

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ในประเทศไทย

Value Chain Management of Original Equipment Manufacturing Business Supplement Products in Thailand

สุภาวดี สุวรรณประทีป¹, อนันต์ ธรรมชาลัย² และ ชัยวุฒิ จันมา³

Suphawadee Suwanprateep¹, Anan Thamchalai² and Chaiwut Chanma³

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครกรุงเทพ

Faculty of Business Administration, North Bangkok University

¹Corresponding Author. E-mail: suphawadee2512@gmail.com

Received October 29, 2023; **Revised** November 10, 2023; **Accepted** November 15, 2023

Abstract

This research aimed to study: 1) the conditions and problems of original equipment manufacturing business supplement products in Thailand; 2) the competitive environment; and 3) propose guidelines for managing the value chain. This research is qualitative. The main informants were 21 experts, using the principles of the Delphi technique and purposive sampling. The data collection involved in-depth interviews, analyzing the content, and describing it. The results of the research found that: 1) The original equipment manufacturing business of supplement products uses a strategy to create differentiation by selecting raw material suppliers that have developed important extracts that are used as new innovative ingredients; there is sufficient budget for product research and development, but there is a lack of personnel in this area; and there is a standard operating system controls quality to meet the standards of ISO, HACCP, GMP, and GHP. 2) The business competition is high because the number of new and existing competitors is likely to increase. It is a business that can generate a high income and is easy to set up, with access to funding and the use of production technology, using online media that can reach customers quickly and on a larger scale than in the past. 3) Guidelines for the value chain are: creating a system for inspecting raw materials before receiving them according to specific criteria according to the standards of each type of raw material; focusing importance on the quality inspection process

throughout the process; and having a dedicated marketing expert who is responsible for giving advice both within the organization and to customers who wish to request advice in various areas.

Keywords: Value Chain; Manufacturing Business; Supplement Product

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย 2) ศึกษาสภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย และ 3) เสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย จำนวน 21 ท่าน ซึ่งกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลภายใต้หลักการของเทคนิคเดลฟาย และเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์เนื้อหาและพรรณนาความ ผลการวิจัยพบว่า 1) ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย มีการใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้วยการคัดเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีการคัดค้านสารสกัดสำคัญนำมาใช้เป็นส่วนประกอบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อป้องกันการจ้องใจทำผลิตภัณฑ์ปลอม มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ยังมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในด้านนี้ มีระบบการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานและมีการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานของ ISO, HACCP, GMP, GHP 2) การแข่งขันของธุรกิจสูง เพราะการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่และคู่แข่งรายเดิม มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ได้สูงและผู้ที่ต้องการสร้างธุรกิจ OEM ทำได้ง่ายกว่าในอดีต มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการใช้เทคโนโลยีการผลิต การใช้สื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้รวดเร็วและเป็นวงกว้างมากขึ้นกว่าในอดีต และ 3) แนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร คือการสร้างระบบการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนรับเข้า ให้เป็นเกณฑ์เฉพาะตามมาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด การให้ความสำคัญกับกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ และต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะ ที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษาทั้งภายในองค์กรและให้คำปรึกษากับลูกค้าด้านต่าง ๆ

คำสำคัญ: ห่วงโซ่คุณค่า; ธุรกิจการผลิต; ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

บทนำ

แนวโน้มการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ผู้บริโภคทั่วโลกมีความต้องการเพิ่มขึ้น จากรายงานสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า มีการวิเคราะห์ว่าร้อยละ 70 ต้องการผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ช่วยในการนอนหลับ และลดความเครียด ร้อยละ 63 ต้องการผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อบำรุงสายตา ร้อยละ 45 บริโภคอาหารแพลนเบสท์ (Plant-Based) เพื่อลดการรับประทานเนื้อสัตว์ ร้อยละ 41 ต้องการผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในรูปแบบโยเกิร์ต ร้อยละ 35 ต้องการผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในรูปเครื่องดื่มที่ทำจากพืช ร้อยละ 35 ต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ช่วยสร้างภูมิคุ้มกัน ร้อยละ 35 ต้องการทราบที่มาของผลิตภัณฑ์อาหารเสริม ร้อยละ 27 ต้องการ

อาหารเสริมที่ไม่ผ่านการปรุงแต่ง ร้อยละ 24 ให้ความสำคัญกับการบริโภคอาหารเสริมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Trade Policy and Strategy Office, 2022) นอกจากผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจะมีผลต่อสุขภาพแล้ว ก็ยังมีผลต่อเศรษฐกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทางตรงคือสร้างรายได้หมุนเวียนให้เพิ่มขึ้นตลอดห่วงโซ่การผลิตตั้งแต่ผู้ส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต ไปจนถึงผู้จัดจำหน่าย สร้างอาชีพให้ผู้ประกอบการรายใหม่ นำเงินตราเข้าประเทศจากการส่งออก ส่วนการส่งผลทางอ้อมคือเมื่อคนในประเทศมีสุขภาพดีขึ้น ก็จะลดงบประมาณการใช้จ่ายด้านสาธารณสุขลง มีร่างกายแข็งแรงในการประกอบสัมมาอาชีพได้อย่างมีความสุข อาจจะช่วยลดปัญหาสังคมลงได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เนื่องจากโครงสร้างประชากรของประเทศไทย พบว่า ปี 2565 มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุ คิดเป็นร้อยละ 18.3 ของประชากรทั้งหมด และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2566 ประเทศไทย จะกลายเป็นสังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ที่มีประชากรอายุมากกว่า 60 สูงถึงร้อยละ 20.1 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสวนทางกับประชากรวัยเรียนและวัยแรงงานที่มีแนวโน้มลดลง โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 3 – 21 ปี ที่จะมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง ภายในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ทั้งนี้ การเข้าสู่สังคมสูงวัยอาจส่งผลกระทบต่อปัญหาความเหลื่อมล้ำในประเทศทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เนื่องจากกลุ่มผู้สูงอายุมักจะมีความเหลื่อมล้ำทางรายได้สูงกว่ากลุ่มผู้มีอายุน้อย และการที่ประชากรวัยแรงงานที่มีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง อาจนำมาซึ่งปัญหาขาดแคลนกำลังแรงงานในประเทศ ส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมต่อประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแข่งขัน และผลิตภาพแรงงาน รวมถึงความต้องการงบประมาณเพื่อเป็นสวัสดิการรองรับวัยเกษียณ และภาระทางการคลังในด้านการดูแลสุขภาพของผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น (Office of the National Economics and Social Development Council, 2022) การดูแลสุขภาพด้วยการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยให้ผู้สูงอายุมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ลดความเสี่ยงจากโรคภัยไข้เจ็บ ดำรงชีวิตประจำวันได้ด้วยตนเอง หรือแม้กระทั่งสามารถทำงานที่เหมาะสมกับวัย สร้างรายได้และลดการพึ่งพิงจากคนในครอบครัวได้ต่อไปถึงแม้จะมีอายุหลังเกษียณก็ตาม

ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารแบ่งออกเป็นกลุ่มอาหารเสริมพร้อมดื่ม กลุ่มอาหารเสริมเพื่อควบคุมน้ำหนัก กลุ่มผลิตภัณฑ์ผสมวิตามินและกลุ่มพืชสมุนไพร ปัจจุบันภาพรวมด้านการแข่งขันของธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารของไทย พบว่า มีผู้ประกอบการรายใหญ่มีเพียง ร้อยละ 5 แต่สามารถครองส่วนแบ่งตลาดกว่า ร้อยละ 60 ส่วนผู้ประกอบการระดับ SMEs ที่มีมากถึงร้อยละ 95 ที่ต้องแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่เหลืออีกร้อยละ 40 จึงเป็นสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงมาก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมุ่งพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อเสริมสุขภาพของผู้บริโภคให้ได้คุณประโยชน์ตรงตามความต้องการมากที่สุด เน้นไปในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เข้ามาทำตลาดให้ได้ก่อนรายอื่น เพื่อเจาะตลาดในกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มเริ่มต้นวัยทำงาน กลุ่มวัยทำงาน การรักษามาตรฐานคุณภาพสินค้า และการให้ความสำคัญกับการวิจัยพัฒนา รวมถึงมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้แตกต่าง สวยงาม โดดเด่น ทันสมัย เพื่อจูงใจให้การตัดสินใจซื้อได้ง่ายและสร้างความจดจำได้ดียิ่งขึ้น และยังแข่งขันกันในการจัดจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ที่ผู้ประกอบการระดับ SMEs ส่วนใหญ่ใช้เป็นช่องทางหลัก (Trade Policy and Strategy Office, 2022)

ในปัจจุบันขณะที่หลายธุรกิจทั้งระดับเล็กไปจนถึงธุรกิจระดับใหญ่ ประสบปัญหาผลกระทบจากการตกต่ำจากสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจที่มีความผันผวนจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ เช่น สงครามการค้าระหว่างประเทศจีนกับประเทศสหรัฐอเมริกา สงครามการสู้รบระหว่างประเทศรัสเซียกับยูเครน การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 การเกิดภัยธรรมชาติขึ้นรุนแรง ถึงแม้จะปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ

ด้านลบต่อการดำเนินธุรกิจ แต่ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาคือสถานการณ์การแข่งขันภายในธุรกิจรับผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร (OEM) จะมีความรุนแรงมากขึ้นตามไปด้วย (Phonkiat, 2021) ทั้งผู้ผลิตรายเดิมที่กำลังแข่งขันกันในตลาด และผู้ผลิตรายใหม่ที่จะเข้ามาเป็นจำนวนมาก โดยเป็นผู้ผลิตที่ไม่เน้นการสร้างแบรนด์ แต่เน้นผลิตให้กับแบรนด์อื่นๆ ที่ต้องการการผลิตจำนวนไม่มาก และไม่จำเป็นต้องลงทุนสร้างโรงงานผลิตเป็นของตนเอง ซึ่งผู้ผลิตในที่นี้คือกิจการที่ผลิตสินค้าให้กับลูกค้า โดยไม่มีตราสินค้า ซึ่งผู้ผลิตจะรับจ้างผลิตสินค้าให้กับแบรนด์ต่างๆ ตามที่เจ้าของแบรนด์เป็นผู้กำหนด โดยใช้กระบวนการผลิตของโรงงานผู้ผลิตตั้งแต่การวางแผน คิดรูปแบบสินค้า เลือกส่วนผสม ออกแบบบรรจุภัณฑ์ ดำเนินการจดทะเบียนขออนุสิทธิบัตร สิทธิบัตรที่กฎหมายกำหนด ติดตั้งระบบเครื่องจักรในการผลิต ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าประหยัดต้นทุน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการโรงงานผลิต และไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงด้านการลงทุน แต่จากจำนวนสถานประกอบการประเภทนี้มีจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นตามไปด้วย ผู้ผลิตแต่ละรายอาจจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดในอัตราที่ลดลง การจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จำเป็นต้องมีการใช้กลยุทธ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เช่น จากการที่ผู้ผลิตมุ่งเน้นการแข่งขันด้วยการนำเสนอที่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เปลี่ยนไปเป็นการแข่งขันด้วยการขายในราคาที่ถูกลง อาจนำไปสู่การทำสงครามราคาในที่สุด ซึ่งจะไม่เป็นผลดีต่อการทำกำไรในระยะยาว กิจการควรให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป การพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การสร้างคุณค่าให้กับทุกกิจกรรม หรือที่เรียกว่า การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การมองข้ามสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้สถานประกอบการธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารบางราย ไม่สามารถต้านทานการแข่งขันและนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้ อย่างไรก็ตามด้วยผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเป็นสินค้าที่ส่งผลกับร่างกายโดยตรงผู้บริโภคก็ยังคงมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มาจากผู้ผลิตที่มีคุณภาพสูง (Rompoo & Padungsit, 2014) ดังนั้นการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์จึงเป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบและรักษาสถานะของตนเองให้อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของลูกค้าและผู้ส่งวัตถุดิบได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง การมองข้ามสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลให้สถานประกอบการธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารบางราย ไม่สามารถต้านทานการแข่งขันและนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้ (Piyawongwattana, 2019) อย่างไรก็ตามด้วยผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเป็นสินค้าที่ส่งผลกับร่างกายโดยตรงผู้บริโภคก็ยังคงมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มาจากผู้ผลิตที่มีคุณภาพสูง ดังนั้นการแข่งขันด้วยกลยุทธ์ทางการจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์จึงเป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบและรักษาสถานะของตนเองให้อยู่ในห่วงโซ่คุณค่าของลูกค้าและผู้ส่งวัตถุดิบต่อไป

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาสภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยว่าเป็นอย่างไร การแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยอย่างไร และควรมีแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยอย่างไร ดังนั้นจึงทำการศึกษาศึกษาการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ดำเนินกิจการในแบบธุรกิจต่อธุรกิจ (B2B) สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพื่อพัฒนาธุรกิจให้สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และสามารถสร้างคุณค่าต่อผู้จำหน่ายวัตถุดิบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า ซึ่งอยู่ในห่วงโซ่การดำเนินงาน

ของกิจการ อีกทั้งจะยังมีหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องที่จะได้รับประโยชน์ อาทิเช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุข ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกอบธุรกิจในกระทรวงพาณิชย์ นักวิชาการและอาจารย์ในสถาบันการศึกษา ที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา การแข่งขันจากแรงกดดันภายนอก 5 ประการ และองค์ประกอบภายในองค์กรที่สำคัญ 7 ประการของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ประกอบด้วย ข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ นักวิชาการ และผู้บริหารธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ตัวแทนผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย จำนวน 21 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลภายใต้หลักการของเทคนิคเดลฟาย (Jensen, 1996) ต้องไม่น้อยกว่า 17 คน จะให้ค่าความคลาดเคลื่อนต่ำสุด และเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้เชี่ยวชาญแยกตามคุณลักษณะ ดังนี้

1) ตัวแทนข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม/กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

2) ตัวแทนนักวิชาการ จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ด้านผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ด้านการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร อาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา และนักวิชาการอิสระที่มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับศาสตร์ทางการจัดการ

3) ตัวแทนผู้บริหารในธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร จำนวน 10 คน และต้องเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานตำแหน่งผู้บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารงานภายในที่สำคัญ 7 ประการ (7s McKinsey)

การบริหารงานภายในที่สำคัญ 7 ประการ หรือเรียกว่า 7s McKinsey (McKinsey & Company, 1970) เป็นกรอบการเปลี่ยนแปลงตามการออกแบบองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารงานภายในขององค์กรทั้ง 7 ประการ คือ 1) Structure (โครงสร้างองค์กร) 2) Strategy (กลยุทธ์) 3) Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน) 4) Managerial style (รูปแบบการบริหารจัดการ) 5) System (ระบบการปฏิบัติงาน) 6) Shared value (ค่านิยมร่วม) และ 7) Skill (ทักษะ ความรู้ความสามารถ) ซึ่งแนวคิดของการบริหารองค์กรนั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรทั้งระบบ เนื่องจากการบริหารสามารถนำไปสู่การประเมินผลประสิทธิผลในการบริหารองค์กรได้ (Panyutthasak, 2013)

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์การบริหารงานตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ต้องอาศัยปัจจัยภายใน จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ การบริหารงานตามแนวคิด 7S ได้ถูกนำมาใช้อธิบายความสัมพันธ์ที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แรงกดดันภายนอก 5 ประการ (5 Forces Model)

แรงกดดันภายนอก 5 ประการของ Michael E. Porter (Porter, 1980) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้สำหรับการสำรวจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ซึ่งสามารถอธิบายสภาพแวดล้อมการแข่งขันและเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการวิเคราะห์ Five Forces Model ประกอบด้วย 1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ (New Entrants) 2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment Rivalry) 3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute) 4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) 5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Suppliers) การวิเคราะห์แรงกดดันทั้ง 5 อย่างนี้ จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้ม และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรม (Angsuratkomol, 2016)

สรุปได้ว่าการใช้เครื่องมือ Five Forces Analysis เพื่อนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การที่กิจการสามารถวิเคราะห์สภาพการแข่งขันได้จะช่วยให้กิจการสามารถวิเคราะห์ได้ว่าอุตสาหกรรมนั้นๆ มีการแข่งขันสูงหรือไม่ และจะมีโอกาสทำกำไรได้หรือไม่ ดังนั้นกิจการควรวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการดังกล่าวเพื่อที่จะวางแผนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter (Porter, 1985) เป็นกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มกิจกรรมการบริหารงานขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบเริ่มตั้งแต่การรับวัตถุดิบเข้าระบบวัตถุดิบผ่านเข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพจนกระทั่งกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งการแบ่งกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่งานและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน อาจมุ่งเน้นด้วยการทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งหรือทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นการมองในภาพรวมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบคุณค่าเหล่านั้นให้กับลูกค้า กิจกรรมที่สร้างคุณค่าภายในองค์กรสามารถแบ่ง

ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งความได้เปรียบมาจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมเชิงคุณค่าเพื่อเชื่อมโยงประสานกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าในเชิงสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า โดยแบ่งกิจกรรมต่างๆ พิจารณาจากความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ (Piyawongwattana, 2019)

สรุปได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การพิจารณาหากิจกรรมที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการของกิจการ เพื่อกำหนดลงไปในการดำเนินงานในภาพรวม โดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ เข้าสู่กระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบให้เปลี่ยนเป็นสินค้าหรือบริการ ไปจนถึงการส่งมอบให้กับลูกค้า รวมถึงการบริการหลังการขายเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดกับลูกค้าของกิจการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) มีใช้วิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ และจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายในของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยตามแนวคิด 7S McKinsey และการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ตามแนวคิด Five Force Model ของ Michael E. Porter

2) การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) ทำการศึกษาถึงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่มีลักษณะแบบโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหา การแข่งขัน และองค์ประกอบภายในองค์กรของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ทำการศึกษาวิจัยในเชิงลึกมุ่งเน้นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมทั้งหมด 21 คน โดยใช้การเลือกจากกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติดังนี้

(1) ตัวแทนข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาของกระทรวงสาธารณสุข สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค กองบังคับการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค หอการค้าไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย และกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม/กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

(2) ตัวแทนนักวิชาการ คือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ด้านผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร ด้านการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร หรือเป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา หรือนักวิชาการอิสระที่มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาการจัดการ

(3) ตัวแทนผู้บริหารในธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร และต้องเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานตำแหน่งผู้บริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี

4) **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ฉบับ เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสภาพปัญหา การแข่งขัน และองค์ประกอบภายในองค์กรของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นด้วยตนเอง ตามกรอบที่ได้รับจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีขั้นตอนของการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังต่อไปนี้

(1) ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

(2) ร่างข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์และครอบคลุมตัวแปรที่ระบุไว้ในกรอบแนวคิดของการวิจัย

(3) สร้างแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ตอนที่ 2 สภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และการแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ดังนี้

(1) ขออนุญาตจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยไปยังหน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

(2) ประสานงานผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดหมายวัน เวลา และรูปแบบในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

(3) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองโดยแบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์เนื้อหาต่อไป

6) **การวิเคราะห์ข้อมูล** ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาวิเคราะห์ดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพ ปัญหา และการแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

(2) วิเคราะห์องค์ประกอบภายในของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

(3) วิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ตามแนวคิด Five Force Model ของ Michael E. Porter

7) **การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย** การนำเสนอข้อมูลจะอยู่ในลักษณะการพรรณนาความ (Descriptive Presentation) โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากข้อ 6 แล้วเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1) ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยมีจำนวน 1,015 แห่ง (Food and Drug Administration, 2022) โดยภาพรวมธุรกิจมีความได้เปรียบจากคู่แข่ง สรุปสภาพของธุรกิจในปัจจุบัน ดังนี้

(1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างด้วยการคัดเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มี การคิดค้นสารสกัดสำคัญที่นำมาใช้เป็นส่วนประกอบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มีงานวิจัยรองรับจากสถาบันที่เชื่อถือได้ รองลงมาจะเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ การแสดงข้อมูลความสามารถขององค์กร การใช้ การตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำซึ่งเป็นมุมมองด้านการทำธุรกิจที่จำเป็นต้องทำกำไรให้ได้ตาม เป้าหมายที่ต้องการ

(2) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) การมีแผนกวิจัยพัฒนาที่เข้มแข็งด้วยการจัดสรรงบประมาณให้ เพียงพอต่อการดำเนินงาน R&D เพื่อให้สามารถคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งใน อุตสาหกรรม จะสามารถพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถดีเด่น (Know-how) หรือทำให้เป็นลิขสิทธิ์ เฉพาะได้

(3) ด้านรูปแบบ (Styles) การมีลักษณะการบริหารองค์กรในรูปแบบการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้ทุก ฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการระดมสมอง มีความร่วมมือกันในทุกฝ่าย มีการทำงานเป็นทีม (Cross-functional Teams) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และหากเป็นองค์กรขนาด SME ควรใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ รวมอำนาจเนื่องจากสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และความสะดวกในการติดต่อประสานงานเจรจาต่อรองกับ ลูกค้า และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

(4) ด้านบุคลากร (Staffs) โดยบุคลากรในส่วนงานวิจัยและพัฒนา R&D จะมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า รวมถึงการบริหารจัดการ เป็นตำแหน่งงานที่ยังมีความต้องการอยู่มาก และปัจจุบันยังไม่เพียงพอ เป็นตำแหน่งงานที่ ต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ส่วนผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มผู้ประกอบการบางส่วนมีความเห็นว่า ยังมีความ ต้องการกำลังคนในตำแหน่งผู้จัดการโรงงาน และหัวหน้าฝ่ายผลิต พนักงานฝ่ายผลิตเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุม กระบวนการผลิตที่ต้องใช้เครื่องจักร และส่วนงานที่ต้องใช้แรงงานคนเป็นหลัก

(5) ด้านทักษะ (Skills) การพัฒนาทักษะด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาสูตร ใหม่ๆ มีผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ให้มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งได้ ความสำคัญรองลงมาคือทักษะด้าน การตลาด การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สื่อสารกับผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการใช้สื่อ สังคมออนไลน์ (Social Media)

(6) ด้านระบบ (System) การดำเนินงานของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารจำเป็นต้องมีระบบการ ดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ด้วยระบบการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ISO, HACCP, GMP, GHP การดำเนินการที่ไม่เป็นมาตรฐาน อาจนำไปสู่การกระทำที่ผิดกฎหมาย จะมีการลงโทษที่รุนแรง จึงควรดำเนินการ จัดทำเป็นเอกสารในทุกขั้นตอนให้ถูกต้อง

(7) ด้านค่านิยม (Shared Value) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและ พฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น ส่งผลให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียงและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กรได้

2) สภาพปัญหาปัจจุบันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ดังนี้

(1) การจงใจทำผลิตภัณฑ์ปลอม การสวมเลขสารบบอาหารหรือเลข 13 หลัก ในกรอบเครื่องหมาย อย. การตรวจพบของยาอันตรายในส่วนผสม เช่น ยาระบาย ยาลดน้ำหนัก ส่งผลให้ความน่าเชื่อถือในตัวผลิตภัณฑ์ลดลง และเมื่อมีการตรวจพบจากหน่วยงานรัฐจนเป็นกระแสข่าว

(2) สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร คือ เมื่อมีข่าวสารเผยแพร่ออกสู่สังคมโดยรวม ในหลายช่องทาง ที่เผยแพร่เกี่ยวกับมีผู้บริโภคได้รับอันตรายและอาการเจ็บป่วยจากการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร จึงส่งผลด้านลบต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารทันที

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าสภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย สรุปดังนี้

1) การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่นั้นมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ได้สูง และผู้ที่ต้องการสร้างธุรกิจ OEM จะทำได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม การสร้างอุปสรรคการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ขององค์กรควรสร้างความจงรักภักดีที่มีต่อผลิตภัณฑ์และมีความน่าเชื่อถือเพื่อใช้รักษาลูกค้าเดิมไว้ให้ได้

2) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบอาจมีมากกว่าธุรกิจ OEM โดยเฉพาะวัตถุดิบที่มีลิขสิทธิ์เฉพาะและเป็นสารประกอบสำคัญในส่วนผสม เนื่องจากผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารยังไม่สามารถผลิตได้เอง

3) อำนาจต่อรองของลูกค้าว่าลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองมากกว่า ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่มีคำสั่งซื้อในปริมาณมาก และเป็นลูกค้าที่มีผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นวงกว้างในตลาดสินค้านั้นๆ องค์กรควรผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ การเจรจาตกลงอย่างเป็นขั้นตอน มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ การสร้างความเชื่อมั่น เพื่อให้ลูกค้ารายใหญ่เหล่านั้นยังสั่งผลิตกับองค์กรต่อไป

4) การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนว่า สิ่งนี้อาจมาทดแทนผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่น่าเป็นกังวลที่สุดคือ ธุรกิจด้านบริการที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ ฟิตเนส สถานที่ออกกำลังกาย ธุรกิจให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ โรงพยาบาล รองลงมาคือ ผู้ผลิตอาหารเพื่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ป้องกันการเจ็บป่วยจากโรค ธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสริมความงาม และธุรกิจเครื่องสำอาง

5) การแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมว่ามีการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะรุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่จะรุนแรงในบางผลิตภัณฑ์ จากปัจจัยที่เป็นโอกาสของการทำธุรกิจ เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการใช้เทคโนโลยีด้านการผลิต การใช้สื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้างมากขึ้นกว่าเดิม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย สรุปดังนี้

1) การจัดการด้านโลจิสติกส์เข้า ในส่วนงานด้านการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน การจัดเก็บ การส่งมอบ และการบริหารจัดการคลังสินค้า คือ ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการคลังสินค้า มักเป็นผลมาจากการสั่งซื้อวัตถุดิบมากเกินไปจนเกิดความจำเป็นต้องใช้หรือน้อยเกินไปจนไม่พอที่จะใช้ในการผลิต ส่งผลให้ต้นทุนที่จะต้องส่งเข้าสู่กระบวนการผลิต รองลงมาคือปัญหาเรื่องพื้นที่การจัดเก็บวัตถุดิบไม่เพียงพอ อาจส่งผลในเรื่องการปนเปื้อนของวัตถุดิบต่างชนิดกัน ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ ควรสร้างระบบการตรวจสอบวัตถุดิบก่อนรับเข้าให้เป็นเกณฑ์เฉพาะตามมาตรฐานของวัตถุดิบแต่ละชนิด การจัดการจราจรภายในหรือเส้นทางการไหลของวัตถุดิบให้มีการแบ่งโซน และจัดระบบอัตราการหมุนเวียนของวัตถุดิบ (Turnover Rate) ให้เร็วขึ้น วางแผนการผลิตให้ลดจำนวนสินค้าคงเหลือระหว่างผลิตให้น้อยลง (Work in Process) รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดสินค้าคงเหลือประเภทวัตถุดิบให้เป็นศูนย์

(Zero Inventory) การกำหนดจำนวนครั้งในการสั่งซื้อ (Reorder Point) ระบบการสั่งซื้อที่ละจำนวนน้อย เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บ การจัดทำ Stock card หรือการบันทึกข้อมูลประวัติการเคลื่อนไหวของสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการซื้อเข้า ขาย ออกหรือโอนสินค้าไปยังคลังต่างๆ ทำให้ทราบว่าสินค้านั้นมีการเคลื่อนไหวอย่างไรบ้าง และการจัดลำดับการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเอกสารระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2) การจัดการด้านการปฏิบัติการในส่วนงานด้านการออกแบบกระบวนการผลิตที่เกิดความผิดพลาดของเครื่องจักรในระหว่างการผลิต ซึ่งอาจทำให้กระบวนการผลิตจำเป็นต้องหยุดชะงักและใช้เวลานานในการแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้าในการส่งสินค้าให้กับลูกค้า ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ ให้ความสำคัญกับกระบวนการตรวจสอบคุณภาพด้วยตัวพนักงานฝ่ายผลิตเอง ที่เรียกว่า Quality Assurance หรือ QA ซึ่งเป็นการวางแผนการตรวจสอบในระหว่างที่ดำเนินผลิต ข้อดีคือเมื่อมีข้อบกพร่องหรือความผิดพลาด จะสามารถหยุดเพื่อทำการแก้ไขได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องรอจนผลิตเสร็จในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าความเสียหายที่มากกว่า

3) การจัดการด้านโลจิสติกส์ขายออกในส่วนงานด้านการจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อส่งต่อไปยังลูกค้า คือ มักพบปัญหาที่มีความผิดพลาดจากการตรวจรับของลูกค้า หรือการจัดส่งในลักษณะทยอยส่ง ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ องค์กรควรสร้างระบบตรวจสอบคุณภาพ ตรวจสอบวันหมดอายุ และมีการจัดทำเอกสารรองรับไว้ในทุกขั้นตอนเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อน พร้อมระบุรายละเอียดในเอกสารสัญญาให้ครบถ้วนและมีการเซ็นรับรองพร้อมกันต่อหน้าลูกค้าและตัวแทนองค์กร มีการจัดส่งให้ลูกค้าทันทีที่ผลิตเสร็จเพื่อลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า มีการทำประกันภัยเพื่อชดเชยมูลค่าความเสียหายของผลิตภัณฑ์ระหว่างการขนส่งไปยังลูกค้า

4) การจัดการด้านการตลาดและการขาย ที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะ มีหน้าที่ให้คำปรึกษากับส่วนงานอื่น ๆ ภายในองค์กร และจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ให้คำปรึกษากับลูกค้าที่ต้องการขอคำปรึกษาในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของผู้บริโภค แนวโน้มความนิยมของสินค้าแต่ละชนิด ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ องค์กรควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะ มีหน้าที่ให้คำปรึกษากับส่วนงานอื่นๆ ภายในองค์กร และจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ให้คำปรึกษากับลูกค้าที่ต้องการขอคำปรึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้บริโภค แนวโน้มความนิยมของสินค้าแต่ละชนิด ถือเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า มีการพยากรณ์ยอดขายที่แม่นยำ วิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ หากไม่สามารถสร้างทักษะความชำนาญในด้านการตลาดจากภายใน องค์กรควรพิจารณาใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำงานในส่วนนี้แทน (Outsource)

5) การจัดการด้านการบริการ การขนส่ง การชำระค่าสินค้า การให้บริการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ ควรจะทำงานร่วมกันกับลูกค้า ปรึกษาพูดคุย รับฟังความต้องการจนได้แบบผลิตภัณฑ์ทั้งหมดตรงตามที่ลูกค้าต้องการ ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ องค์กรจำเป็นต้องให้ข้อมูลด้านเวลาเริ่มต้นการผลิตและเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน (Lead Time) สามารถกำหนดวันส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด เพื่อป้องกันการความเสียหายจากการผิดสัญญา กับลูกค้า มีระบบการจัดส่งที่มีคุณภาพ ลดจำนวนสินค้าที่เสียหายระหว่างการขนส่ง และส่งได้ตรงตามเวลาและปริมาณที่ลูกค้ากำหนด ส่วนการให้บริการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ จะต้องมีการวางแผนทำงานร่วมกันกับลูกค้า รับฟังความต้องการของลูกค้า ปรึกษาจนกระทั่งได้รูปแบบผลิตภัณฑ์ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ รวมถึงบริการให้คำปรึกษาด้านการตลาด การจัดทำหมาย เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจก่อนการตัดสินใจสั่งผลิต และมีการติดต่อสอบถามกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างระบบการจัดการในส่วนของการติดต่อประสานงานกับผู้จัดการจำหน่าย เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้จัดจำหน่ายได้อย่างยั่งยืน

6) การจัดการโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านระบบบัญชี การเงิน ระบบการจัดการข้อมูล การสื่อสาร ระบบการควบคุมคุณภาพ และการบริหารจัดการ คือ องค์กรจะให้ความสำคัญในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ (QC) ตามเกณฑ์มาตรฐาน GMP, HACCP ได้รับความน่าเชื่อถือและการรักษาชื่อเสียงขององค์กรไว้ รองลงมาคือ องค์กรควรนำโปรแกรมระบบบัญชีที่ทันสมัย เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อให้งบการเงินมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงด้านสถานะการเงินขององค์กร ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ การใช้บริการจากองค์กรด้านการวางระบบคุณภาพจากภายนอกเข้ามาบริหารจัดการ และรองรับการตรวจสอบที่เข้มงวดจากหน่วยงานภาครัฐ มีผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชีการเงินโดยเฉพาะ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของระบบบัญชีและการหมุนเวียนของกระแสเงินสดภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชุมร่วมกันเพื่อรายงานผลประกอบการด้านการเงินอย่างสม่ำเสมอ และควรมีระบบการสื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกแผนก อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร มีความรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

7) การจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การที่มีพนักงานลาออกและสมัครใหม่เป็นจำนวนมาก จึงทำให้การพัฒนาความสามารถในการทำงานจะทำได้ไม่ต่อเนื่อง รองลงมาคือ บุคลากรในส่วนงานวิจัยและพัฒนายังขาดทักษะความเชี่ยวชาญ ขาดประสบการณ์ในการทำงาน และผู้ที่ทำงานเก่งมีความชำนาญก็มักจะลาออกเมื่อมีทางเลือกด้านรายได้ที่สูงกว่า จากการไปประกอบธุรกิจเป็นของตนเอง หรือไม่ก็อาจจะถูกชักจูงจากบริษัทคู่แข่ง ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ กำหนดนโยบายการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร การมีระบบสวัสดิการที่ดี จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับบริษัทได้นาน ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และมีความชัดเจนในนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทน สวัสดิการ และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ องค์กรควรสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Put the light man on the light job) การกระจายงานและการกำหนดปริมาณงานให้เหมาะสม มีความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ ลดการเอาเปรียบและลดปัญหาความขัดแย้งและไม่เข้าใจกันในกลุ่มพนักงาน หาสาเหตุความขัดแย้งและแก้ปัญหาบุคคลที่แสดงพฤติกรรมเชิงลบ หรือแสดงพฤติกรรมใดๆ ที่ทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน (Toxic People)

8) การจัดการด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาด้านนวัตกรรมนั้นจะต้องพัฒนาด้านเทคโนโลยีเข้าไปปรับใช้ในกระบวนการผลิต การพัฒนาด้านนวัตกรรมจะสร้างให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความน่าเชื่อถือ การลงทุนระยะยาวเพื่อนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต จะส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ดังนั้นแนวทางการจัดการคือ องค์กรจะลงทุนด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการดำเนินงาน อาจมีปัญหาคือ บุคลากรภายในองค์กรไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ อาจแก้ไขโดยการส่งพนักงานไปฝึกอบรม สร้างโอกาสการพัฒนาตัวเอง ให้มีความสามารถที่จะทำงานร่วมกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพและปัญหาของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นด้านบุคลากร (Staffs) โดยเฉพาะบุคลากรในส่วนงานวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า รวมถึงการดำเนินงานด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นตำแหน่งงานที่ยังมีความต้องการอยู่มาก และปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอ เป็นตำแหน่งงานที่ต้องการบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน มีทักษะความรู้เฉพาะด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแนวโน้มการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น แต่ละองค์กรจำเป็นต้องสร้างความ

ได้เปรียบทางการแข่งขัน แผนวิจัยและพัฒนาที่มีหน้าที่ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ แผนวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ถือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ สอดคล้องกับสอดคล้องกับ Thamwattanakul and Boonyoo (2022) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่มีต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอาหารเสริมเพื่อสุขภาพในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีแรงจูงใจเป็นปัจจัยกำกับ แล้วพบว่าการศึกษาวิจัยและพัฒนา คืออิทธิพลทางตรงที่กำกับเส้นทางของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจซื้ออาหารเสริมเพื่อสุขภาพของผู้บริโภค และยังสอดคล้องกับ Hatta et al. (2018) ที่ได้วิเคราะห์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ โปรโมชั่น ราคา และการตัดสินใจซื้อสินค้าแล้วพบว่านวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ทางความคิดในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างหรือต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิม สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 สภาพการแข่งขันของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยที่สำคัญคือด้านการแข่งขันของคู่แข่งที่เป็นรายใหม่และคู่แข่งรายเดิม ซึ่งมีแนวโน้มการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และปัจจัยที่เป็นโอกาสของการทำธุรกิจและ เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการใช้เทคโนโลยีด้านการผลิต การใช้สื่อออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้างมากขึ้นกว่าในอดีต รวมถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสให้ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น สังคมผู้สูงอายุที่ต้องการบริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพิ่มขึ้น หรือโรคต่างๆ ที่ทำให้คนหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Kamchaung, Attharangsarn and Tantrabondit (2020) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการจัดการผลิตภัณฑ์ที่มีต่อการเจริญเติบโตขององค์กรของธุรกิจอาหารเสริมในประเทศไทย แล้วพบว่าผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเป็นทางเลือกหนึ่งที่ผู้บริโภคให้ความสนใจเพื่อตอบสนองความต้องการในเรื่องการดูแลสุขภาพเห็นได้จากการที่มีผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร เข้ามาแข่งขันในตลาดมากยิ่งขึ้น ส่วนผู้ประกอบการรายเก่า มีการขยายฐานกลุ่มลูกค้ามากขึ้น ส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมีอัตราการเติบโตสูงขึ้น โดยเฉพาะตลาดอาหารเสริมความงาม อาหารเสริมสุขภาพและรักษาโรค และอาหารเสริมเพิ่มสมรรถภาพทางร่างกาย สอดคล้องกับ Bunyathawornchai and Thephanon (2020) ที่ได้ศึกษาทัศนคติและการบริการที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคผลิตภัณฑ์เสริมอาหารของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลแล้วพบว่า ในปัจจุบันกระแสการดูแลสุขภาพเป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกันมากขึ้นและยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับในอดีตที่ผ่านมา เนื่องด้วยปัจจุบันมีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่ส่งผลเสียต่อสุขภาพร่างกายไม่ว่าจะเกิดจากการดำเนินชีวิต สภาพแวดล้อม สภาพสังคม ด้วยวิถีชีวิตที่เร่งรีบต้องแข่งขันกับเวลาในแต่ละวัน รวมถึงมลพิษต่าง ๆ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 แนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยที่สำคัญคือการจัดการด้านการตลาดและการขาย ที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะ มีหน้าที่ให้คำปรึกษากับส่วนงานอื่นๆ ภายในองค์กร และจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ให้คำปรึกษากับลูกค้าที่ต้องการขอคำปรึกษาในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของผู้บริโภค แนวโน้มความนิยมของสินค้าแต่ละชนิด รวมถึงด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กิจกรรมด้านการตลาดจะเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายขององค์กร มีการประสานงานกันจากหลายส่วน ได้แก่ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิต และลูกค้า เพื่อการวางแผนการผลิตสินค้าให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคทั้ง คุณภาพ ปริมาณและเวลา จากนั้นคือการนำสินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ซึ่งกิจกรรมทั้งหมดจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการตลาดโดยตรง

สอดคล้องกับ Worapongpat (2021) ที่ได้ศึกษาแนวทางการจัดการการตลาดสำหรับธุรกิจรับผลิตอาหารเสริมครบวงจร ในอำเภอเมืองสมุทรสาคร แล้วพบว่า กิจกรรมด้านการตลาด เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่กลุ่มต่างๆ เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้จัดจำหน่าย คนกลาง ผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น ซึ่งจะมีการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ราคาเหมาะสม การจัดจำหน่ายรวดเร็ว และการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสม หลักการสำคัญคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสามารถสร้างกำไรได้ ผลลัพธ์จากการใช้เครื่องมือทางการตลาด เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีทำให้เกิดสิ่งที่มีคุณค่ากับกิจการเรียกว่า “เครือข่ายการตลาด” สอดคล้องกับ Sutthapredajareinta, Phochathan and Viriya (2021) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารเพื่อสุขภาพในภาคตะวันออกเชิงเหนือ ประเทศไทย แล้วพบว่า การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอาหารเสริมเพื่อสุขภาพ ดังนั้น กล่าวได้ว่าการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้สื่อสารและจูงใจให้ผู้บริโภคได้เข้าถึงข้อมูล รับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการได้หลากหลายช่องทาง ส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจเพราะสามารถตอบสนองความต้องการได้จริง

สรุปผล

โดยสรุปการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยเป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ห่วงโซ่คุณค่า ทั้งกิจกรรมหลักคือโลจิสติกส์ขาเข้า การปฏิบัติการหรือการผลิต โลจิสติกส์ขาออก การตลาดและการขาย และการบริการ ส่วนกิจกรรมสนับสนุนคือโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี และการจัดซื้อ โดยสรุปแล้วในแต่ละธุรกิจอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ทุกกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า แต่จะมุ่งเน้นในกิจกรรมที่สามารถเพิ่มศักยภาพให้กับธุรกิจรับผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารได้อย่างชัดเจน ดังนั้นกิจกรรมการจัดซื้อธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีการคิดค้นสารสกัดสำคัญที่นำมาใช้เป็นส่วนประกอบที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ มีงานวิจัยรองรับจากสถาบันที่เชื่อถือได้เพื่อสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ รองลงมา เป็นด้านการตลาด ให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ การใช้สื่อการตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อการแสดงผลด้านความสามารถขององค์กรให้ลูกค้าได้รับรู้ ส่วนกิจกรรมด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การให้ความสำคัญสูงสุดกับส่วนงานวิจัยและพัฒนา R&D โดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อให้สามารถคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน พัฒนาทักษะเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถที่เด่น (Know-how) หรือทำให้เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และด้านการดำเนินการหรือการผลิตจะให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต การใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยลดขั้นตอนการผลิตและทดแทนการใช้แรงงานคน เป็นการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน การค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ ตอบสนองความต้องการและความนิยมของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

(1) ธุรกิจควรดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง สร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร จัดระบบสวัสดิการที่ดีและเน้นการจูงใจพนักงานในตำแหน่งที่สำคัญด้วยค่าตอบแทนที่สูง และมีความชัดเจนในนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการ ค่าตอบแทน รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

(2) ธุรกิจควรดำเนินการจัดกิจกรรมที่เน้นการส่งเสริมให้ลูกค้ามีความผูกพันและความจงรักภักดีต่อธุรกิจ เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้ให้ธุรกิจ ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือผู้ประกอบการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการให้บริการและมั่นใจในสินค้าที่ได้มาตรฐานมีคุณภาพและน่าเชื่อถือมากขึ้น

(3) ธุรกิจควรมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะ จัดทำฐานข้อมูลของลูกค้า ให้คำปรึกษากับลูกค้าที่ต้องการขอคำปรึกษาในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของผู้บริโภค แนวโน้มความนิยมของสินค้าแต่ละชนิด การพยากรณ์ยอดขาย วิเคราะห์ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ การทำการตลาดออนไลน์ หากไม่สามารถสร้างทักษะความชำนาญในด้านการตลาดจากภายใน องค์กรควรพิจารณาใช้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำงานในส่วนนี้แทน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรทำการศึกษาเฉพาะการทำการตลาดออนไลน์ เนื่องจากเป็นช่องทางที่ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักในวงกว้างได้อย่างรวดเร็วที่สุด

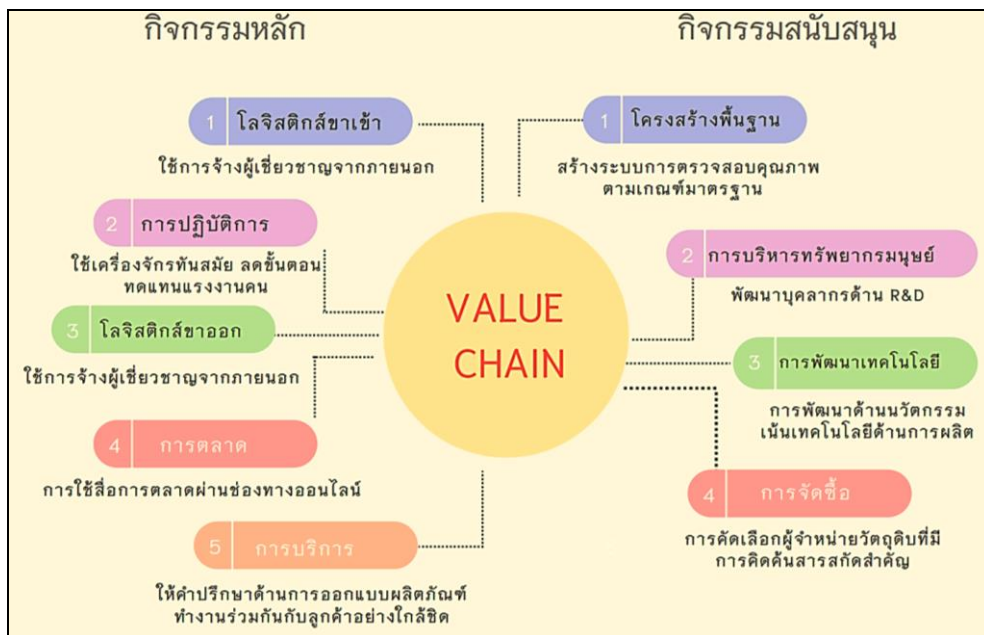
(2) ควรศึกษาเฉพาะด้านการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในรูปแบบของนวัตกรรม โดยทำการศึกษาร่วมกับผู้ผลิตวัตถุดิบเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ

(3) ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารด้วยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านการสร้างความแตกต่าง เพื่อสร้างได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อสร้างการเติบโตของธุรกิจต่อไป

องค์ความรู้ใหม่

1. ในประเด็นปัญหาด้านอุปสรรคที่เป็นผลมาจากการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารควรหาโอกาสเข้าไปเรียนรู้ ทำความเข้าใจกับธุรกิจที่เป็นผลิตภัณฑ์ทดแทน เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจในรูปแบบเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลิตภัณฑ์ทดแทนผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร เพื่อขยายช่องทางการทำธุรกิจ สร้างโอกาสในตลาดสินค้าที่หลากหลายมากขึ้น

2. ในประเด็นของรูปแบบการบริหารงานของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร การบริหารแบบรวมอำนาจจะเป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว และความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เจริญต่อตรงกับลูกค้า และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น ทำให้แนวทางปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสั่งงานจะมีความชัดเจน ผู้บริหารองค์กรใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ ทำให้มีการตัดสินใจ การควบคุมงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดที่จะทำให้การดำเนินงานยุ่งยากกว่าเดิม



ภาพที่ 1 แนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย

Figure 1 Guidelines for Value Chain Management of Original Equipment Manufacturing Business Supplement Products in Thailand

References

- Angsuratkomol, T. (2016). *Factors that Affect the Creation of Competitive Advantage of Enterprises Yard Cassava Thailand. Case Study entrepreneur yard. Ubon Ratchathani*[Master's thesis, Bangkok University].
- Bunyathawornchai, W., & Thephanon, Y. (2020). Attitudes and Services Affecting on the Dietary Supplement Consumption Behavior of the Elderly in Bangkok and Metropolitan AREA. In *Proceedings of The 15th RSU National Graduate Research Conference*, 895–908. <https://rsujournals.rsu.ac.th/index.php/rgrc/article/view/1904>
- Food and Drug Administration. (2022). *Entrepreneur information*. https://www.fda.moph.go.th/Pages/HomeP_D2.aspx.
- Jensen, C. (1996). *Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley*. McGraw–Hill.
- Hatta, I. H., Rachbini, W., & Parenrengi, S. (2018). Analysis of product innovation, product quality, promotion, and price, and purchase decisions. *South East Asia Journal of Contemporary Business Economics and Law*, 16(5), 183–189. https://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/11/seajbel5_268.pdf

- Kamchaung, W., Attharangsarn, N., & Tantrabondit, P. (2020). The Effect of Product Management and Organizational Growth of Food Supplement Businesses in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences Mahasarakham University*, 39(5), 44–56.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/humsujournal/article/view/243576>
- McKinsey & Company. (1970). *Creating a World-Class Education System in Ohio*. Achieve.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED496082.pdf>
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2022). *The Thirteenth National Economic and Social Development Plan (2023–2027)*. https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230615134223.pdf
- Panyutthasak, T. (2019). *Educate the Factor According 7S Framework Model for Effective Sattahip Municipality's Management*. Ramkhamhaeng university. http://www.mpa-mba.ru.ac.th/images/Project/treatise_bangkok13_06102020/6117950013.pdf
- Phonakiat, W. (2021). *Prepare Your Body to Have Immunity*.
<https://www.megawecare.co.th/content/5469/covid-19-and-body-immunity>.
- Piyawongwattana, P. (2019). *Corporate-level Strategy: Theory and practice*. Chulalongkorn University.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M E. (1998). *Competitive Strategic Technique for Analyzing Industrial and Competitors. The Five Force*. Free Press.
- Rompoo, N., & Padungsit, M. (2014). *Organizational Value-Added Tools*. SE-EDUCATION.
- Sutthapredajareinta, S., Phochathan, S., & Viriya, P. (2021). Integrated Marketing Communication Strategies of Dietary Supplement in Northeast Part of Thailand. *Research Community Journal Nakhon Ratchasima Rajabhat University*, 16(1), 167–179.
DOI: <https://doi.org/10.14456/nrru-rdi.2022.14>
- Thailand Centre of Excellence for Life Sciences (TCELS). (2021). *Annual Report*. TCELS.
- Thamwattanakul, M., & Boonyoo, T. (2022). Effects of Product Innovation and Product Quality on Purchase Decision Behavior of Consumers of Dietary Supplementary Products in Bangkok Metropolis Using Motivation as a Moderator Factor. *Journal of Business Administration and Social Sciences*, 5(3) 85–99. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/ibas/article/view/258036>
-

Trade Policy and Strategy Office. (2022). *Digital development plan for the commercial economy*.

<https://www.moc.go.th/th/content/category/detail/id/180/cid/203/iid/2208>.

Worapongpat, N. (2021). Marketing Management Guidelines for the Complete Supplement

Manufacturing Business in Muang Samut Sakhon District. *Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi Journal of Liberal Arts*, 3(2), 161–174.

<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/art/article/view/252114>