

สรุปข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารของบริษัทที่ประกอบธุรกิจแปรรูปข้าวเจ้าของประเทศไทย 4 บริษัท ซึ่งเป็นบริษัทขนาดใหญ่ 2 ราย ขนาดกลาง 1 ราย และขนาดเล็ก 1 ราย ในประเด็นคำถามหลัก 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) บริษัท ก

ข้อมูลบริษัททั่วไป

บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2502 เป็นผู้ผลิต จัดจำหน่าย และส่งออกข้าวใหญ่ที่สุดของประเทศไทยและของโลก โดยผลิตสินค้า ได้แก่ แป้งข้าวเจ้า แป้งข้าวเหนียว แป้งข้าวเจ้าบริสุทธิ์ แป้งข้าวเหนียวบริสุทธิ์ แป้งข้าวเจ้าบริสุทธิ์ดัดแปร เส้นหมี่ ก๋วยเตี๋ยว แป้งกึ่งสำเร็จรูปทำขนม และอื่นๆ มีโครงสร้างการถือหุ้นเป็นของคนไทยทั้งหมด มีกำลังการผลิต 1 แสนตันต่อปี มีพนักงาน 1,400 คน เป็นพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาจำนวน 40 คน คิดเป็นสัดส่วน 1:0.029 มีสัดส่วนยอดขายต่างประเทศต่อในประเทศอยู่ที่ 70:30 และมีตลาดส่งออกกระจายอยู่เกือบทุกภูมิภาค แต่ประเทศที่สำคัญ ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน ฮองกง และสหรัฐอเมริกา ด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือกับสหประชาชาติในการจัดหาวัตถุดิบเป็นการซื้อผ่านนายหน้าค้าข้าวเท่านั้น

สถานการณ์การแข่งขันของบริษัท

ด้านสถานการณ์การแข่งขันภายในประเทศไม่มีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากมีบริษัทรายใหญ่เพียงไม่กี่ราย มีการแบ่งส่วนของตลาดตามภูมิภาคที่ชัดเจน และลูกค้าส่วนใหญ่มีความภักดีต่อตราสินค้าในการเลือกบริโภค จึงไม่จำเป็นต้องทำการโฆษณาตามสื่อต่างๆ แต่ทั้งนี้ราคาก็ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งในการเลือกซื้อ ดังนั้นบริษัทจึงมุ่งเน้นที่คุณภาพและราคาเป็นสำคัญ โดยอาศัยโครงสร้างพื้นฐาน ประสิทธิภาพ และความชำนาญที่ยาวนานในการรักษาความเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมต่อไป

ด้านสถานการณ์การแข่งขันในต่างประเทศ มีการกีดกันทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษี จากประเทศในสหภาพยุโรป โดยเฉพาะเรื่องการสืบแหล่งที่มาของสินค้า หรือ EU Traceability หรือโควตาการส่งออก หรือนโยบายห้ามการนำเข้าในบางประเทศ ทำให้ไม่สามารถส่งออกแป้งข้าวเจ้าเข้าไปในต่างประเทศตามปริมาณความต้องการที่แท้จริงได้ ปัจจุบันบริษัทได้ส่งออกผ่านตัวแทนและระบบออนไลน์เป็นหลัก โดยเน้นคุณภาพ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และราคาต่ำเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ของบริษัท

รักษาความเป็นผู้นำของอุตสาหกรรม โดยการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการผลิต เพื่อลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และผ่านมาตรฐานการรับรองระดับโลก เช่น HACCP และ ISO 9002 นอกจากนี้ ยังมีการทำวิจัยและพัฒนาขึ้นเองภายใน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด สร้างตลาดใหม่ และครองความเป็นผู้นำต่อไป

เทคโนโลยีสำคัญของบริษัท

ลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตของบริษัท เป็นเทคโนโลยีที่ผลิตขึ้นภายในประเทศ มีวัฏจักรอายุของเทคโนโลยียาว สามารถใช้งานได้ถึง 20-30 ปี และมีค่าบำรุงรักษาที่ต่ำ ทำให้บริษัทไม่มีการวางแผนงบประมาณด้านเทคโนโลยีที่แน่นอน ขึ้นกับความต้องการของแต่ละช่วงเวลาที่มีความจำเป็นมากน้อยเพียงไร โดยเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 10-20 ของยอดขายต่อปี นอกจากนี้ บริษัทยังได้รับการสนับสนุนและถ่ายทอดเทคโนโลยีจากบริษัทคู่ค้า เพื่อสามารถผลิตวัตถุดิบได้ตรงตามความต้องการและมีคุณภาพอีกด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ขาดแผนนโยบายการพัฒนาอุตสาหกรรมแบ่งข้าวเจ้าอย่างจริงจังจากภาครัฐบาล ทำให้ไม่มีทิศทางที่แน่นอน ส่งผลให้อำนาจการต่อรองกับต่างประเทศขึ้นกับการเจรจาของผู้ประกอบการแต่ละราย อันจะนำไปสู่การสูญเสียโอกาสและเสถียรภาพในการแข่งขันในตลาดโลก

2) บริษัท ข

ข้อมูลบริษัททั่วไป

บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2530 เป็นผู้ผลิต จัดจำหน่าย และส่งออกขนาดกลางของประเทศไทย ทำการผลิตสินค้า ได้แก่ แบ่งข้าวเจ้า แบ่งข้าวเหนียว (โมน้ำและม่แห้ง) และแบ่งข้าวเจ้า/ข้าวเหนียวบริสุทธิ์ และแบ่งข้าวเจ้าบริสุทธิ์ดัดแปร เพื่อจำหน่ายในประเทศและต่างประเทศ มีโครงสร้างการถือหุ้นเป็นของคนไทยทั้งหมด มีกำลังการผลิต 8 หมื่นตันต่อปี มีพนักงาน 900 คน เป็นพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาจำนวน 10 คน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและตรวจสอบคุณภาพ คิดเป็นสัดส่วน 1:0.011 มีสัดส่วนยอดขายต่างประเทศต่อในประเทศอยู่ที่ 60:40 และมีตลาดส่งออกสำคัญ คือ สิงคโปร์ มาเลเซีย และฮ่องกง ด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการจัดหาวัตถุดิบเป็นการซื้อผ่านนายหน้าค้าข้าวและโรงสีข้าว

สถานการณ์การแข่งขันของบริษัท

ด้านสถานการณ์การแข่งขันภายในประเทศมีการแข่งขันที่ไม่รุนแรงมาก เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ผลิตแป้งข้าวเจ้ารายเก่าที่อยู่ในตลาดมานานแล้ว จึงมีผู้บริโภคที่ภักดีต่อตราสินค้า และใช้เป็นประจำโดยไม่ต้องทำการส่งเสริมการตลาดมากนัก และมียอดขายเพิ่มขึ้นต่อปีเฉลี่ยร้อยละ 3-5

ด้านสถานการณ์การแข่งขันในต่างประเทศ บริษัทประสบปัญหาด้านการกีดกันทางการค้า โควตาการส่งออก การตรวจสอบด้านคุณภาพอย่างเข้มงวดของประเทศคู่ค้าที่มีมาตรฐานสูง รวมถึงมาตรการด้านสภาพแวดล้อมจากต่างประเทศ โดยปัจจุบันบริษัทได้ส่งออกผ่านตัวแทนเป็นหลัก โดยกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพและราคาเป็นลำดับแรก

กลยุทธ์ของบริษัท

พัฒนาคุณภาพ ลดต้นทุน และความสูญเสียในกระบวนการผลิต รวมถึงการรักษามาตรฐานการรับรองระดับโลก เช่น HACCP ISO 9002 และ GMP เพื่อสร้างรากฐานและความแข็งแกร่งของบริษัท อันจะนำไปสู่การเป็นผู้ผลิตรายใหญ่และผู้นำต่อไปในอนาคต

เทคโนโลยีสำคัญของบริษัท

ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีการแปรรูปแป้งข้าวจากข้าวท่อนหรือข้าวหักเป็นแป้ง เทคโนโลยีการแยกโปรตีนออกจากแป้ง รวมถึงการดัดแปรแป้งข้าวโปรตีนต่ำให้มีคุณภาพตรงตามที่ถูกค้าต้องการ โดยส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีที่ผลิตขึ้นภายในประเทศร้อยละ 90 มีอายุการใช้งานที่ยาว และไม่มีความซับซ้อนมากนัก บริษัทสามารถดูแลและจัดการเทคโนโลยีได้เองโดยไม่ต้องพึ่งพาชาวต่างชาติ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ด้านราคาวัตถุดิบมีความผันผวนขึ้น-ลงอยู่ตลอดเวลา การประกันราคาข้าวของภาครัฐบาลส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดแคลนวัตถุดิบในการป้อนเข้าสู่โรงงาน รวมถึงคุณภาพข้าวของไทยในปัจจุบันลดลง โดยวัตถุดิบมีการปลอมปนของแมลงและกาวดมาก รวมถึงพันธุ์ข้าวที่หาได้ยาก ทำให้คุณภาพแป้งข้าวที่ผลิตได้มีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ

ด้านการสนับสนุนจากรัฐบาล ยังขาดนโยบายที่ชัดเจน ส่วนด้านการขอชดเชยภาษีส่งออก ผู้ประกอบการไทยขอชดเชยได้น้อย ในปัจจุบันประเทศคู่ค้าสามารถขอชดเชยได้ร้อยละ 7.2 ขณะที่ประเทศไทยขอชดเชยได้เพียงร้อยละ 4.6 เท่านั้น

3) บริษัท ค

ข้อมูลบริษัททั่วไป

บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2524 เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายข้าวสารทั้งในประเทศและเพื่อการส่งออก รวมทั้งผลิตภัณฑ์พลอยได้จากการสีข้าว และเป็นผู้ผลิตแป้งข้าวเจ้าและแป้งข้าวเหนียวเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออก มีโครงสร้างการถือหุ้นเป็นของคนไทยทั้งหมด มีกำลังการผลิต 3 พันตันต่อปี มีพนักงานเฉพาะโรงงานแป้ง 60 คน เป็นพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาจำนวน 3 คน คิดเป็นสัดส่วน 1:0.05 มีสัดส่วนยอดขายต่างประเทศต่อในประเทศอยู่ที่ 50:50 และมีตลาดส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ และสหรัฐอเมริกา ด้านความสัมพันธ์ในการจัดหาวัตถุดิบไม่มีอุปสรรคเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้จากบริษัทหลัก

สถานการณ์การแข่งขันของบริษัท

ด้านสถานการณ์การแข่งขันภายในประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ผลิตแป้งข้าวเจ้ารายใหญ่สามารถคุมตลาดส่วนใหญ่ไว้หมดแล้ว ผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้ามาก เรื่องราคาและคุณภาพมีความสำคัญในการแข่งขันของอุตสาหกรรมนี้มาก

ด้านสถานการณ์การแข่งขันในต่างประเทศ บริษัทประสบปัญหาด้านการกีดกันทางการค้าจากประเทศญี่ปุ่นที่ไม่สามารถนำเข้าแป้งบริสุทธิ์ 100% ต้องมีการผสมน้ำตาล 5% เพื่อจะสามารถนำเข้าได้ สำหรับตลาดฮ่องกงบริษัทจะเสียเปรียบคู่แข่งอย่างประเทศจีน เนื่องจากประเทศจีนและฮ่องกงมีมาตรการทางกฎหมายที่เอื้ออำนวยกับประเทศในเครือเดียวกัน ประกอบกับการขนส่งสินค้าจากจีนไปยังฮ่องกงจะสะดวกและรวดเร็วกว่าการขนส่งจากไทยไปฮ่องกง แต่ถึงอย่างไรคุณภาพสินค้าจากประเทศจีนยังมีความดีกว่าสินค้าจากประเทศไทยอยู่บ้าง นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าต่างประเทศส่วนใหญ่จะเน้นคุณภาพและมาตรฐานการรับรองเป็นสำคัญ

กลยุทธ์ของบริษัท

บริษัทเน้นการสร้างความแตกต่างและความหลากหลายของตัวผลิตภัณฑ์แบ่งข้าวเจ้า (differentiate) รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ถึงมือผู้บริโภค (finish products) มากกว่าการขายเป็นวัตถุดิบ โดยมุ่งจับตลาดเฉพาะกลุ่ม รวมถึงลูกค้าที่มีความรักดีต่อตราสินค้าหลักที่เก่าแก่ของบริษัท นอกจากนี้ยังให้ข้อได้เปรียบของบริษัทใหม่ ในการวางระบบการผลิต การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดต้นทุนและการสูญเสียในการผลิตได้อีกด้วย

เทคโนโลยีสำคัญของบริษัท

เป็นระบบการแปรรูปข้าวให้เป็นแป้งที่ทันสมัย ใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีใหม่ เนื่องจากเพิ่งตั้งโรงงานได้เพียง 5 ปี เทคโนโลยีที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นเทคโนโลยีที่ผลิตขึ้นเอง ภายในประเทศถึงร้อยละ 90 และที่เหลือเป็นเทคโนโลยีที่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ด้านการดูแลและควบคุมเทคโนโลยีสามารถใช้วิศวกรคนไทยได้ทั้งหมด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัญหาในการเข้าตลาดใหม่ เนื่องจากเป็นบริษัทใหม่ในอุตสาหกรรมแบ่งข้าวเจ้า การหาลูกค้ารายใหม่ทำได้ยาก เนื่องจากลูกค้ามีบริษัทที่ติดต่อซื้อ-ขายกันเป็นประจำอยู่แล้ว ทางบริษัทแก้ปัญหาด้วยการส่งตัวอย่างแบ่งไปให้ลูกค้าเพื่อทดสอบและเปรียบเทียบคุณภาพแบ่ง และเชิญลูกค้ามาเยี่ยมชมโรงงาน ดังนั้น บริษัทจึงต้องใช้งบลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างและค่าทำการตลาดใหม่อีกเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ ภาครัฐยังขาดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายใหม่ และนโยบายที่เป็นทิศทางที่ชัดเจนของอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ประกอบการแต่ละรายมีการพัฒนาอย่างไร้ทิศทาง และยังทำให้ไม่เกิดเครือข่ายความร่วมมือขึ้นภายในอุตสาหกรรม

4) บริษัท ก

ข้อมูลบริษัททั่วไป

บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2537 ประกอบธุรกิจหลักเป็นผู้สร้าง ประกอบ และติดตั้งเครื่องจักรสำหรับโรงงานผลิตแป้งประเภทต่างๆ หลังจากนั้นได้สร้างโรงงานต้นแบบ (pilot plant) ขึ้นมาเพื่อให้ลูกค้าเครื่องจักรสามารถเห็นระบบการทำงานของเครื่องจักรจริง ซึ่งในปัจจุบันได้ขยาย

ธุรกิจเป็นผู้ผลิต จำหน่ายแป้งข้าวเจ้า และแป้งข้าวเหนียว แป้งมันสำปะหลังภายในประเทศ โดยมีกำลังการผลิต 700 ตันต่อปี

สถานการณ์การแข่งขันของบริษัท

ด้านสถานการณ์การแข่งขันภายในประเทศมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรง เนื่องจากมีผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กหลายราย โดยโรงงานรายใหญ่อยู่ในตลาดมานาน ทำให้โอกาสในการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคของผู้ประกอบการรายใหม่ๆ ทำได้ยาก และมีผู้บริโภคอีกกลุ่มหนึ่งที่ยึดติดกับตราสินค้าที่เคยใช้อยู่เป็นประจำ รวมถึงโรงงานขนาดใหญ่มีเงินทุนหมุนเวียนดี สภาพคล่องทางการเงินสูง ทำให้ได้เปรียบบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก เพราะสามารถเก็บกักวัตถุดิบในช่วงราคาต่ำได้ และพร้อมที่จะพัฒนาด้านต่างๆ ได้มากกว่า

กลยุทธ์ของบริษัท

ใช้ความสามารถหลักที่มีอยู่ของบริษัท ในการผลิตและพัฒนาเครื่องจักรเพื่อลดต้นทุนในการผลิตและลดการสูญเสียให้มากที่สุด รวมถึงการเจาะตลาดท้องถิ่น ตลาดกลุ่มล่าง และเข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด

เทคโนโลยีสำคัญของบริษัท

เครื่องจักรที่ใช้การแปรรูปข้าวท่อนหรือข้าวหักเป็นแป้งข้าวเจ้า เป็นเครื่องจักรที่บริษัทผลิตขึ้นเอง ทำให้บริษัทบุคคลที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างดี ทำให้ลดต้นทุนการสั่งซื้อเครื่องจักร และการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ทั้งนี้ เครื่องจักรที่ผลิตโดยบริษัทยังช่วยลดอัตราการสูญเสียในกระบวนการผลิตที่ต่ำ โดยคิดเป็นร้อยละ 5-10 ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจนกระทั่งผลิตเสร็จ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ปัจจุบันบริษัทยังประสบปัญหาด้านการเงิน ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุการณ์ประกาศค่าเงินบาทลอยตัวเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงินในการเก็บกักวัตถุดิบในช่วงราคาต่ำไว้ได้ และขาดเงินลงทุนพัฒนาด้านการทำวิจัยและพัฒนา