

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนไทยไปประเทศจีน เพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิด

The Adjustment of Durian Exporter Strategies of Thai Entrepreneurs to China for Supporting the Economic Recover from COVID-19

พรทิพย์ ตันติวิเศษศักดิ์¹, อติลลา พงศ์ยี่หล้า² และ สุภาพ วงศ์ศรีสุนทร³

Pornthip Tantivisethsak¹, Adilla Pongyeela² and Suphab Wongsrisuntorn³

^{1,2,3}วิทยาลัยบริหารธุรกิจและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

^{1,2,3}College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University, Thailand

E-mail: ¹pornthip.tan@dpu.ac.th; ²adilla777@yahoo.com; ³suphab.won@dpu.ac.th

Received April 19, 2022; Revised May 5, 2022; Accepted May 18, 2022

บทคัดย่อ

ทุเรียนเป็นผลไม้ที่สร้างรายได้หลักให้ประเทศไทยโดยส่งไปประเทศจีนมากที่สุด การแพร่ระบาดของเชื้อโควิดส่งผลกระทบต่อการค้าเนินงานผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนชาวไทยไปยังประเทศเป้าหมายหลัก เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัว บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากภาวะโควิด 2) กระบวนการดำเนินธุรกิจทุเรียนเพื่อการส่งออก 3) การใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจ 4) การใช้กลยุทธ์ระดับการแข่งขันของธุรกิจ และ 5) การใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของธุรกิจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญการส่งออกทุเรียน 17 ท่าน เน้นผู้ส่งออกไปประเทศจีน สถิติที่ใช้คือมัชฌิมฐาน ฐานนิยม ร้อยละ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และสัมพัทธ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิภาคธุรกิจอีก 2 ท่าน เพื่อยืนยันผลข้างต้น ผลการศึกษาพบดังนี้ 1) ผู้ประกอบการปรับคุณภาพทุเรียนตามที่ลูกค้าต้องการ ปรับการจัดการให้ได้ตามมาตรฐานในเวลาที่ต้องการ ปรับความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงโควิด ปรับปรุงชื่อเสียงและเครดิต ปรับทรัพยากรบุคคลและเครือข่ายให้เข้มแข็ง ปรับการบริการและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำเข้าต่างชาติ 2) กระบวนการดำเนินธุรกิจส่งออกทุเรียน คือ รับซื้อและคัดเลือกทุเรียน ควบคุมวิธีการใช้น้ำยา เวลาการตั้งโป่ง การแพ็คทุเรียนใส่กล่อง ขึ้นทุเรียนใส่ตู้ Container แจ้งเจ้าหน้าที่ทางการเกษตรมาตรวจเช็ค ปรับอุณหภูมิตู้ ปล่อยตู้และขนส่ง ส่วนใหญ่ใช้วิธีการส่งออกทางอ้อม ผู้ส่งออกต้องมีเอกสารที่สอดคล้องกับมาตรการตรวจสอบสินค้าเกษตร 3) การใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจส่งออกทุเรียนเป็นแบบเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวนอน 4) การใช้กลยุทธ์ระดับการแข่งขันเป็นแบบมุ่งเน้นการสร้างความสะดวกต่าง มีคู่แข่งสำคัญคือทุเรียนจากมาเลเซีย 5) การใช้กลยุทธ์ระดับ

หน้าที่มีการปรับหน้าที่ต่าง ๆ คือการผลิต การตลาด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงินและโลจิสติกส์ เพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิด

คำสำคัญ: ทูเรียน; การส่งออก; กลยุทธ์; การปรับตัว

Abstract

Durian was the fruit that brought the main income to Thailand and exported mainly to China. The spread of the Corona Virus had affected the operation of Thai entrepreneurs who exported durians to the main target country. When the situation had been changed, the business needed adjustment. This research article had objectives to study: 1) The adjustment of Thai durian export entrepreneurs for supporting the economic recover from COVID-19; 2) The process of operating durian export of Thai entrepreneurs; 3) The corporate strategy which the Thai durian export entrepreneurs used; 4) The competitive strategy which the Thai durian export entrepreneurs used; 5) The functional strategy which the Thai durian export entrepreneurs used. For this study, the researchers used the qualitative research by applying Delphi method with 17 Thai durian export experts, especially exported to China; and using median, mode, percentage, and interquartile range. Moreover, there were in-depth interviewing with 2 qualified government officers using content analysis to confirm the results. The research found that: 1) The adjustment of Thai durian export entrepreneurs for supporting the economic recover from COVID-19 were: adjusted the quality of durian due to the requirements of customers, adjusted their management to meet standards at the right time, adjusted their managerial abilities to cope up with COVID's problems, improved their reputations and credit, adjusted human resources and strengthened the networks, improved services, and relationship with foreign importers. 2) The process of business operation was done as follows: purchased and selected durian, controlled the use of agrochemical drug and drying time, packing, uploaded durians into the container, inform the government officer to check, adjusted the temperature and waited for the decrease of temperature, released the container and transported. Most of the Thai exporters used indirect export. All durian exporters were required to have inspection measures' documents. 3) For corporate strategy, most of them used growth strategy both vertical and horizontal. 4) For competitive strategy, they used a differentiation focus. Focus on quite high quality and sold quite high price. Durians from Malaysia were the main competitors. 5) For functional strategy, they adjusted many functions such as production, marketing, human resource, financial, and logistics for supporting the economic recover from covid-19.

Keywords: Durian; Export; Strategy; Adjustment

บทนำ

ทุเรียนถือได้ว่าเป็นพืชเศรษฐกิจหลักสำคัญของไทยในปัจจุบันที่ทำรายได้มหาศาลให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการส่งออกชาวไทย จากข้อมูลสถิติการส่งออกผลไม้สดของประเทศไทย ทุเรียนเป็นผลไม้ส่งออกที่ติดอันดับหนึ่งในสามของผลไม้ระดับแนวหน้าในประเทศไทยส่งออกอันดับแรก ทุเรียน ลำไย และสัปปะรด ถึงแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 แต่ราคาส่งออกทุเรียนยังมีระดับที่สูงขึ้น (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครคุนหมิง, 2563) ราคาทุเรียนที่ส่งออกมีราคาสูงขึ้นจากไม่เกิน 100 บาทต่อกิโลกรัมในปี 2562 ปรับขึ้นเป็น100กว่าบาท/กิโลกรัมในปี 2563 และพุ่งขึ้นเป็น 200-220 บาท/กิโลกรัม ในปี 2564 (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2564) โดยผู้นำเข้าหลักในปัจจุบันคือ ประเทศจีน ฮองกง เวียดนาม ไต้หวัน และสหรัฐอเมริกา ดังแสดงปริมาณการส่งออกตามตารางที่ 1 (กรมศุลกากร, 2565) จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่าประเทศจีนเป็นตลาดส่งออกที่สำคัญอย่างโดดเด่นที่สุดของไทยในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการส่งออกไปประเทศจีนเป็นหลัก จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าประเทศจีนเป็นที่พึ่งที่สำคัญที่สุดในการส่งออกทุเรียนไทยในปัจจุบัน ดังนั้นเมื่อตลาดในประเทศจีนมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนชาวไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตลาดประเทศจีนให้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน การแพร่ระบาดของเชื้อโควิดก็เป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้การค้าเนินธุรกิจต่างๆในประเทศจีนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิด ตารางที่ 1 ปริมาณการส่งออกทุเรียนไปต่างประเทศ 5 อันดับแรก ระหว่างปี 2561-มกราคม 2565

ประเทศ	ม.ค.- ม.ค. 2565		ประเทศ	ม.ค.- ธ.ค. 2564		ประเทศ	ม.ค.- ธ.ค. 2563		ประเทศ	ม.ค.- ธ.ค. 2562		ประเทศ	ม.ค.- ธ.ค. 2561	
	ปริมาณ(กก)	FOB (BAHT)		ปริมาณ(กก)	FOB (BAHT)		ปริมาณ(กก)	FOB (BAHT)		ปริมาณ(กก)	FOB (BAHT)		ปริมาณ(กก)	FOB (BAHT)
จีน	8,478,507	1,527,875,902	จีน	779,837,795	98,298,758,411	จีน	444,215,457	47,778,348,799	จีน	375,202,225	26,332,442,476	จีน	199,985,538	13,179,100,980
ฮ่องกง	155,570	30,726,028	ฮ่องกง	47,627,529	6,025,708,149	ฮ่องกง	83,561,984	8,902,222,151	เวียดนาม	164,380,502	11,090,192,922	เวียดนาม	182,922,949	9,583,828,121
เกาหลีใต้	21,768	3,487,094	เวียดนาม	36,227,329	3,686,408,797	เวียดนาม	78,151,834	7,559,900,921	ฮ่องกง	99,932,874	6,990,656,903	ฮ่องกง	86,664,989	5,712,097,893
สหรัฐอเมริกา	14,202	3,352,327	สหรัฐอเมริกา	788,721	260,954,845	ไต้หวัน	4,367,383	350,439,814	ไต้หวัน	6,170,538	372,345,265	ไต้หวัน	7,281,335	404,632,662
ญี่ปุ่น	7,008	2,163,847	ไต้หวัน	2,200,253	229,032,347	สหรัฐอเมริกา	589,213	182,577,001	สหรัฐอเมริกา	731,148	192,155,381	มาเลเซีย	6,781,001	180,830,239

ที่มา: กรมศุลกากร (2565)

ประเทศจีนมีการนำเข้าทุเรียนสดจากไทยมากที่สุดทุกปี ถึงแม้ว่าในช่วงที่ประเทศจีนมีการระบาดของโรคโควิด-19 รุนแรงจนต้องมีมาตรการเปิด-ปิดด่านนำเข้า และปิดเมืองในช่วงเทศกาลสำคัญ อย่างเทศกาลตรุษจีน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการเดินทางมากที่สุดช่วงหนึ่งของจีน คือตั้งแต่ 23 มกราคม 2563 – 24 กุมภาพันธ์ 2563 แต่ทุเรียนไม่ได้รับผลกระทบมากนักจากการปิดด่านในระยยะเวลาดังกล่าว เพราะผลผลิตทุเรียนของไทยจะเริ่มเก็บเกี่ยวในเดือนเมษายนเป็นต้นไป ทำให้ทุเรียนไทยยังคงส่งออกได้ในช่วงที่จีนเริ่มมีมาตรการผ่อนคลายเป็นเกี่ยวกับการจัดการโรคระบาดโควิด-19 นอกจากนี้พฤติกรรมการสั่งซื้อทุเรียนของผู้บริโภคชาวจีนในสถานการณ์โควิด-19 เป็นการสั่งซื้อทางออนไลน์มากขึ้น มีการเข้าร่วม

กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดโดยหน่วยงานราชการของไทย และหน่วยงานเอกชนของจีน เช่น การจัด livestreaming และสั่งซื้อทุเรียนผ่าน platform ออนไลน์ต่าง ๆ (ฝ่ายเกษตรประจำกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้, 2563) จึงทำให้มูลค่าการบริโภคทุเรียนภายในประเทศจีนเพิ่มสูงขึ้นในช่วงการระบาดโควิด อีกทั้งชาวจีนไม่สามารถเดินทางมายังประเทศไทยในฤดูกาลที่เก็บเกี่ยวทุเรียนได้ ทำให้ผู้บริโภคชาวจีนที่มีความต้องการบริโภคทุเรียนต้องสั่งซื้อทุเรียนภายในประเทศตนเองเพิ่มขึ้น นอกจากนี้มูลค่าการส่งออกที่เป็นเงินบาทก็เพิ่มสูงขึ้นด้วย สาเหตุเพราะ 1) ราคาทุเรียนที่ส่งออกเพิ่มสูงขึ้น 2) เนื่องมาจากค่าใช้จ่ายในการขนส่งเพิ่มขึ้น ทำให้ระยะเวลาในการขนส่งและค่าใช้จ่ายในการส่งออกทุเรียนเพิ่มขึ้น สำหรับสถานการณ์การแข่งขัน ในขณะนี้จีนอนุญาตให้นำเข้าทุเรียนผลสดทั้งลูกจากประเทศไทยได้เพียงประเทศเดียวเท่านั้น ทำให้ผู้ส่งออกไทยมีความได้เปรียบจากคู่แข่งอย่างประเทศมาเลเซียที่จีนอนุญาตให้นำเข้าได้ แต่ต้องเป็นทุเรียนทั้งลูกแช่แข็ง ซึ่งทำให้ราคาทุเรียนที่นำเข้าจากประเทศมาเลเซียมีราคาสูงกว่าทุเรียนไทยมากกว่า 3 เท่า แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากทุเรียนมาเลเซียเป็นทุเรียนทั้งลูกแช่แข็งทำให้เก็บรักษาได้นานประมาณ 18 เดือน และทุเรียนมาเลเซียที่นำเข้าเป็นพันธุ์ Mushan King ซึ่งเป็นพันธุ์ที่มีชื่อเสียงอย่างมากในระดับโลก (พันธุ์ทุเรียนไทยที่ได้รับความนิยมในจีน คือ หมอนทอง ชะนี ก้านยาว และกระดุม) รวมทั้งทุเรียนที่ส่งออกจากมาเลเซียทุกลูกจะมีการติด QR Code ที่ก้านทุเรียนเพื่อให้สามารถตรวจสอบแหล่งที่มา เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้บริโภคจีนที่มีรายได้สูง นอกจากนี้ฟิลิปปินส์และเวียดนามที่สามารถปลูกทุเรียนได้ก็พยายามเจรจากับจีนเพื่อขอให้สามารถส่งออกทุเรียนมาขายที่ประเทศจีนได้ อีกทั้งบริษัทจีนชื่อ Hainan Rouming Red Titaya ได้นำเข้าพันธุ์ทุเรียนทั้ง Mushan King หมอนทอง หนามดำ เพื่อทำการเพาะปลูกบนพื้นที่ 542 ไร่ที่เกาะไหหลำ โดยคาดว่าผลผลิตจะออกสู่ตลาดจีนในปี 2566 แสดงให้เห็นว่าในระยะเวลานี้สถานการณ์การแข่งขันทุเรียนจะมีความรุนแรงมากขึ้น (สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเซี่ยงไฮ้, 2562)

ดังนั้นการวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิด ในประเด็นต่อไปนี้เป็น การปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินธุรกิจ การปรับตัวด้านกลยุทธ์ทุกระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อให้ประเทศไทยยังคงรักษาระดับการเป็นผู้ส่งออกทุเรียนเป็นอันดับ 1 ของโลกได้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากภาวะโควิด
2. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินธุรกิจทุเรียนเพื่อการส่งออกของผู้ประกอบการไทย
3. เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก
4. เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับการแข่งขันของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

5. เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับทุเรียน

ทุเรียนมีถิ่นกำเนิดทางภาคใต้ของไทย แต่ปัจจุบันได้ปลูกกระจายไปหลายจังหวัด ผลผลิตจะมีมากในภาคตะวันออกและภาคใต้ จังหวัดที่มีผลผลิตมากได้แก่ จันทบุรี ชุมพร ระยอง ตราด ยะลา นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี ตามลำดับ(สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563) ทุเรียนมีวิตามินและแร่ธาตุที่สำคัญหลายอย่าง ได้แก่ วิตามินซี วิตามินบี และ วิตามินเอ และมีแร่ธาตุที่สำคัญ เช่น โพแทสเซียม เหล็ก แคลเซียม แมกนีเซียมโซเดียม และฟอสฟอรัส นอกจากนี้ ยังมีสารอาหาร เช่น โฟโตนิวเทรียนท์ โปรตีนและไขมัน ที่เป็นประโยชน์ต่อร่างกาย ทุเรียนมีใยอาหารในปริมาณสูง ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย โดยเฉพาะระบบย่อยอาหาร (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2564) ด้วยรสชาติและคุณสมบัติซึ่งทำให้ทุเรียนเป็นที่นิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีน ถึงแม้ว่าประเทศไทยมีการประกาศภาวะฉุกเฉินและปิดประเทศตั้งแต่ 26 มีนาคม 2563 เป็นต้นมา แต่ทุเรียนซึ่งเป็นผลไม้เศรษฐกิจหลักของไทยกลับมีการส่งออกไปยังต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันประเทศไทยเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกทุเรียนมากที่สุดในโลก การส่งออกทุเรียนของไทย มีทั้งการส่งออกทุเรียนสด ทุเรียนแช่แข็ง และทุเรียนแปรรูป โดยสัดส่วนปริมาณการส่งออกทุเรียนสดคิดเป็นร้อยละ 95

2. แนวคิดเกี่ยวกับการส่งออก

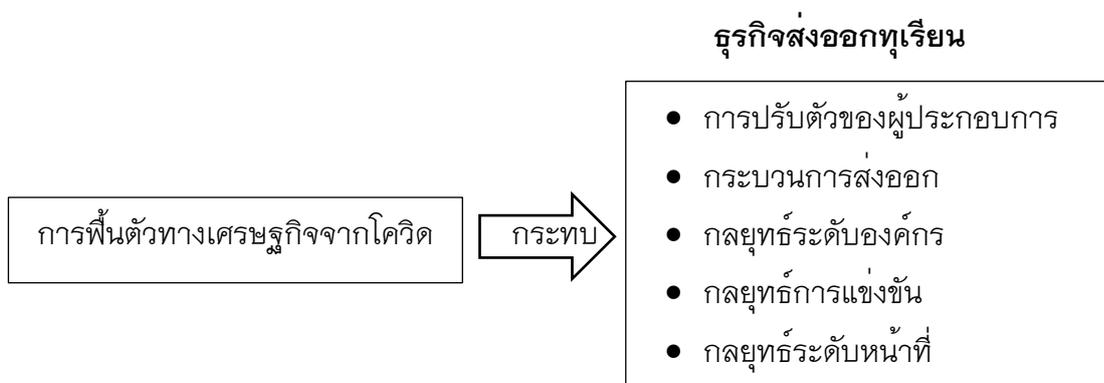
สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศถือว่าการส่งออก (Export) เป็นวิธีการเข้าตลาดต่างประเทศที่ง่ายที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีการอื่น ๆ การส่งออกแบ่งออกได้สองประเภทคือ 1) การส่งออกทางตรง(Direct export) และ 2) การส่งออกทางอ้อม (Indirect export) การส่งออกทางตรงหมายถึงการที่เจ้าของสินค้าหรือผู้ผลิตส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศด้วยตนเอง ไม่ผ่านบุคคลอื่นหรือไม่ผ่านตัวแทนในการส่งออก ส่วนการส่งออกทางอ้อมคือการส่งสินค้าออกไปยังต่างประเทศโดยผ่านบุคคลอื่นที่มารับซื้อสินค้าแล้วนำไปส่งออกหรือผ่านตัวแทนในการส่งออก (อดิสรุฒิชัย พงศ์ยี่หล้า, 2563) การส่งออกนำมาซึ่งรายได้ที่ทำให้เจ้าของกิจการพึงพอใจและมีกำลังใจในการพัฒนาการบริหารกิจการ ผู้ประกอบธุรกิจร้านค้าบรรจุเพื่อรวบรวมผลผลิตทางการเกษตร แล้วส่งออกไปยังประเทศปลายทางมักจะถูกเรียกว่า “ล้ง” ซึ่งในปัจจุบันนิยมบริหารกิจการโดยใช้วิธีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น การเกิดขึ้นของโควิด-19

3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และควบคุมในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ (พัคตร์พวง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542) แต่ก่อนที่จะวางแผนจะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตามกลยุทธ์มีลำดับชั้น (Hierarchy) และกลยุทธ์โดยทั่วไปจะสามารถ

แบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Wheelen & Hunger, 2012) ซึ่งได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กรหมายถึงกลยุทธ์ที่บ่งชี้ทิศทางการดำเนินงานซึ่งจำแนกได้ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stability strategy) และกลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment strategy) ส่วนกลยุทธ์การแข่งขันจำแนกได้ 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) แข่งขันโดยทำต้นทุนให้ต่ำสุดและขายราคาต่ำสุด 2) กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost focus) แข่งขันโดยมุ่งเน้นทำต้นทุนให้ค่อนข้างต่ำและขายราคาค่อนข้างต่ำ 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation focus) แข่งขันโดยมุ่งเน้นคุณภาพให้ค่อนข้างสูงและขายในราคาค่อนข้างสูง 4) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) แข่งขันโดยสร้างความแตกต่างและพยายามทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์สูงสุดและขายราคาสูงสุด กลยุทธ์ทุกระดับต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อส่งเสริมให้กิจการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้องค์กรธุรกิจต้องกระทำหน้าที่หลายอย่าง จึงต้องมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy) อันได้แก่ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น (Wheelen & Hunger, 2012) กลยุทธ์ระดับหน้าที่เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการใช้ความพยายามที่จะใช้ทรัพยากรในแต่ละหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เช่น หากองค์กรต้องการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันโดยสร้างความแตกต่าง องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในท้องตลาด ซึ่งจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการวิจัยพัฒนาเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสูงและสามารถตอบสนองของลูกค้าได้อย่างดีเยี่ยม นอกจากนี้ยังจะต้องจ้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามที่ได้วางแผนเอาไว้ แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับต้องมีความสอดคล้องกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดขอบเขตด้านประชากร ด้านเนื้อหา และด้านเวลา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ตัวแทนประชากรในการวิจัย จึงใช้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนจากแหล่งเพาะปลูกทุเรียนที่สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ชุมพร ระยอง ตราด ยะลา นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี โดยเน้นผู้ส่งออกไปตลาดจีน

2. ขอบเขตเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้เน้นเนื้อหา ดังนี้ 1) กระบวนการดำเนินธุรกิจส่งออกทุเรียนเน้นการส่งออก (Export) ไปประเทศจีน เนื่องจากเป็นประเทศผู้นำเข้าทุเรียนรายหลักที่โดดเด่นที่สุดของไทย 2) กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) และ 4) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) 3. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาทำการศึกษา ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2564 – มิถุนายน 2565

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งได้รับความนิยมในหลายวงการวิจัย เนื่องจากสามารถให้ข้อมูลที่แม่นยำเกี่ยวกับสิ่งที่ยังคงคลุมเครือ ไม่มีความชัดเจน โดยการอาศัยประสบการณ์ ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะหลีกเลี่ยงการนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่ให้นำเผชิญหน้ากัน จึงทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่และเป็นอิสระ ไม่ถูกครอบงำโดยผู้อื่นหรือโดยกระบวนการกลุ่ม (น้ำผึ้ง มีคิด, 2559)

กระบวนการศึกษาแบ่งเป็น 5 ระยะ คือ

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มหลักคือ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนชาวไทย ซึ่งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ วิธีการดำเนินงาน และมีความเชี่ยวชาญในการส่งออกทุเรียนไปต่างประเทศ โดยเฉพาะส่งไปประเทศจีนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 ราย (Macmillan, 1971 อ้างในนิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2560) ที่ได้เสนอว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก) ผู้วิจัยกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละจังหวัดตามสัดส่วนของผลผลิตของจังหวัดที่เป็นแหล่งผลิตทุเรียนแหล่งสำคัญของไทยในปี 2563 (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2563) ดังนี้ จันทบุรี (380,446 ตัน) ชุมพร (315,552 ตัน) ระยอง (114,413 ตัน) ตราด (55,176 ตัน) ยะลา (53,023 ตัน) นครศรีธรรมราช (51,750 ตัน) สุราษฎร์ธานี (41,772 ตัน) จึงใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญตามสัดส่วนดังนี้ จันทบุรี 6 ราย ชุมพร 5 ราย ระยอง 2 ราย ตราด 1 ราย ยะลา 1 ราย นครศรีธรรมราช 1 ราย และสุราษฎร์ธานี 1 ราย รวม 17 รายซึ่งเน้นผู้ส่งออกไปจีน

2. รวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรอบที่หนึ่งจากเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้าง นำเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาร่วมกับการค้นคว้าเอกสารแล้วนำไปสร้างแบบสอบถามฉบับที่สอง (รอบสอง) เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่าและทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือจนผ่านเกณฑ์

3. ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดค่าความเห็นบนมาตรวัดของแบบสอบถามฉบับที่สอง (รอบสอง) โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 มาวิเคราะห์และแสดงค่าสถิติในข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อใช้สอบถามในรอบที่สาม

4. รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนและความแตกต่างของคำตอบของผู้ให้ความเห็นแต่ละท่าน พร้อมกับให้พิจารณาว่ามีความเห็นด้วยหรือไม่ ถ้าไม่เห็นด้วยให้แสดงเหตุผล หากไม่แสดงเหตุผลให้ถือว่าเห็นด้วยกับคำตอบดังกล่าว

5. วิเคราะห์และสรุปผล ข้อมูลสถิติที่ใช้คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และหามติ สอดคล้องโดยเสียงข้างมาก นอกจากนี้มีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเสริม คือกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐจำนวน 2 ราย เป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลการผลิตและส่งออกผลไม้ไทย ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและทำการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อยืนยันผลการศึกษาที่ได้มาข้างต้น

ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 รอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นผู้ประกอบการส่งออกทุเรียน โดยใช้เทคนิคเดลฟายเพื่อหาฉันทามติของคำตอบ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน พบว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องกัน และสามารถหาคำตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัยอันปรากฏผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากภาวะโควิด ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนชาวไทยมีการปรับตัวดังต่อไปนี้คือ

1. ปรับคุณภาพทุเรียนตามที่ลูกค้าชาวจีนต้องการ ผู้ประกอบการมุ่งเน้นการตรวจสอบคุณภาพทุเรียนเป็นสำคัญ ไม่ตัดทุเรียนอ่อน หรือทุเรียนที่มีหนอนอยู่ภายใน ดังนั้นผู้ผลิตบางรายจะใช้วิธีการแช่ทุเรียนในน้ำยาเพื่อตรวจสอบว่ามีหนอนออกมาหรือไม่ น้ำหนักและรูปร่างต้องเป็นไปตามความต้องการของตลาด

2. ปรับการจัดการให้ได้ตามมาตรฐานในเวลาที่ต้องการ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารชาวจีนชอบทุเรียนสุก ดังนั้นผู้ประกอบการพยายามปรับปรุงความสามารถในการประมาณระยะเวลาให้ทุเรียนสุกพอดีในประเทศจีน ซึ่งต้องใช้น้ำยาหรือการปรับอุณหภูมิขณะขนส่งช่วย เนื่องจากในช่วงโควิดต้องใช้ระยะเวลาในการขนส่งนานขึ้น ผู้ประกอบการทำการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการจัดการมาตรฐานทุเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

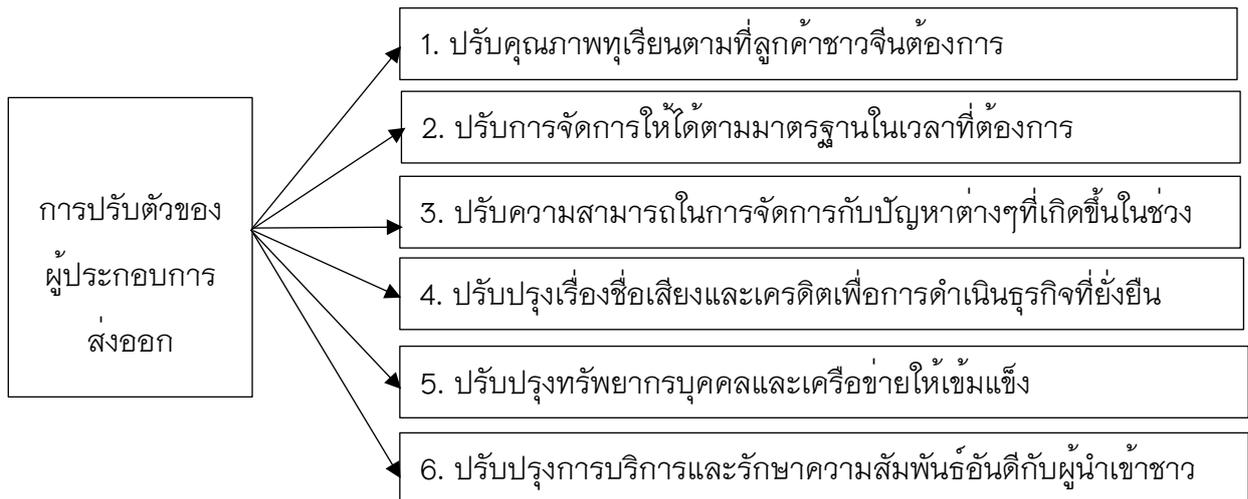
3. ปรับความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในช่วงโควิด โดยร่วมมือกับผู้นำเข้าชาวจีนในการเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นที่ต้องใช้ในช่วงโควิด เช่น ใบรับรองการปลอดโรคพืช สารตกค้าง หรือแมลงที่ขอจากกรมวิชาการเกษตร เอกสารการเป็นสวนผลไม้ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานการเกษตรที่ดี

และเหมาะสม(Good Agricultural Practice : GAP) เอกสารโรงคัดบรรจุที่ผ่านการรับรองคุณภาพและมาตรฐานตามระบบการผลิตที่ดี (Good Manufacturing Practice : GMP) และเลขทะเบียนโรงคัดที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมศุลกากรจีน(DOA) และผู้ส่งออกต้องมีเอกสารเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการการตรวจสอบสินค้าเกษตรที่เข้มงวดขึ้น ผลไม้ไทยที่สามารถนำเข้าประเทศจีนได้นั้นต้องมีเอกสารรับรอง 4 ฉบับ ประกอบด้วย 1) ใบรับรองศุลกากร 2) ใบตรวจสอบและกักกันโรคพืช 3) ใบรับรองฆ่าเชื้อ และ 4) ใบรับรองการตรวจสอบโควิด-19

4. ปรับปรุงเรื่องชื่อเสียงและเครดิตเพื่อการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการปฏิบัติตามสัญญาทุกครั้งที่มีการทำธุรกรรม เพราะผู้นำเข้าชาวจีนมักจะมีการชำระเงินล่วงหน้ามาก่อน

5. ปรับปรุงทรัพยากรบุคคลและเครือข่ายให้เข้มแข็ง เช่น สร้างเครือข่ายกับชาวสวนและพ่อค้าคนกลาง เข้าร่วมเครือข่ายผู้ปลูกทุเรียนเพื่อเพิ่มเติมความรู้ที่เกี่ยวกับการปลูกจนกระทั่งถึงการส่งออก ปรับปรุงทรัพยากรบุคคลให้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น เช่น การเก็บเกี่ยวผลผลิต อุปกรณ์ขนถ่าย เครื่องมือการบรรจุ เรียนรู้วิธีการใช้น้ำยาชนิดต่างๆ ตลอดจนการพ่นและใช้อุปกรณ์ให้สอดคล้องกับมาตรการป้องกันโควิด-19

6. ปรับปรุงการบริการและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้นำเข้าชาวจีน โดยชักชวนให้ผู้นำเข้ามาเยี่ยมชมแหล่งผลิตเพื่อคัดเลือกสายพันธุ์ตามความต้องการ รวมถึงการเยี่ยมชมโรงงาน และร่วมกันหาแนวทางในการพัฒนาการส่งออกทุเรียนร่วมกันเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 แผนภาพการปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากภาวะโควิด

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการธุรกิจทุเรียนเพื่อการส่งออกของผู้ประกอบการไทย

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่งออกมีการปรับตัวด้านกระบวนการดำเนินการธุรกิจทุเรียนเพื่อการส่งออกโดยจำแนกเป็นขั้นตอนดังนี้

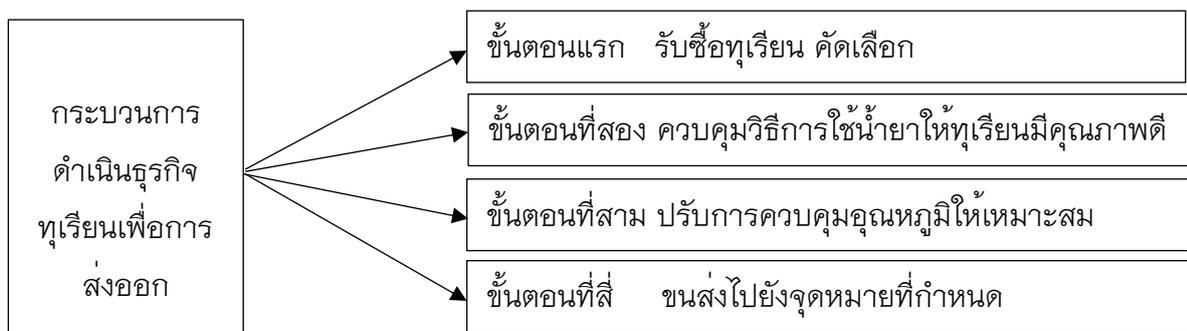
1. ขั้นตอนแรก รับซื้อทุเรียนจากชาวสวนหรือตามแผงทุเรียน จำเป็นต้องคัดเลือกทุเรียนเนื้อแก่เปอร์เซ็นต์เนื้อ 75-80% เพราะที่ผ่านมาเคยมีปัญหาเกี่ยวกับเงินเรื่องการส่งออกทุเรียนอ่อน แต่ต้องไม่แก่มาก เพราะช่วงโควิดต้องเผื่อเวลา ที่มีความล่าช้าในการตรวจเช็คความปลอดภัย

2. ขั้นตอนที่สองคือ ควบคุมวิธีการใช้น้ำยาให้ทุเรียนมีคุณภาพดี ควบคุมเวลาการตั้งโป่ง การแพ็คทุเรียนใส่กล่อง ปรับสถานที่จัดวางทุเรียนให้อยู่บนพื้นที่สะอาดสะดวกในการจัดการดูแล ตลอดจนควบคุมการขึ้นทุเรียนใส่ตู้คอนเทนเนอร์ และก่อนปล่อยตู้ต้องแจ้งเจ้าหน้าที่ทางการเกษตรมาตรวจเช็คข้อมูลตู้ให้เรียบร้อยก่อน

3. ขั้นตอนที่สามคือ ปรับการควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสมกับทุเรียนแต่ละชนิด ต้องรออุณหภูมิในตู้ลดลงก่อนตามมาตรฐานแล้วจึงปล่อยตู้ออกได้ ถ้าอุณหภูมิไม่ลดลงจะเกิดความเสียหายต่อทุเรียนได้

4. ขั้นตอนที่สี่คือ ขนส่งซึ่งมีการใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การขนส่งทางบก ทางเรือ และทางอากาศ ถึงแม้ว่าข้อดีของการขนส่งทางอากาศจะรวดเร็วถึงที่หมายภายในเวลา 1 วัน แต่ในช่วงโควิดการขนส่งที่สะดวกที่สุดคือการขนส่งทางบก อย่างไรก็ตามรัฐบาลจีนมีการใช้มาตรการคุมเข้มในการตรวจเช็คโควิดบริเวณด่านการนำเข้าทั้งทางบก ทางเรือ และอากาศอยู่เรื่อย ๆ อีกทั้งมาตรการเปิด-ปิดด่านที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ผู้ส่งออกจำเป็นต้องติดตามข่าวสารและปรับตัวอยู่เสมอ

สำหรับการส่งออกของผู้ประกอบการทุเรียนชาวไทย จะใช้วิธีการส่งออกทางอ้อม (Indirect Export) ซึ่งหมายถึงผู้ประกอบการชาวไทยไม่ได้เป็นผู้ส่งออกเอง แต่จะมีผู้นำเข้าชาวจีนดำเนินการส่งออกให้แทน โดยจะมารับตู้คอนเทนเนอร์หน้าโรงงาน และชำระเงินโดยใช้เงื่อนไขราคาหน้าโรงงาน (EXW หรือ Ex Works หมายถึงผู้ขายส่งมอบสินค้าให้แก่ผู้ซื้อ ณ ที่ทำการของผู้ขาย)



ภาพที่ 3 แผนภาพกระบวนการดำเนินการธุรกิจทุเรียนเพื่อการส่งออก

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่แสดงถึง ทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ทิศทางหรือ 3 กลยุทธ์ได้แก่ 1) กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) 2) กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy) 3) กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy) จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการส่งออกส่วนมากใช้กลยุทธ์เติบโต มีทั้งเติบโตในแนวดิ่ง (Vertical Growth) และการเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth) การเติบโตในแนวนอน หมายถึง มีการขยายตลาดใหม่ๆเพิ่มขึ้น หรือเพิ่มสายพันธุ์ใหม่ของทุเรียนในตลาดให้เป็นที่รู้จัก มีการใช้กลยุทธ์เติบโตในแนวดิ่ง หมายถึง มีการขยายแหล่งเพาะปลูก ซื้อสวนทุเรียนเพิ่ม หรือทำ Contract Farming กับชาวสวน เพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีสินค้าจำนวนเพียงพอเพื่อป้อนตลาด มีการลงทุนในสินทรัพย์เพิ่มขึ้น เช่น การขยายและปรับปรุงโรงงานให้ทันสมัยสะดวกต่อการบรรจุและขนถ่ายสินค้า



ภาพที่ 4 แผนภาพการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 4 เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งจำแนกได้เป็น 4 กลยุทธ์ 1) กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership strategy) 2) กลยุทธ์มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost focus) 3) กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation focus) 4) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) สำหรับผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนไทยใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบที่ 3 คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง โดยมุ่งเน้นคุณภาพให้ค่อนข้างสูงและขายในราคาค่อนข้างสูง โดยมีคู่แข่งสำคัญคือทุเรียนจากประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีความแตกต่างจากทุเรียนไทยดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างทุเรียนไทยและทุเรียนมาเลเซีย

ทุเรียนไทย	ทุเรียนมาเลเซีย
1. สีเหลืองอ่อนนวลตา	1. สีเข้มกว่าทุเรียนไทยโดยทั่วไป
2. ขนาดของผลโตกว่าทุเรียนมาเลเซีย	2. ขนาดของผลเล็กกว่าทุเรียนไทย
3. เก็บผลตอนเริ่มสุก	3. เก็บผลเมื่อสุกงอมตามธรรมชาติ
4. มีการใช้สารเคมี	4. ปลอดภัยสารเคมี
5. ต้นทุนการขนส่งต่ำกว่าและใกล้จีนมากกว่า	5. ต้นทุนการขนส่งแพงกว่าและไกลจากจีนมากกว่า
6. ราคาต่ำกว่าทุเรียนของมาเลเซียจึงขายง่ายกว่า	6. ราคาแพงกว่าทุเรียนไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 5 เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

1. ด้านการผลิต เนื่องจากทุเรียนเป็นผลไม้ที่ส่งออกตามฤดูกาล ดังนั้นการทำงานเกี่ยวกับทุเรียนในโรงงานจะมีมากเป็นช่วงเดือนเมษายนถึงมิถุนายนในภาคตะวันออก และช่วงเดือนพฤษภาคมถึงเดือนสิงหาคมจะมีการเก็บผลผลิตมากในภาคใต้ สำหรับช่วงเวลาที่ไม่ได้มีการส่งออกนั้นจะเป็นการปรับพื้นที่โรงงานให้ทันสมัยมากขึ้น เช่น ผู้ส่งออกบางรายจะปรับพื้นที่ขนส่งให้สะดวกมากขึ้น ปรับการใช้ไฟฟ้าให้ลดน้อยลง มีการศึกษาเรื่องการออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองตลาด ปรับปรุงพื้นที่ในการบรรจุทุเรียนลงกล่องเป็นต้น ผู้ส่งออกบางรายมีการทำ contract farming กับชาวนาเพื่อให้ได้ปริมาณและคุณภาพทุเรียนเพียงพอต่อความต้องการของผู้ซื้อชาวจีน ถึงแม้ว่าประเทศไทยสามารถปลูกทุเรียนได้หลายจังหวัด แต่ทุเรียนที่ส่งออกส่วนใหญ่มาจากภาคตะวันออก เช่น จังหวัด จันทบุรี ระยอง ตราด และภาคใต้ไป เช่น ชุมพร โดยทุเรียนในภาคตะวันออกจะออกในช่วงปลายเดือนมีนาคมถึงพฤษภาคม ทุเรียนจากภาคตะวันออกได้รับความนิยมจากผู้นำเข้ามากกว่าในเขตอื่น ผู้ประกอบการส่งออกส่วนมากระบุว่าปัญหาของทุเรียนภาคใต้ที่พบบ่อย คือ มีหนอนในผลทุเรียน

2. ด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่งออกพยายามใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดดังนี้
ผลิตภัณฑ์ (Product)

- ลักษณะทุเรียนที่คนจีนชอบรับประทาน คือมีปานกลางจนถึงสุก โดยจะชอบทุเรียนที่สุก หากทุเรียนที่ยังไม่สุกมากและยังมีความกรอบ จะถูกมองว่าเป็นทุเรียนอ่อน สายพันธุ์ทุเรียนที่ได้รับความนิยมคือ พันธุ์หมอนทอง เพราะเข้ามาทำตลาดในจีนก่อนสายพันธุ์อื่น

- น้ำหนักของทุเรียนต่อลูกประมาณ 3-4 กิโลกรัม

- การบรรจุเพื่อการส่งออก จะบรรจุ 9 ลูกต่อกล่องกระดาษ

- ผู้ส่งออกส่วนใหญ่ยังไม่มีการทำตราสินค้าเป็นชื่อของตนเอง แต่ใช้ตราชื่อของผู้นำเข้าชาวจีน

เป็นหลัก

ราคา (Price)

- ราคาขายของผู้ส่งออกแต่ละรายใกล้เคียงกันมาก เพราะราคาจะอ้างอิงจากราคาตลาด ที่ผู้ซื้อสามารถทราบราคาได้จากทางอินเทอร์เน็ต ดังนั้นราคาซื้อขายที่หน้าสวนจะไม่แตกต่างกันมาก ทำให้ราคาส่งออกแต่ละรายไม่แตกต่างกันมาก

การจัดจำหน่าย (Place)

- ช่องทางการขายยังคงเป็นรูปแบบเดิม ๆ คือ เน้นการส่งออกเป็นหลัก ส่วนช่องทางอื่น ๆ เช่น ออนไลน์ ผู้ประกอบการชาวจีนจะเป็นผู้ดำเนินการเองในประเทศจีน

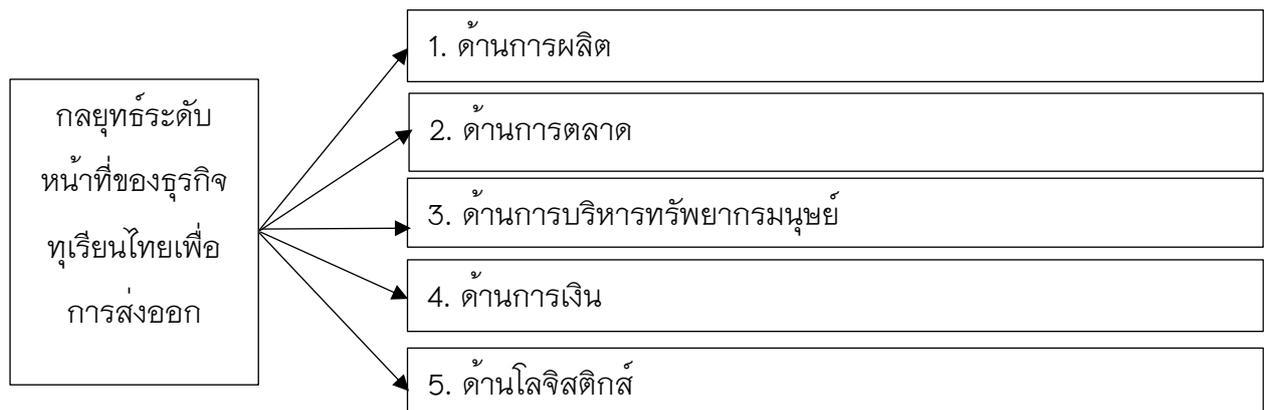
การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- การส่งเสริมการตลาดในปัจจุบันมีการทำประชาสัมพันธ์ โดยมีภาครัฐสนับสนุนผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริโภคชาวจีนรู้จักทุเรียนมากขึ้น ซึ่งมีทั้งกิจกรรมที่เป็นออนไลน์และออฟไลน์

3. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ช่วงที่มีการส่งออกทุเรียนมาก จะมีการจ้างพนักงานชั่วคราว คิดเป็นรายวันเป็นจำนวนมากเพิ่มเติมนอกเหนือจากพนักงานประจำ สำหรับพนักงานประจำที่ผู้ส่งออกจ้างไว้ก็มีหน้าที่ต้องดูแลผลไม้อื่นนอกฤดูกาลทุเรียน เช่น มังคุดและลำไย เพราะผู้ประกอบการชาวไทยจะดำเนินธุรกิจผลไม้อื่น ๆ ให้ได้ทั้งปีนอกเหนือจากทุเรียน เพื่อให้พนักงานประจำได้มีงานทำตลอดปี

4. ด้านการเงิน ผู้นำเข้าชาวจีนทำการติดต่อซื้อขายกับผู้ประกอบการส่งออกชาวไทยโดยการตกลงราคากันในเทอม EXW (ราคาหน้าโรงงาน) ชำระกันในสกุลเงินบาทจึงไม่มีความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยรูปแบบการชำระเงินจะเป็นเงินสดที่ผู้นำเข้าชาวจีนทำการโอนให้กับผู้ประกอบการส่งออกชาวไทย ก่อนที่จะมีการส่งมอบทุเรียน ผู้นำเข้าชาวจีนบางรายมีการปล่อยสินเชื่อบ้างหากมีการซื้อขายกันมานาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าจะได้จำนวนผลผลิตตามต้องการ

5. ด้านโลจิสติกส์ จากความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนถึงผลกระทบที่ได้รับจากโควิด-19 ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปี 2563 ได้รับคำตอบว่าไม่ได้รับผลกระทบเรื่องปริมาณการส่งออกถึงแม้ว่าราคาทุเรียนจะสูงขึ้น แต่ได้รับผลกระทบทางด้านโลจิสติกส์ ได้แก่ ความล่าช้าในการตรวจสอบเรื่องมาตรฐานสินค้า โดยเฉพาะการตรวจจับทุเรียนอ่อน และการตรวจสอบโควิดกับผู้ขนส่งในระหว่างการขนส่งทางบก ตลอดจนการปิดด่านนำเข้าผลไม้บางด่านในจีนทำให้เกิดความล่าช้าไม่สะดวก และมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนด่านนำเข้า ผู้ประกอบการส่งออกชาวไทยมีการปรับตัวด้านเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์เหล่านี้ เพื่อให้ทุเรียนยังคงคุณภาพที่จะตอบสนองผู้บริโภคในจีนได้ทันเวลา



ภาพที่ 5 แผนภาพการใช้กฤษฎีกระดับหน้าที่ของธุรกิจทุเรียนไทยเพื่อการส่งออก

อภิปรายผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนมีการปรับตัวด้านการควบคุมด้านคุณภาพทุเรียน การจัดการให้ได้ตามมาตรฐานและเวลา การแก้ปัญหาช่วงโควิด การพัฒนาชื่อเสียงและเครดิต การปรับปรุงทรัพยากรบุคคลและเครือข่าย ตลอดจนการปรับปรุงบริการและความสัมพันธ์กับผู้นำเข้าชาวจีน ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้มีผลกระทบต่อ การส่งออกทุเรียนไปจีนอย่างมาก จีนมีการปิดด่าน หรือบางแห่งมีการตรวจการติดเชื้อมุ่งงวด

ทั้งสินค้า พัสตูลดลงจนตู้ Container ต้องให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงาน CCIC ของจีนติดสติกเกอร์รับรอง ทำให้เสียเวลา ผู้ประกอบการไทยจึงต้องปรับวิธีการควบคุมคุณภาพทุเรียนให้สอดคล้องกับเวลา ปรับระเบียบการทำงานของบุคลากรให้เว้นระยะห่าง และมีความเข้มงวดในการพ่นยาฆ่าเชื้อเพื่อไม่ให้ปนเปื้อนสินค้า และพัสตูลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการรายงานของประชาชาติธุรกิจ (2565) ที่พบว่าจีนปิดการนำเข้าทุเรียนไทย 3 วันหลังพบโควิด

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยพบว่า กระบวนการดำเนินธุรกิจส่งออก เริ่มจากการรับซื้อทุเรียน เน้นเรื่องการคัดเลือกคุณภาพทุเรียน ควบคุมวิธีการใช้น้ำยา การตั้งโป่ง การบรรจุกล่อง การขึ้นตู้คอนเทนเนอร์ และการปรับอุณหภูมิให้เหมาะสมก่อนปล่อยตู้ ผู้ประกอบการส่งออกไทยต้องมีหลักฐานที่แสดงถึงการผ่านมาตรฐานสากล เช่น GMP และ GAP ผู้ประกอบการส่งออกส่วนใหญ่ใช้วิธีการส่งออกทางอ้อม โดยมีผู้นำเข้าชาวจีนมารับซื้อถึงหน้าโรงงาน และชำระเงินในเงื่อนไข EXW คือจ่ายที่โรงงาน ณ วันส่งมอบ ช่วยทำให้ความเสี่ยงทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการส่งออกชาวไทยเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากผู้ประกอบการใช้เงื่อนไขการชำระเงินที่เป็นเงินบาทหน้าโรงงานจึงไม่ต้องขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐชูดา เดชพวง และคณะ (2561) ที่กล่าวว่าอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับปริมาณการส่งออกทุเรียนไทยไปจีน ดังนั้นหากความเสี่ยงในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนสามารถควบคุมได้ จะทำให้ค่าเงินไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการสั่งซื้อทุเรียน

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการส่งออกชาวไทยใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวนอน ทั้งนี้เนื่องจากในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาไทยส่งออกได้มากขึ้น โดยเฉพาะส่งออกไปประเทศจีน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลางของจีนที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sukloet (2021) ที่กล่าวถึง จำนวนชนชั้นกลางของจีนที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้ประเทศจีนมีความต้องการบริโภคผลไม้นำเข้า เช่น ทุเรียน อโวคาโด และเชอร์รี่เพิ่มขึ้น และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของชนิภา ชว่นนะ และอดิ ไทยานันท์ (2562) ที่กล่าวว่า เมื่อ GDP ของจีนเพิ่มขึ้น 1 USD จะทำให้ปริมาณการนำเข้าทุเรียนสดจากไทยเพิ่มขึ้น 20.62 ตัน และมีการขยายตลาดเข้าไปในมณฑลด้านในของประเทศจีน ทำให้ทุเรียนไทยเป็นที่รู้จักมากขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ดีในการขยายตลาดให้กับทุเรียนสายพันธุ์ไทย ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2564) นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของการบริโภคทุเรียนในประเทศจีนอาจเนื่องมาจากระบบการจัดการโลจิสติกส์ภายในประเทศจีนที่มีการจัดการได้ดีในช่วงโควิด มีการสั่งซื้อทุเรียนออนไลน์และส่งมอบได้ภายในระยะเวลาสั้น หรือมีการนำเข้าจากไทยไปทางตอนใต้ของจีน สามารถหลีกเลี่ยงขึ้นไปทางตอนเหนือได้ ทั้งเมืองชิงต่าว ปักกิ่ง และเจิ้งโจว ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองชิงต่าว (2565) นอกจากนี้การศึกษายังพบว่าระยะเวลาในการทำธุรกิจส่งออกทุเรียนไปจีนสามารถดำเนินธุรกิจได้ยาวเนื่องจากผลผลิตทุเรียนในประเทศไทยเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน โดยทุเรียนในภาคตะวันออกจะเก็บผลผลิตได้ก่อน และตามมาด้วยผลผลิตทุเรียนที่มาจากภาคใต้ จึงทำให้การส่งออกทุเรียนไปจีนกระทำได้นาน ทำให้ส่งผลดีกับเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของณัฐชูดา เดชพวง และคณะ (2561) ที่กล่าวว่าผลผลิตทุเรียน

มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับปริมาณการส่งออกไปจีน เพราะผู้บริโภควิชาจีนมีความชื่นชอบและติดใจทุเรียนไทยมาก ทำให้ผู้ประกอบการต้องขยายพื้นที่การปลูกเพิ่ม หรือทำสัญญาซื้อกับเจ้าของสวนมากขึ้นและขยายตลาดมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานสถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2564 ที่พบว่ามีการขยายเนื้อที่ปลูกทุเรียนมากขึ้น

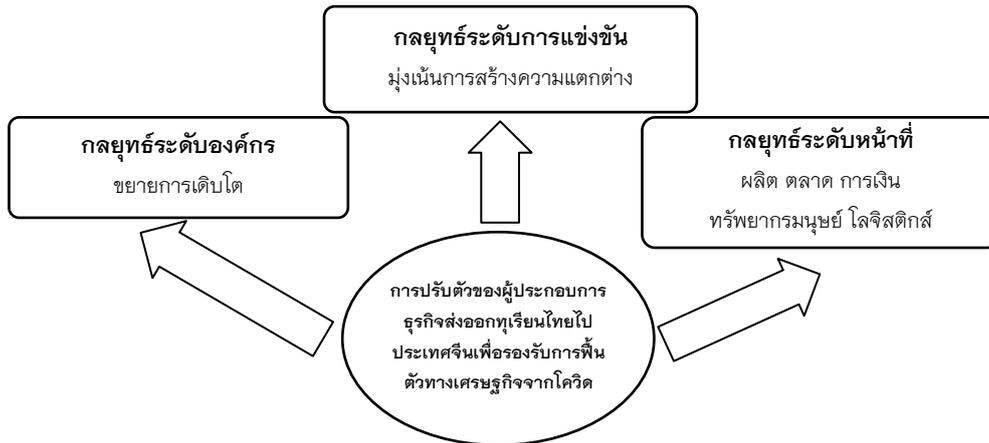
ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 4. ผู้วิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่งออกชาวไทยใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบมุ่งเน้นการสร้างแตกต่าง โดยมุ่งเน้นคุณภาพค่อนข้างสูงและขายในราคาค่อนข้างสูง คู่แข่งที่สำคัญของทุเรียนไทย คือ ทุเรียนจากประเทศมาเลเซีย จากการวิจัยพบว่า ผู้บริโภคชาวจีนนิยมบริโภคทุเรียนสูงซึ่งสอดคล้องกับ กฤษณะ (2563) ที่พบว่าพฤติกรรมผู้บริโภคชาวจีนนิยมบริโภคทุเรียนสูงซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของทุเรียน Mushan King ของมาเลเซีย จึงทำให้ทุเรียนของมาเลเซียเป็นที่ชื่นชอบในตลาดจีนและขายได้ในราคาสูง ซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญของไทยที่ต้องระวัง ในขณะที่ทุเรียนไทยมีข้อได้เปรียบทุเรียนจากมาเลเซียหลายประเด็น แต่ในอนาคตต้องระวังเพราะอาจมีคู่แข่งจากหลายประเทศเพิ่มขึ้น เช่น เวียดนามและฟิลิปปินส์ และจากจีนเองด้วยที่มีการปลูกทุเรียนที่เกาะไหหลำซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเซี่ยเหมิน (2562)

ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 5. ผู้วิจัยพบว่า ผู้ประกอบการชาวไทยมีการปรับปรุงและดำเนินกลยุทธ์หลายหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การเงิน ตลอดจนกลยุทธ์โลจิสติกส์ ผลการศึกษาพบว่าการปรับกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยเฉพาะหน้าที่การตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ ชงชัย วัชานุชา และอดิสร่า พงศ์ยี่หล้า (2564) ที่พบว่ากลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคผลไม้ไทย เช่นเดียวกับที่ผู้บริโภควิชาจีนคัดสรรบริโภคทุเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ (สคต.) ณ นครคุนหมิง (2564) ที่เน้นย้ำให้รักษาคุณภาพทุเรียน โดยเฉพาะระหว่างการผลิตต้องให้ความสำคัญกับการรักษาลิ่งแวดล้อม ไม่ใช้สารเคมีเพื่อเร่งการเติบโตหรือเร่งให้สุก

สรุป

สภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้เช่นการเกิดการระบาดของเชื้อโควิด-19 และความต้องการบริโภคทุเรียนที่เพิ่มขึ้นในตลาดจีน ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรดังตัวอย่างของการศึกษาธุรกิจส่งออกทุเรียนของไทย ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการไทยต้องปรับตัว ปรับกระบวนการส่งออก และปรับกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับการแข่งขัน และระดับหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย



ภาพที่ 6 แสดงการปรับตัวเพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิดของธุรกิจส่งออกทุเรียน

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ พบว่าในสถานการณ์โควิดเดียวกันเวลาเดียวกันหลายธุรกิจส่งออกปรับตัวในทิศทางที่ไม่เหมือนกัน ส่วนใหญ่ปรับตัวในทิศทางถดถอย แต่จากการวิจัยกลับพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนไทยไปจีนกลับสามารถปรับตัว และดำเนินกลยุทธ์เพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิดได้ดี โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกทุเรียนส่วนใหญ่ใช้ คือ การขยายหรือเติบโต ไม่ว่าจะเป็นการขยายพื้นที่เพาะปลูก การหาแหล่งจัดซื้อทุเรียนเพิ่มขึ้น สร้างธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้อง อย่างทุเรียนแช่แข็ง ปรับปรุงโรงงาน เป็นต้น ในขณะที่สถานการณ์โควิดทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกสินค้าอื่นจำนวนมากได้รับผลกระทบให้ถดถอย ไม่ว่าจะเป็นการปิดท่าเรือจนไม่สามารถส่งออกได้ ผู้บริโภคประเทศต่างๆ มีกำลังซื้อลดลง ปัญหาการชำระหนี้ไม่ตรงเวลา ขาดแคลนแรงงานเพราะแรงงานติดโควิด ผู้ผลิตวัตถุดิบปิดกิจการ และปัญหาอื่น ๆ อีกมาก แต่จากการวิจัยกลับพบว่า ความต้องการทุเรียนในจีนมีมากขึ้น ราคาสูงขึ้น และดำเนินกลยุทธ์เพื่อรองรับการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจจากโควิดได้ดี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาพบว่าทุเรียนมีความต้องการสูงในประเทศจีน แต่ผู้ประกอบการชาวไทยไม่สามารถหาผลผลิตได้ตลอดปีเนื่องจากทุเรียนให้ผลผลิตตามฤดูกาล และพบว่าคู่แข่งที่ผลิตทุเรียนที่มีคุณภาพเช่นกันจากมาเลเซียส่งออกไปยังตลาดจีน นอกจากนั้นยังพบว่าจีนมีความเข้มงวดในการตรวจเชื้อโควิดกับทุเรียนที่ส่งออกไปทำให้เสียเวลาที่ด่านมาก ดังนั้นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายคือ

1) หน่วยงานภาครัฐควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมการปลูกทุเรียนคุณภาพสูงที่เป็นที่ยอมรับของตลาดเพื่อส่งออก โดยเฉพาะนอกฤดูกาล มีความต้องการสูง ทำให้มีรายได้ตลอดปี

2) หน่วยงานภาครัฐควรมีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษเพื่อประสานงานและดำเนินงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน CCIC ของจีนแผ่นดินใหญ่เพื่อทำการตรวจเข้มตั้งแต่ในประเทศไทย จะช่วยทำให้ผ่านด่านประเทศจีนได้รวดเร็วขึ้น ลดความเสี่ยงเรื่องความเสียหายของทุเรียนที่ต้องรอการตรวจเช็ค

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนมีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวนอน มีการขยายพื้นที่ปลูกทุเรียนทำให้ในอนาคตอันใกล้ผลผลิตทุเรียนจะมีมากขึ้น ต้องหาตลาดรองรับเพิ่ม อีกทั้งคู่แข่งจากประเทศอื่นโดยเฉพาะประเทศมาเลเซียก็พัฒนาสินค้าเช่นกัน สำหรับทุเรียนจากไทยคนจีนส่วนใหญ่รู้จักพันธุ์หมอนทอง รู้จักสายพันธุ์อื่นน้อย ส่วนปัญหาใหญ่ช่วงโควิดคือการตรวจเข้มที่ด่านจีนทำให้เสียเวลา จากข้อค้นพบข้างต้น ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการคือ

1) ผู้ประกอบการไทยควรเร่งทำการตลาดเชิงรุกโดยการขยายตลาดทุเรียนไปยังมณฑลตอนในของจีนให้มากขึ้นอีก เพราะจีนเป็นประเทศใหญ่ เพื่อมัดใจผู้บริโภครายใหม่ก่อนคู่แข่งจากประเทศอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโต และกลยุทธ์การแข่งขัน

2) ผู้ประกอบการไทยควรเร่งเจาะตลาดในรูปแบบอื่น หรือแนะนำทุเรียนไทยสายพันธุ์อื่นเพื่อยกระดับทุเรียนไทยสายพันธุ์อื่นให้ครองใจผู้บริโภคชาวจีนให้ใกล้เคียงกับพันธุ์หมอนทองที่ครองตลาดได้แล้ว

3) ขยายตลาดไปยังประเทศอื่นในเอเชียที่คุ้นเคยกับผลไม้ไทยอยู่แล้วหรือ ขยายตลาดไปยังภูมิภาคอื่นเพื่อรองรับทุเรียนล้นตลาดในอนาคตเมื่อประเทศจีนหรือประเทศอื่นปลูกทุเรียนเพิ่มขึ้น

4) ผู้ประกอบการไทยต้องให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่หน่วยงาน CCIC ของจีนในการตรวจเข้มเรื่องโควิด-19ในทุกขั้นตอนตั้งแต่อยู่ในประเทศไทย จะทำให้การนำเข้าง่ายขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนมีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวนอน มีการขยายพื้นที่ปลูกทุเรียนเป็นจำนวนมาก ทำให้ในอนาคตอันใกล้ผลผลิตทุเรียนจะมีมากขึ้นหรืออาจล้นตลาด

ดังนั้นการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการทุเรียนแปรรูป โดยใช้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อทราบความต้องการของตลาด สามารถนำข้อค้นพบมาใช้วางแผนป้องกันผลผลิตล้นตลาดในอนาคต เพื่อประโยชน์ในภายภาคหน้าต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กรมศุลกากร. (2565). ปริมาณการส่งออกทุเรียนไปต่างประเทศ. สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2565, จาก http://www.customs.go.th/statistic_report.php?show_search=1&s=oLuGdLhgyscAYMay

- กฤษณะ สุกันตพงษ์. (2563). *กระแสทุเรียนมาเลยในจีนกำลังปัง ทุเรียนไทยต้องระวังเสียแชมป์. ศูนย์ข้อมูลเพื่อธุรกิจไทยในจีน สถานกงสุลใหญ่ ณ นครหนานหนิง.*
- ชนิภา ช้วยนะ, และอดิ โทยานันท์. (15 มีนาคม 2562). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งออกทุเรียนสดของไทยไปสาธารณรัฐประชาชนจีน. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 20, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ประเทศไทย. หน้า 1809-1813.*
- ณัฐชуда เดชพวง, และกนกพร ชัยประสิทธิ์. (2561). *ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกประเทศที่มีผลต่อการส่งออกทุเรียนไปสาธารณรัฐประชาชนจีน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 8(1), 333 – 340.*
- ธงชัย วัชบุชา และอดิลา พงศ์ยี่หล้า. (2564). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจกิกิจการค้าผลไม้ไทย. วารสารสุทธิปริทัศน์, 35(1), 194-216.*
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2560). *การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย. วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 4(2), 47-64.*
- น้ำผึ้ง มีคิด. (2559). *การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การหลีกเลี่ยงมโนทัศน์ที่ไม่ถูกต้อง. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(1), 1256- 1267.*
- ประชาชาติธุรกิจ. (14 เมษายน 2565). *จีนปิดนำเข้าทุเรียนไทย 3 วันหลังพบโควิด. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2565, จาก <https://www.prachachat.net/local-economy/news-909930>*
- ฝ่ายเกษตรประจำสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกว่างโจว. (มิถุนายน 2564). *สถานการณ์ผลไม้ไทยในตลาดจีนปี 2563 และแนวโน้ม. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.moac.go.th/foreignagri-news-files-431391791323>*
- ฝ่ายเกษตรประจำกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้. (2563). *รายงานประจำปีงบประมาณ 2563. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2564, จาก <https://www.opsmoac.go.th/shanghai-dwl-files-431291791909>*
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์, พสุ เดชะรินทร์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- ศูนย์พัฒนาการค้าและธุรกิจไทย สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครคุนหมิง. (เมษายน 2563). *ราคาทุเรียนไทยในตลาดจีนมีแนวโน้มสูงขึ้นสวนกระแส Covid -19. สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2564, จาก <http://yn.yunnan.cn/system/2021/05/16/031451754.shtml>*
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (กรกฎาคม 2564). *การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งออกทุเรียนสดของไทยไปสาธารณรัฐประชาชนจีน. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Durian-export.aspx>*
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (กรกฎาคม 2564). *ส่งออกทุเรียนไทยพุ่งทุบสถิติ ตลาดจีนยังคงมาแรง. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Durian-export.aspx>*

- เศรษฐกิจภูมิภาค. (2565). *จีนปิดนำเข้าทุเรียนไทย 3 วันหลังพบโควิด*. สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2565, จาก <https://www.prachachat.net/local-economy/news-909930>
- สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (2564). *ข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์รายสินค้า (ทุเรียน) ปี 2564*. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 4-44. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.opsmoac.go.th/suratthani-dwl-preview-431691791003>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.(ธันวาคม 2563). *สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2564*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.opsmoac.go.th/nakhonphanom-dwl-files-431991791110>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.(2563). *ปริมาณและมูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรและอาหาร ปี 2563*. สืบค้นเมื่อ 4 สิงหาคม 2564, จาก http://impexp.oae.go.th/service/report_product01.php?S_YEAR=2563&i_type=2&PRODUCT_ID=1273&wf_search=&WF_SEARCH=Y#export
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2564). *ตารางแสดงรายละเอียดทุเรียน ผลผลิตต่อไร่*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.oae.go.th/assets/portals/1/fileups/prcaidata/files/durian63.pdf>
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.(2564). *สถิติการส่งออก*. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, จาก http://impexp.oae.go.th/service/export.php?S_YEAR=2554&E_YEAR=2562&PRODUCT_GROUP=5252&PRODUCT_ID=4977&wf_search=&WF_SEARCH=Y
- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองซิงคโปร์. (กุมภาพันธ์ 2565). *ศุลกากรจีนเผยปี 2021 จีนนำเข้าทุเรียนสูงเป็นประวัติการณ์*. สืบค้นเมื่อ 16 เมษายน 2565, จาก https://www.ditp.go.th/ditp_web61/article_sub_view.php?filename=contents_attach/761525/761525.pdf&title=761525&cate=413&d=0
- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองเซี่ยเหมิน. (พฤศจิกายน 2562). *มณฑลไห่หนาน เริ่มปลูกทุเรียนไทยและทุเรียนมาเลเซีย เพื่อการค้า*. สืบค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2564, จาก https://www.ditp.go.th/contents_attach/577374/577374.pdf
- สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (กันยายน 2563). *การศึกษาบทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้ที่มีต่อทุเรียนไทย*. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, จาก <https://คิดค้า.com/wp-content/uploads/2021/08/1.-การศึกษาบทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้.pdf>
- สำนักงานวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.(ธันวาคม 2563).*สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้มปี 2564*. สืบค้นเมื่อ 29 พฤษภาคม 2564, จาก http://www.oae.go.th/assets/portals/1/ebookcategory/57_trend-2564/#page=1
- อดิสรุฒิชัย พงศ์ยี่หล้า.(2563). *กลยุทธ์การเข้าตลาดระหว่างประเทศ . เอกสารการสอนชุดวิชาการตลาดระหว่างประเทศและการตลาดโลก*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Macmillan, T.T. (1971). *The delphi technique*. Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development. Monterey: California.

Sukloet, S. (2021). Thai Durian Export Competitiveness to the People's Republic of China Case Study: Strategic Partnership with Alibaba Group. *Rajabhat Chiang Mai Research Journal*, 22(1), 23-36.

Wheelen, T.L. and Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. (13th ed). Boston: Pearson.