. สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย/ภาคเอกชน
2. การฝึกอบรมผู้ประกอบการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม	1. เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1. ผู้ประกอบการมีความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม 2. ต้นทุนการผลิตลดลง	1. จำนวนโรงงานที่เข้าร่วมการอบรม	1. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรม *	1. กระทรวงอุตสาหกรรม
3. การแสวงหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	1. แสวงหาเทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1. เข้าถึงเทคโนโลยีที่เหมาะสม ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม	1. จำนวนเทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1. รวบรวมความรู้ด้านเทคโนโลยีที่รักษาสิ่งแวดล้อม * 2. จัดเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวผ่านระบบเว็บไซต์หรือการจัดประชุมสัมมนา * 3. จัดทีมผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำแนะนำในระดับโรงงาน **	1. กระทรวงพลังงาน 2. สถาบันการศึกษา 3. กระทรวงอุตสาหกรรม 4. สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

4. มาตรการจูงใจ เพื่อการผลิต ที่เป็นมิตรแก่ สิ่งแวดล้อม เช่น การยกเว้นภาษี เงินได้นิติบุคคล	1. สร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ผลิตลงทุน ด้านสิ่งแวดล้อม	1. อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้า ปฏิบัติตามข้อกำหนด ด้านสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	1. จำนวนโรงงานที่ขอรับ การส่งเสริม	1. สำรวจความต้องการของภาค อุตสาหกรรมเกี่ยวกับมาตรการที่จะ มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ ลงทุนด้านสิ่งแวดล้อม * 2. ประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดมาตรการ เพิ่มเติม ที่มีผลต่อการจูงใจภาคเอกชน * 3. จัดหาแหล่งเงินทุนสำหรับลงทุนด้าน การจัดทำระบบบำบัดน้ำทิ้ง *	1. กระทรวงพลังงาน 2. กระทรวงอุตสาหกรรม 3. สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน 4. สถาบันการเงิน 5. กองทุนสิ่งแวดล้อม
5. การใช้เทคโนโลยี สะอาดในกระบวนการ ผลิตเพื่อรักษา สิ่งแวดล้อม	1. เพื่อลดการใช้น้ำ/เพิ่ม ประสิทธิภาพในการ บำบัดน้ำเสีย	1. ลดต้นทุนของการบำบัด น้ำเสีย 2. ปริมาณของเสียที่ต้อง กำจัดทิ้งลดลง	1. ต้นทุนที่ประหยัดได้ 2. ปริมาณของเสีย ที่ต้องกำจัด	1. จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้าไปให้คำปรึกษา ด้านเทคโนโลยีสะอาด *	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. สถาบันการศึกษา 3. โรงงานแป้งข้าวเจ้า
6. การพัฒนาดัชนีชี้วัด เพื่อส่งเสริมการ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดห่วงโซ่อุปทาน	1. เพื่อเป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการ ด้านสิ่งแวดล้อมภายใน โรงงานแป้งข้าวเจ้าไทย	1. ส่งเสริมการเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิต และลดผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อมตลอด ห่วงโซ่อุปทาน	1. ดัชนีชี้วัดสิ่งแวดล้อม ของอุตสาหกรรมแป้ง ข้าวเจ้าไทย	1. จัดจ้างสำรวจข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม * 2. นำข้อมูลจากการสำรวจมาพัฒนา เป็นดัชนีสิ่งแวดล้อม และจัดทำ แผนการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมของ อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้า**	1. กระทรวงอุตสาหกรรม 2. สมาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย/ภาคเอกชน

หมายเหตุ: * เป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินการเพียง 1-2 ปี ** เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลาดำเนินการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป

4.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ RICE

การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้า การพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุนในการผลิต และการมีกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้อุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย “เป็นแหล่งผลิตแป้งข้าวเจ้าคุณภาพดีที่สุดในโลก” พร้อมกับส่งผลให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย ดังนี้

- 1) มูลค่าการตลาดแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทยเพิ่มขึ้นจาก 1,500 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2548 เป็น 2,400 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2554 หรือมีอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี
- 2) มูลค่าการส่งออกผลิตภัณฑ์แป้งข้าวเจ้ารวมถึงผลิตภัณฑ์มูลค่าเพิ่มเพิ่มขึ้นจากระดับ 800 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 1,300 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2554
- 3) ต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยลดลงร้อยละ 10

ทั้งนี้ ตัวเลขค่าเป้าหมายที่กำหนด ได้รับการปรึกษาหารือและทำการสรุปจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน (ตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.5)

4.6 ผลการประเมินกลยุทธ์จากผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกจำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนจากผู้ประกอบการ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย/สถาบันวิจัย และหน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้กำหนดนโยบายอุตสาหกรรม มีความเห็นตรงกันว่ากลยุทธ์ที่ได้เสนอในงานวิจัยชิ้นนี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นการกำหนดจากข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้รวบรวมทั้งจากเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยเชิงลึก แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของกลยุทธ์ยังต้องอาศัยการเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมโดยใช้ข้อได้เปรียบที่ประเทศไทยมีเหนือกว่าประเทศคู่แข่ง

อย่างไรก็ตาม ควรจะเพิ่มกลยุทธ์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทย โดยเฉพาะการแข่งขันกับประเทศจีนและเวียดนาม ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญของประเทศไทย เนื่องจากมีค่าแรงและราคาวัตถุดิบที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ มาตรการการให้การสนับสนุนจากภาครัฐจะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ต้นทุนการผลิตด้านวัตถุดิบมีราคาที่เหมาะสม

การสนับสนุนทางวิชาการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อร่วมรับความเสี่ยงในกรณีที่เอกชนต้องการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) หรือนวัตกรรมกระบวนการผลิต (process innovation) เป็นต้น

จากผลการศึกษาและความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาอุตสาหกรรม แป้งข้าวเจ้าไทยนั้นต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กันทั้งระบบและเป็นการทำงานที่เชื่อมโยงประสานกัน อย่างมีบูรณาการเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การนำแผนกลยุทธ์ดังกล่าวมาปรับใช้ในระดับองค์กร จะต้องเป็นการพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับพื้นฐานของผู้ประกอบการแต่ละราย แต่ทั้งนี้การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองจากการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์เป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจจะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับกรอบแนวคิดทางธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปอย่างสอดคล้องและเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสร้างโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติม การพัฒนากลยุทธ์ในการแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

ในขณะเดียวกันต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากความสำเร็จของบริษัท Tesco Lotus ในประเทศไทย ซึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างกันที่ดี มีการใช้จุดแข็งที่แต่ละฝ่ายมีในการทำงานร่วมกันของพันธมิตรเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ทั้งนี้ แนวทางในการนำไปสู่ความได้เปรียบ นอกเหนือจากดำเนินการตามกลยุทธ์ในระดับประเทศดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งทีองค์กรจะต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยก็คือ

- 1) การพัฒนาตัวเองออกจากกับดักความคิดเก่า ที่มีผลทำให้การขยายธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตให้กับองค์กรมีข้อจำกัด ธุรกิจจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดล้ำสมัย แสวงหาโอกาสทั้งในด้านการเข้าถึงข่าวสาร ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม อย่างสม่ำเสมอ
- 2) การพัฒนาให้เกิดความลงตัวในการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก โดยเป็นการร่วมมือเพื่อสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กับทุกฝ่าย ซึ่งเป็นเคล็ดลับไปสู่การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน ที่สำคัญในการร่วมมือระหว่างกันนั้นต้องเป็นการร่วมมือในทุกระดับ
- 3) การสร้างให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงพลังที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือระหว่างกัน ด้วยการจัดกิจกรรมทางธุรกิจ ที่ส่งเสริมให้เกิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ระหว่างกัน เช่น ระหว่างฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้การทำงานของ แต่ละฝ่ายประสานและเกื้อหนุนกัน

- 4) การปรับปรุงพัฒนาออกแบบโครงสร้างของระบบภายในองค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเอง กล่าวคือ ต้องสร้างให้องค์กรมีชีวิต เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อการอยู่รอดแบบยั่งยืน
- 5) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาความเป็นผู้นำทางธุรกิจ
- 6) การกำหนดเป้าหมายของการเติบโตตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานตลอดเวลา เป้าหมายที่กำหนดจึงควรเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ ยืดหยุ่น หรือสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมแป้งข้าวเจ้าไทยยังมีโอกาสมาก ตลาดใหญ่ และผู้ประกอบการแปรรูปแป้งข้าวเจ้าของประเทศไทยอำนาจในการครองความเป็นผู้นำตลาด แต่ทั้งนี้ต้องนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาเสริมจุดแข็งของอุตสาหกรรม โดยภาคเอกชนต้องมีบทบาทเป็นผู้นำ และรัฐบาลสนับสนุนทั้งในด้านการนโยบาย วิชาการ สนับสนุนเงินทุนเพื่อการดำเนินการพร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัตน์ในการเข้าสู่ตลาดและเทคโนโลยีที่สูงขึ้น