

การพัฒนากรอบแนวคิดกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันการส่งออกลำไยสดของไทย
THE DEVELOPMENT CONCEPT OF COMPETITIVENESS
MARKETING STRATEGIES OF EXPORT THAI FRESH LONGAN

วิยะดา ชัยเวช

นิสิตปริญญาเอก คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ดร.วิษญาณันท์ รัตนวิบูลย์สม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ดร.ปริตตา ศรีนฤพร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันการส่งออกลำไยสดของไทย โดยได้พัฒนากรอบแนวคิดการตลาดเพื่อการแข่งขันตามแนวคิดของ Nobuaki Namiki จากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของตัวแปรจะเห็นได้ว่ามีทิศทางความสัมพันธ์ดังนี้ กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางตรงกับการดำเนินงานจากการส่งออกกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางตรงผลการดำเนินงานจากการส่งออก โดยผลที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา น่าจะทำให้ผู้ส่งออกเห็นรูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันที่สอดคล้องกับบริบทธุรกิจของไทย

คำสำคัญ : กลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขัน การส่งออก ลำไยสด

ABSTRACT

This article aims to review literature and present a conceptual framework of the development concept of competitiveness marketing strategies of export Thai fresh longan, and framework was developed base on Nobuaki Namiki' concept. From the literature reviews about relationship of variables it can see that, competitiveness marketing strategies has direct relationship between export performance and technological innovation while technological innovation has direct relationship with export performance. The expected results from this study may exporter set up competitiveness marketing harmonize with context of Thailand.

Keyword: Competitiveness marketing strategies, Export, Fresh Longan

บทนำ

ประเทศไทยเป็นผู้นำด้านการผลิตและส่งออกผลไม้เมืองร้อนที่สำคัญและมีชื่อเสียงที่สุดในภูมิภาคเอเชีย มีเกษตรกรที่ประกอบอาชีพทำสวนผลไม้ประมาณ 1.92 ล้านครัวเรือน คิดเป็นร้อยละ 30 ของครัวเรือนเกษตรทั้งหมด (6.5 ล้านครัวเรือน) มีพื้นที่ปลูกไม้ผล 57 ชนิด รวม 8.18 ล้านไร่ มีผลผลิตปีละประมาณ 7.49 ล้านตัน และคิดเป็นมูลค่าตามราคาที่เกษตรกรขายได้ ประมาณ 90,361 ล้านบาท ภาพรวมการส่งออกผลไม้ของประเทศสามารถสร้างรายได้และนำเงินตราเข้าสู่ประเทศรวมปีละประมาณ 29,685 ล้านบาท โดยผลไม้ที่มีมูลค่าการส่งออก 2 อันดับแรก คือ ลำไยและทุเรียน (กลุ่มส่งเสริมการผลิตไม้ผล, 2555; สำนักพัฒนาเกษตรกร,

2555) ลำไยจึงเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีศักยภาพในการส่งออกสูงจากสถิติการส่งออกในปี 2551-2555 พบว่า ลำไยสดเป็นผลไม้ที่มีมูลค่าการส่งออกมากที่สุด และมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2555 พบว่า ลำไยสดมีมูลค่ามากถึง 8,454.01 ล้านบาท เมื่อเทียบกับมูลค่าการส่งออกผลไม้รวมทั้งหมด 38,036 ล้านบาท มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 22.23 และคิดเป็นร้อยละ 6.10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศภาคเกษตรทั้งหมดที่มีมูลค่า 1.385 ล้านล้านบาท (เรียงชัย ดันสุชาติ และสุเทพ นิมสยา, 2556) ตลาดส่งออกลำไยที่สำคัญของไทย ได้แก่ สาธารณรัฐประชาชนจีน และกลุ่มประเทศอาเซียน ที่มีแนวโน้มการส่งออกที่เพิ่มขึ้น (สำนักวิจัย

เศรษฐกิจการเกษตร, 2557:101) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการธุรกิจส่งออกยังต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ การส่งออกดังนี้ 1) ราคาน้ำมันดีเซล ซึ่งถือเป็นต้นทุนในการขนส่งเมื่อราคาน้ำมันมีการเพิ่มหรือลดลงย่อมมีผลต่อต้นทุนการขนส่งของผู้ประกอบการทันที 2) ราคาผลผลิตลำไย ในช่วงปี 2551-2555 ราคาผลผลิตลำไยของไทยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากลำไยของไทยเป็น ที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะ ตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน อินโดนีเซีย ฮองกง มีผลต่อการกำหนดราคาขายในตลาดเป้าหมาย 3) มาตรการการนำเข้าสินค้าเกษตรของประเทศคู่ค้า ได้แก่ มาตรการกีดกันทางการค้าที่ไม่มีภาษี (Non-Tariff Barriers: NTB) โดยเฉพาะมาตรการสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Sanitary and Phytosanitary: SPS) ได้แก่ การกำหนดปริมาณตกค้างของซัลเฟอร์ไดออกไซด์ในลำไย 4) การกำหนดราคาประเมินซึ่งใช้เป็นฐานในการคำนวณภาษีมูลค่าเพิ่ม (VAT) ให้สูงขึ้น และ 5) การกำหนดจุดศุลกากรนำเข้าของอินโดนีเซียซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อ ผู้ส่งออก เช่น การจำกัดจุดนำเข้าพืช ผัก ผลไม้ จาก 8 จุดนำเข้า เหลือเพียง 4 จุดนำเข้า คือ 3 ท่าเทียบเรือ และ 1 ท่าอากาศยาน ซึ่งจากข้อกำหนดดังกล่าวทำให้ผู้ส่งออกของไทยต้องมีการเพิ่มต้นทุนในการส่งออก (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2555; สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร, 2555)

จากปัญหาดังกล่าวนั้นได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธการแข่งขันของผู้ส่งออกลำไยไทยดังนี้ ผู้ส่งออกของไทยควรใช้กลยุทธเชิงรุกในการเปิดตลาดสำหรับ การส่งออกผลไม้ของไทย (Narong Chomchalow et al., 2008) ควรพัฒนาการตลาด ปรับปรุงวิธีการผลิตรูปแบบการบรรจุหีบห่อและคุณภาพของลำไยให้มีมาตรฐานสากล และควรหา กลยุทธการส่งออกเพื่อสามารถรักษาสวนแบ่งตลาดและความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในลำไย (ปณิชา ศิลปรัตน์ , 2554) ซึ่งกลยุทธและแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายในอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมผลไม้ (ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์, 2555) การดำเนินงานของธุรกิจส่งออกที่มีการใช้กลยุทธการแข่งขันที่แตกต่างกันจะทำให้ผลการดำเนินงานจากการส่งออกของกิจการนั้นแตกต่างกันออกไป (Albaum & Tse, 2001; Cavusgil & Zou, 1994; Olson & Boehlje, 2011; White, Conant, & Echambadi, 2003) และสิ่งหนึ่งที่ธุรกิจส่งออกยังต้องคำนึงถึงคือนวัตกรรมของกิจการซึ่งมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับธุรกิจส่งออก (Monreal-Pérez, Aragón-Sánchez, & Sánchez-Marín,

2012; Wakelin, 1998) ธุรกิจส่งออกที่มีความสามารถทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีขั้นสูงจะมีประโยชน์ต่อการส่งออกและผลการดำเนินงานจากการส่งออกด้วย (Boso, Story, Cadogan, Micevski, & Kadić-Maglajlić, 2013; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; García, Avella, & Fernández, 2012; Yi, Wang, & Kafourous, 2013) ดังนั้น การทำธุรกิจส่งออกลำไยของไทยจำเป็นต้องพิจารณาถึงกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ในการแข่งขัน ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงนวัตกรรมทางเทคโนโลยีของกิจการประกอบควบคู่ไปด้วยเพื่อที่จะลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการแข่งขัน และ มาตรการนำเข้าของประเทศคู่ค้า ซึ่งผลจากการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันที่เหมาะสมนั้นจะทำให้ผลการดำเนินงานจากการส่งออกลำไยดีขึ้นตามไปด้วย

แนวคิดการตลาดเพื่อการแข่งขัน

ความเข้าใจในกลยุทธ์การแข่งขันของกิจการเป็นที่สนใจของนักวิจัยทั้งการจัดการและการตลาด ซึ่งได้มีความพยายามในการเจาะลึกเข้าไปในรูปแบบกลยุทธ์ การแข่งขัน และผลกระทบของกลยุทธ์การแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน (Aulakh, Kotabe, & Teegen, 2000; Ward & Duray, 2000) การวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดส่วนใหญ่จะใช้อิงประกอบในการวิเคราะห์คือจากวิธีการและจุดสิ้นสุด โดยที่การวิเคราะห์วิธีการเป็นการออกแบบกระบวนการไปยังการแปลงสิ่งที่นำเข้า (ทักษะและทรัพยากร) ไปยังการออกแบบผลลัพธ์ ส่วนการวิเคราะห์จุดสิ้นสุดเป็นการออกแบบผลลัพธ์ของกิจการหรือผลการดำเนินงานของกิจการนั่นเอง การปรับกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบหรือส่วนประกอบของส่วนผสมการตลาดเพื่อให้มีความเหมาะสม ความจริงหรือการรับรู้ใน โดยเฉพาะตลาดประเทศใดประเทศหนึ่ง (Albaum & Tse, 2001; Shoham & Fiegenbaum, 1999) การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศกิจการต้องกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยการพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมของตลาดที่โดดเด่นของประเทศนั้น ๆ ที่เป็นตัวกำหนดในการเข้าสู่ตลาด ซึ่งกิจการที่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จะมีการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่แตกต่างกัน (Albaum & Tse, 2001; Aulakh, et al., 2000) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Porter (1980; 1985) ที่ว่ากลยุทธ์การแข่งขันมีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่งของกิจการภายในอุตสาหกรรมและมีจุดมุ่งหมายไปยังผลการดำเนินงานที่ดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม กลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญสองประการคือ กลยุทธ์ทำให้มีความก้าวหน้าของการดำเนินงาน อันเนื่องมาจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ และกลยุทธ์มีการพัฒนาอย่างมี

วัตถุประสงค์และอย่างตั้งใจ อีกทั้งกลยุทธ์ยังมีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน หากกิจการต้องการความได้เปรียบที่ยั่งยืนจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์โดยการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Mintzberg, 1987; Warren, 1999) แต่อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจที่เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่ อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกับกลยุทธ์ของคู่แข่งก็ได้ (Hoffer, 1975)

สำหรับกิจการที่ทำการค้าระหว่างประเทศกลยุทธ์การส่งออกของกิจการจะเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกซึ่งรูปแบบการตลาดมักจะสร้างความแตกต่างในผลการดำเนินงาน (Zou & Stan, 1998) กล่าวได้ว่ากลยุทธ์การตลาดเป็นกุญแจสำคัญของผลการดำเนินงานของกิจการ (Davis & Olson, 2008; Olson & Boehlje, 2011) ซึ่งนักการตลาดได้มีข้อสันนิษฐานว่าการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การตลาดจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ดีของกิจการ (Dawes, 1999; WALL et al., 2004) การปรับกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ หรือส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาดเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความเป็นจริงในประเทศนั้น ๆ โดยเฉพาะ ผู้บริหารควรประเมินจุดแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของกิจการและความพยายามของกิจการ เช่น ส่วนประสมทางการตลาดและลงมือปฏิบัติตาม และควรตระหนักถึงผลกระทบของนโยบายทางการตลาดส่งออกที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออก (Albaum & Tse, 2001; Madsen, 1989; Murray, Gao, & Kotabe, 2011) การออกแบบกลยุทธ์การตลาดที่ดีสามารถนำไปใช้ประโยชน์จากโอกาสใน ตลาดส่งออก กลยุทธ์การแข่งขันที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เหนือกว่าคู่แข่งจะทำให้มีการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Leonidou, Paliawadana, & Theodosiou, 2011; Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998) สำหรับนัยสำคัญความได้เปรียบในทฤษฎีการตลาดการส่งออกที่จะประสบความสำเร็จต้องมีวิธียุทธการที่มากขึ้น โดยเป็นวิธีการต้องใช้การกำหนดกรอบแนวคิดและการวัดของโครงสร้างการตลาดการส่งออก (Cavusgil & Zou, 1994) ขณะที่ Albaum & Tse (2001) มีความเชื่อว่าการดำเนินการกลยุทธ์ การแข่งขันในการส่งออกที่เป็นโลกาภิวัตน์หรือการปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่นสำหรับทุกกิจการควรจะต้องมีการทำตามอย่างระมัดระวัง ขณะเดียวกันได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดส่งออกกับผลการดำเนินงานจากการส่งออกดังนี้ เหตุผลที่ทำให้เกิดการวิจัยผลการดำเนินงานจากการส่งออก คือการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์

เกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติและผลของทางเลือกนั้นเป็นวิธีสำหรับแนวทางการพัฒนาสำหรับความสำเร็จการจัดการตลาดส่งออก ซึ่งการวิจัยก่อนหน้านี้ยังไม่มีชัดเจนในการประยุกต์ใช้ในวงกว้างที่เป็นไปได้ (Madsen, 1989; Zou & Stan, 1998) อีกทั้งการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับกลยุทธ์การส่งออกกับผลการดำเนินงานจากการส่งออกในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ยังมีน้อย (Aulakh, et al., 2000)

โมเดลกลยุทธ์ดั้งเดิมของ Porter (Porter's generic strategies) เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นกระบวนทัศน์ที่มีความโดดเด่นในการจัดการเชิงกลยุทธ์และทฤษฎีการตลาด ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาความได้เปรียบของกิจการเกี่ยวกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของกิจการ (Salavou & Halikias, 2009; Salavou & Sergaki, 2013) กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter เป็นคลื่นลูกที่สามของสำนักการวางตำแหน่ง (positioning school) กลยุทธ์การแข่งขันในยุคนี้ประกอบด้วย การค้นหาเชิงประจักษ์อย่างเป็นระบบสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขภายนอกและกลยุทธ์ภายใน (Mintzberg, Ahlstrand, & Lample, 1998) เป็นแนวคิดแบบองค์รวมและพลวัต ธรรมชาติของกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เพียงกลยุทธ์เดียว (Ginsberg, 1984) ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (Chrisman, Hofer, & Boulton, 1988; Gartner, 1985; Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999) กลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวได้แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้ (Porter, 1980, 1985)

1. กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Overall cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่พบมากในปี 1970 เนื่องจากเป็นที่นิยมของแนวคิดเส้นประสบการณ์ (experience curve concept) โดยใช้การลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง การใช้กลยุทธ์นี้ทำให้กิจการป้องกันการแข่งขันจากคู่แข่ง เนื่องจากต้นทุนที่น้อยลงยังคงได้รับผลตอบแทน (กำไร) หลังจากการแข่งขัน ตำแหน่งการแข่งขันที่มีต้นทุนที่ต่ำสามารถป้องกันแรงกดดัน 5 ประการได้ และสามารถขจัดคู่แข่งออกไปได้อย่างไรก็ตามการที่จะบรรลุกลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุนรวมได้มักจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับส่วนแบ่งทางการตลาดหรือความได้เปรียบอื่น ๆ ด้วย

2. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation) การสร้างความแตกต่างคือ การสร้างสรรค์ลักษณะเฉพาะ/คุณสมบัติเฉพาะแต่ละอุตสาหกรรม โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ระบบการส่งมอบ แนวทาง

การตลาด กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ ถ้ากลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสำหรับรายได้และผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรม เพราะจะสร้างตำแหน่งป้องกันสำหรับการรับมือกับแรงกดดัน 5 ประการ กลยุทธ์นี้ถูกเตรียมไว้สำหรับเป็นแนวป้องกันให้กับการแข่งขัน เนื่องจากลูกค้าที่มีความจงรักภักดีในตราสินค้ามีปฏิกิริยาต่อราคาน้อย

3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่ม (Focus) กลยุทธ์นี้มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนรวมและการสร้างความแตกต่าง เพราะกลยุทธ์นี้มุ่งไปยังขอบเขตการแข่งขันที่แคบภายในอุตสาหกรรมโดยการเลือกส่วนหรือกลุ่มภายในอุตสาหกรรม กลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่มมี 2 รูปแบบดังนี้ 1) มุ่งเฉพาะไปยังต้นทุน (cost focus) กิจกรรมจะแสวงหาความได้เปรียบทางด้านต้นทุนในกลุ่มเป้าหมาย ขณะที่ 2) การมุ่งไปยังความแตกต่าง (differentiation focus) กิจกรรมจะแสวงหาความแตกต่างในกลุ่มเป้าหมาย

การนำเอากลยุทธ์การแข่งขันของ Porter มาใช้ในบริบทของธุรกิจส่งออกนั้น Namiki (1988) ได้นำมาใช้ในการศึกษาการแข่งขันในบริบทของตลาดส่งออกโดยศึกษาจากบริษัทคอมพิวเตอร์ที่ผลิตฮาร์ดแวร์เพื่อการส่งออก ซึ่ง Namiki ได้พัฒนามิติกลยุทธ์การตลาด เพื่อการแข่งขันในการส่งออก โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบดังนี้ 1) การสร้างความแตกต่างที่การตลาด (Marketing differentiation) มีฐานแนวคิดจากการแข่งขันทางด้านราคา การพัฒนาตราห้อย การควบคุมการจัดจำหน่ายการโฆษณา และนวัตกรรมของเทคนิคการตลาด โดยที่รูปแบบกลยุทธ์นี้เป็นการผสมผสานกันระหว่างความแตกต่างของการตลาดและผู้นำด้านต้นทุนต่ำ 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation focus strategy) ให้มีความสำคัญกับความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีลักษณะพิเศษสำหรับกลุ่มเฉพาะของลูกค้า โดยความใหม่ของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นการวางตลาดไปยังกลุ่มเฉพาะของลูกค้า กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หากว่าความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และ/หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) การสร้างความแตกต่างที่นวัตกรรม (Innovation differentiation) เกี่ยวข้องกับการติดตามสร้างความแตกต่างนวัตกรรม โดยผ่านเทคโนโลยีที่เหนือกว่าของผลิตภัณฑ์และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์นี้แตกต่างจากสองกลยุทธ์ข้างต้นคือไม่ได้มุ่งไปยังกลุ่มเฉพาะของลูกค้า และ 4) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product strategy) เน้นย้ำการบริการระดับสูงและคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สูง

นอกจากนี้ Preet S. Aulakh et. al. (2000) ได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันในการส่งออกของ

กิจการจากประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในตัวอย่างของกิจการจาก 3 ประเทศ ได้แก่ บราซิล ชิลี และเม็กซิโก โดยในการศึกษานี้ต้องการจะตอบคำถามที่ว่า “กลยุทธ์การแข่งขันอะไรที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าของกิจการที่อยู่ในเศรษฐกิจเกิดใหม่ในประเทศกำลังพัฒนา?” ซึ่งมีมิติของกลยุทธ์การแข่งขันดังนี้ 1) กลยุทธ์การแข่งขันของผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) ให้ความสำคัญกับการมีระดับการผลิต ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งหลัก 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation) มีเป้าหมายในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะไปยังลูกค้า สร้างภาพลักษณ์ตราห้อยให้โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่งใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการสร้างผลิตภัณฑ์ และ 3) กลยุทธ์มาตรฐานการตลาด (marketing standardization) การใช้โปรแกรมทางการตลาดในตลาดต่างประเทศ กิจกรรมพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดไปยังตลาดต่างประเทศ

ขณะที่ Salavou & Halikias (2009) ได้ศึกษารูปแบบกลยุทธ์ของกิจการส่งออกในมุมมองของแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันและได้นำเอากลยุทธ์การตลาดมาใช้ในการศึกษาด้วย โดยมีมิติการวัดกลยุทธ์การแข่งขันในตลาดส่งออกดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (low cost strategy) มีมิติในการวัดโดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการผลิต การแข่งขันทางด้านราคา และการลดการใช้ของแหล่งการเงินภายนอก 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) มีมิติในการวัดที่พิจารณาถึง ลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ การควบคุมช่องทางการจัดจำหน่าย และนวัตกรรมในเทคนิคและวิธีการทางการตลาด และ 3) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (differentiation focus strategy) มีมิติในการวัดโดยพิจารณา ความสามารถในการผลิตสินค้าที่มีลักษณะพิเศษสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และนวัตกรรมในกระบวนการผลิต

ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในบริบทของการส่งออกถูกพัฒนาขึ้นนั้นมีทั้งในส่วนที่คล้ายคลึงกันและที่แตกต่างกันออกไปโดยการผสมผสานกันนั้นเมื่อเทียบกับกลยุทธ์การแข่งขันดั้งเดิมของ Porter คำอธิบายหรือความหมายของรูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในการส่งออกก็ยังคงมีความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่ภายใต้ชื่อตัวแปรใหม่นั้นได้รวบรวมกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมทางการตลาดเข้าไป อย่างไรก็ตามการศึกษากลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันในบริบทของธุรกิจส่งออกของลำไยที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานจากการส่งออกที่ดีขึ้นนั้นควรจะมีมิติในการศึกษาดังนี้ 1) การสร้างความแตกต่างที่

การตลาด (Marketing differentiation) 2) กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation focus strategy) 3) การสร้างความแตกต่างที่นวัตกรรม (Innovation differentiation) 4) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product strategy)

แนวคิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

นวัตกรรมทางเทคโนโลยีคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของทรัพยากรที่แตกต่างกันและเป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน มีหลากหลายมิติ และมีความเป็นไปไม่ได้ที่จะมีการวัดโดยตรง (Guan & Ma, 2003) และเป็นจุดเริ่มต้นของการใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโอกาสที่มีอยู่ขององค์กรอันเป็นผลมาจากความได้เปรียบในเทคโนโลยี (Damanpour, 1991; Rowley, Baregheh, & Sambrook) นวัตกรรมทางเทคโนโลยีช่วยให้องค์กรมีตัวเลือกสำหรับการเริ่มต้นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความแตกต่างกรอบแนวคิดระหว่างการค้นหานวัตกรรมและการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม ถูกนำไปใช้เป็นโครงสร้างการวิเคราะห์อย่างชัดเจนในขอบเขตของการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการรวมถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดทั้งสองถูกนำไปใช้สำหรับกลยุทธ์และโครงสร้างซึ่งถูกศึกษาค้นคว้ามาแล้ว (March, 1991; Zi-Lin & Poh-Kam, 2004) การสำรวจของทางเลือกใหม่ช่วยให้การปรับปรุงสิ่งเดิม ๆ ดีขึ้น การเลือกที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบการปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด แต่ยังเป็นยุคของการปฏิบัติทางเลือกใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพราะการเชื่อมโยงระหว่างความวุ่นวายสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายขององค์กรและความได้เปรียบในการแข่งขัน การใช้งานที่เหมาะสมของเทคโนโลยีมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงตำแหน่งในการแข่งขันให้ดีขึ้น การเรียนรู้ การวิเคราะห์ การเลียนแบบ การสร้างและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เป็นองค์ประกอบสำคัญการเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (March, 1991) กิจกรรมที่มีขนาดเล็กสามารถมีประสิทธิภาพได้โดยการใช้การค้นหาเทคโนโลยีขั้นสูงในอุตสาหกรรมเพื่อแข่งขันกับกิจการที่มีขนาดใหญ่ ในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยี การค้นหาเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จในระยะยาว ขณะที่การใช้ผลประโยชน์จากเทคโนโลยีถูกกำหนดให้เป็นการพัฒนาความสามารถในการที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่อย่างรวดเร็วและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีกระบวนการผลิตเป็นตัวขับเคลื่อนผลการดำเนินงานในระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตามการค้นหาและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอาจจะไม่จำเป็นต้อง

นำไปสู่กำไรสูงสุดในอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยีน้อย เนื่องจากลูกค้าอาจจะปฏิเสธหรือไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีแทนการเริ่มต้นด้วยอิทธิพลของราคาและจุดแข็งของตราหือ (Bierly & Daly, 2007)

นวัตกรรมยังมีความเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันดังที่ Porter (1990) ได้กล่าวถึงความได้เปรียบกับนวัตกรรมไว้ดังนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขันคือการสร้างและความยั่งยืนโดยผ่านกระบวนการเฉพาะดังเช่นนวัตกรรมบางนวัตกรรมสร้างความได้เปรียบโดยการรับรู้ถึงโอกาสทางการตลาดใหม่หรือโดยการบริการในส่วนตลาดที่คนอื่นมองข้ามไป ซึ่งในการดำเนินงานระยะยาวความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีของกิจการจะนำไปสู่รูปแบบความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และความสามารถนั้นยังนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการปรับกระบวนการผลิตในช่วงระยะเวลาที่สั้นซึ่งจะกลายเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน (Sen & Egelhoff, 2000) นวัตกรรมทางเทคโนโลยียังเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากขึ้นของโลกาภิวัตน์และความสามารถในการแข่งขัน โลกาภิวัตน์และการแข่งขันระดับนานาชาติ มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น เทคโนโลยีกลายเป็นศูนย์กลางให้กับผลการดำเนินงานจากการส่งออกของกิจการในตลาดระดับโลก (Basile, 2001; Cassiman & Golovko, 2011; Girma, Görg, & Hanley, 2008; Guan & Ma, 2003; Basile, 2001; J. Guan and N. Ma, 2003; Girma et al., 2008; Cassiman and Golovko, 2011) Adler & Shenbar (1990) ได้ให้กำหนดขอบเขตของความสามารถของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดังนี้ 1) ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นสิ่งที่พึงพอใจของตลาด 2) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมของเทคโนโลยีการผลิตสินค้าใหม่ 3) ความสามารถในการพัฒนาและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่และเทคโนโลยีการผลิตในการสร้างความพึงพอใจในอนาคต และ 4) ความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งที่ไม่คาดคิดที่เกิดจากคู่แข่ง ขณะที่การศึกษาของ Guan & Ma (2003) และ Adler & Shenbar (1990) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางเทคโนโลยีที่มีต่อการดำเนินงานจากการส่งออก โดยมีมิติในการวัดที่คล้ายคลึงกันดังนี้ 1) ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capability) เป็นความสามารถในการระบุ ปรับตัว การใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่ที่สำคัญสำหรับการประสบความสำเร็จของกิจการในการแข่งขัน 2) ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (R&D capability) ช่วยกิจการรวบรวมเทคโนโลยีใหม่ ๆ จำนวนมากและนำไปสู่การพัฒนาสินทรัพย์ที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ 3) ความสามารถในการผลิต (manufacturing capability) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลการวิจัยและพัฒนาไป

ยังผลิตภัณฑ์ที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดตามที่มีการร้องขอและสามารถผลิตได้ในวงจรการผลิต 4) ความสามารถทางการตลาด (marketing capability) ตัวชี้วัดความในการเผยแพร่และการขายผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต 5) ความสามารถขององค์กร (organizational capability) เป็นความสามารถในการประกอบโครงสร้างองค์กรให้ดีขึ้น ประสานการทำงานทั้งหมดของกิจกรรมภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน และมีผลต่อความเร็วของกระบวนการนวัตกรรมผ่านสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อสร้างการพัฒนาโครงการ 6) ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร (resources exploiting capability) ความสามารถในการระดมทรัพยากรของกิจการและขยายไปสู่เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทางการเงิน และ 7) ความสามารถทางกลยุทธ์ (strategic capability) เป็นความสามารถในการปรับรูปแบบความแตกต่างของกลยุทธ์ที่เหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงสำหรับความเป็นเลิศในสภาพแวดล้อมการแข่งขันนั้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมีขอบเขตในการศึกษาที่กว้างและมีการศึกษาในหลายมิติ ในการวัดความสามารถนวัตกรรมทางเทคโนโลยีแตกต่างกันออกไป ประกอบกับภายใต้บริบทของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการส่งออกของไทยนั้นส่วนใหญ่เกิดจากการพัฒนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้จะศึกษานวัตกรรมทางเทคโนโลยีในขอบเขตของ 1) ความสามารถในการผลิต และ 2) ความสามารถทางการตลาด

แนวคิดผลการดำเนินงานจากการส่งออก

ความสำคัญในการบริหารจัดการของผลการดำเนินงานธุรกิจเป็นสิ่งที่ปรากฏชัดเจนในหลายแผนการที่กำหนดขึ้นเกี่ยวกับข้อเสนอในการปรับปรุงประสิทธิภาพปริมาณที่เพิ่มขึ้นของการวิจัยในการฟื้นฟูกิจการและการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นที่ยืนยันความสนใจในผลการดำเนินงานองค์กร การปรับตัว และการอยู่รอด ผลการดำเนินงานเป็นแนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งความพยายามในการทำความเข้าใจความซับซ้อนของการวัดผลการดำเนินงานจะเกี่ยวข้องในการแปลงแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Venkatraman & Ramanujam, 1986) กระบวนการวัดผลการดำเนินงานของกิจการยังมีการถกเถียงวิธีการที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน ว่าควรใช้สิ่งใดในการวัดและมีวิธีการวัดสิ่งเหล่านั้นอย่างไร ซึ่งการวัดผลดำเนินงานโดยรวมของกิจการจะต้องใช้เครื่องมือ (การวัด, มาตรฐาน) สำคัญอย่างเท่าเทียม

กันทั้งหมด (Ford & Schellenberg, 1982; Styles, 1998) นักวิจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ค้นหาการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยใช้รูปแบบที่หลากหลายของการแปลงแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยมีความเชื่อว่าวิธีการที่เป็นระบบไปยังแนวทางการวัดมีแนวโน้มที่จะไปสู่การแปลงแนวคิดดังกล่าวให้เป็นตัวชี้วัดที่เหนือกว่า (Venkatraman & Ramanujam, 1986)

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานจากการส่งออก Aaby and Slater ได้เสนอโมเดลการจัดการเชิงกลยุทธ์ของผลการดำเนินงานจากการส่งออกในปี 1989 ซึ่งต่อมาใน 1 Cavusgil and Zou เสนอกรอบแนวคิดที่กว้างในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อการส่งออก และผลการดำเนินงานจากการส่งออก (Zou & Stan, 1998)(Shaoming Zou and Simona Stan, 1998) แต่อย่างไรก็ตามการวัดของผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกในการศึกษาเชิงประจักษ์ในปี 1994 ของ Cavusgil & Zou ได้มีการถกเถียงของนักวิจัยในตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การส่งออก จากการศึกษานวัตกรรมทางเทคโนโลยีของ Shaoming Zou and Simona Stan (1998) ได้มีข้อเสนอแนะการศึกษาในอนาคตต้องกำหนดโครงสร้างผลการดำเนินงานการส่งออกให้มีความชัดเจน เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นควรวัดในหลายแง่มุมของผลการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การประเมินดีขึ้น โดยเฉพาะความน่าเชื่อถือและความถูกต้องของโครงสร้างการวัดผลการดำเนินงาน ความหลากหลายของผลการดำเนินงาน

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของการวางแผนกลยุทธ์การตลาดส่งออกเป็นปัจจัยสำคัญของผลการดำเนินงานของกิจการในตลาดระหว่างประเทศและมีประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ความสำคัญที่แตกต่างกันระหว่างผลการดำเนินงานที่สูงกับผลการดำเนินงานที่ต่ำในการส่งออกมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ การเชื่อมโยงไปยังความได้เปรียบในผลิตภัณฑ์และบริการ มากกว่าความได้เปรียบต้นทุนและราคาการค้นพบนี้เข้ากันกับการโต้เถียงที่ผ่านมาที่ได้รับความนิยมล่าสุด ความสามารถในการแข่งขันที่ไม่ใช่ราคาในการส่งออก การศึกษานี้พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันมีความเชื่อมโยงโดยตรงไปยังผลการดำเนินงานที่สูงในบริการและผลิตภัณฑ์มากกว่าความสำคัญแบบเก่าที่เป็นต้นทุนและราคา เป็นวิกฤติของปัจจัยผลสำเร็จในการส่งออก (Ling-ye & Ogunmokun, 2001; Morgan, Katsikeas, & Vorhies, 2012)

ผลการดำเนินงานจากการส่งออกเป็นตัวแปรตามในโมเดลและเป็นผลลัพธ์จากกิจกรรมของกิจการในตลาดส่งออก จากการศึกษานวัตกรรมทางเทคโนโลยีของ Shaoming Zou and Simona Stan (1998) ได้สรุปตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจาก

การส่งออกที่เผยแพร่ใน 10 อันดับของวารสารการตลาด ตั้งแต่ปี 1987 ถึง ปี 1997 โดยได้จำแนกการวัดผลการดำเนินงานจากการส่งออกออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การวัดผลทางการเงิน (financial) 2) การวัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงิน (non-financial) และ 3) การวัดค่าต่าง ๆ (composite scales) ในที่นี้จะอธิบายเพิ่มเติมเฉพาะในมิติที่ 1 และ 2 เนื่องจากในมิติที่ 3 มีการศึกษาอยู่น้อยมาก ในแต่ละมิติของการวัดผลการดำเนินงานจากการส่งออกนั้นมีการศึกษาถึงตัวชี้วัดในแต่ละมิติดังนี้

1. การวัดผลทางการเงิน (Financial measures)

เป็นการวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นวิธีการวัดผลการดำเนินงานที่จะเป็นเปอร์เซ็นต์ที่เกิดขึ้นจริงสำหรับการเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร (John Dawes, 1999) ประกอบด้วยตัวชี้วัดนี้ 1.1) การวัดยอดขาย (sales measures) 1.2) การวัดกำไร (profit measures) 1.3) การวัดการเติบโต (growth measures) ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานในมิตินี้ยังคงมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังเช่น การศึกษาของ Nigel F. Piercy et. al. (1998) , Preet S. Aulakh et. al. (2000) และ Leonidas C. Leonidou et. al. (2011)

2. การวัดผลที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial measures) การวัดผลการดำเนินงานของกิจการในเชิงคุณภาพได้รับการใช้อย่างกว้างขวางในการวิจัยที่มุ่งเน้นตลาดและเชื่อว่าการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ ในเชิงคุณภาพจะเชื่อมโยงไปยังการวัดผลการดำเนินงานของกิจการ การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (subjective) เป็นการใช้ที่หมายถึงคะแนนผลการดำเนินงานของกิจการที่ได้มาซึ่งมาตรวัดที่ต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น “แย่มาก” ไปจนถึง “ดีมาก” หรือ “ที่ต่ำสุด” ไปจนถึง “ที่สูงที่สุด” โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อย่างไรก็ตามวิธีการวัดแบบนี้มีข้อจำกัดคือความน่าเชื่อถือของงานวิจัยขึ้นอยู่กับเวลา ปัจจุบันที่ใช้เปรียบเทียบกับคู่แข่งซึ่งถือเป็นความน่าเชื่อถือของวิธีการวัด แต่อย่างไรก็ตามลักษณะทั่วไปของการวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของกิจการคือการศึกษาคือการศึกษาเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับวิธีการวัดเชิงคุณภาพของผลการดำเนินงานที่เป็นตัวแปรตาม (Dawes, 1999; WALL, et al., 2004) โดยมีมิติการวัดดังนี้ 2.1) การรับรู้ถึงความสำเร็จ (perceived success) 2.2) ความพึงพอใจ (satisfaction) 2.3) การบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) ซึ่งการศึกษาของ Robertson & K (2000) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานจากการส่งออกกับความสอดคล้องของกลยุทธ์ โดยศึกษาจากธุรกิจ

ส่งออกในประเทศนิวซีแลนด์ ใช้มิติการวัดผลการดำเนินงานจากการส่งออกที่ไม่ใช่การวัดผลทางการเงิน (non-financial) โดยให้เหตุผลในการเลือกใช้การวัดผล ดังกล่าวคือ 1) กิจการขนาดเล็กมักจะมีข้อเสียที่ไม่ดีเกี่ยวกับทางการเงินและไม่เต็มใจในการหาทางการเงินให้ 2) งบประมาณไม่ได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณะ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะตรวจสอบความถูกต้องของรายงานผลการดำเนินงานทางการเงิน และ 3) แม้ว่าข้อมูลทางการเงินที่ได้รับจะถูกต้องก็มักจะยากแก่การตีความโดยมีมิติวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินโดยมีตัวชี้วัดดังนี้ 1) ความรุนแรงการส่งออก (export intensity) เป็นยอดส่งออกที่คิดเป็นร้อยละของยอดขายทั้งหมด 2) การเติบโตของการส่งออก (export growth) เป็นการเปลี่ยนแปลงในการส่งออกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง 3) ความสามารถในการทำกำไรในการส่งออก (export profitability) และ 4) การกระจายของตลาด (market diversification)

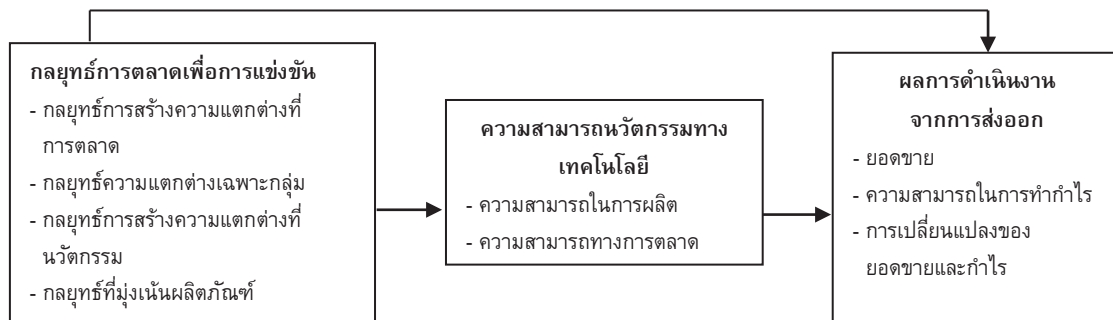
ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามุมมองการจัดมิติในการวัดผลการดำเนินงานจากการส่งออกมีความแตกต่างกัน และหลากหลาย และยังมีข้อโต้แย้งและความชัดเจนของเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามในการเลือกมิติการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกลำไยสดของไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทนั้น ควรเลือกใช้มิติในการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นการวัดผลทางการเงินโดยมีมิติในการวัดดังนี้ 1) ยอดขาย/ส่งออก (sales) 2) ความสามารถในการทำกำไรในการส่งออก (export profitability) 3) การเปลี่ยนแปลงของยอดขายและกำไร

สรุป

แม้ว่าแนวโน้มการส่งออกลำไยสดของไทยมีแนวโน้มการส่งออกที่เพิ่มขึ้น และความร่วมมือของสมาชิกประเทศต่าง ๆ ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจส่งออก เช่น การยกเลิกภาษีนำเข้า เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการส่งออกลำไยของไทยยังคงพบกับปัญหาการส่งออก ดังเช่น ต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการขนส่ง ภาษีมูลค่าเพิ่ม ที่ส่งผลต่อการกำหนดราคาขายและกำไรที่จะได้รับ รวมทั้งยังต้องเผชิญกับมาตรการสุขอนามัยพืช จากที่กล่าวมาดังกล่าวนี้จึงนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดกลยุทธ์การตลาด เพื่อการแข่งขันการส่งออกลำไยสดของไทย (ภาพที่ 1) ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานจากการส่งออกภายใต้แนวคิดของ Nobuaki Namiki โดยที่ตัวแปรกลยุทธ์การตลาด เพื่อการแข่งขันประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่การตลาด กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่นวัตกรรม และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์

ขณะที่ตัวแปรความสามารถนวัตกรรมทางเทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต และความสามารถทางการตลาด ซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลทางตรงต่อผลการ

ดำเนินงานจากการส่งออก และตัวแปรผลการดำเนินงานจากการส่งออกประกอบด้วย ยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร และการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและกำไร



ภาพที่ 1 กรอบการศึกษากลยุทธ์การตลาดเพื่อการแข่งขันการส่งออกลำไยสดของไทย

บรรณานุกรม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2554). แผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

กลุ่มส่งเสริมการผลิตไม้ผล. (2555). การวิเคราะห์สถานการณ์และแนวทางการดำเนินงาน ปี 2555. มปท.

เบญจมาศ รัตนชินกร ศิริกานต์ ศรีชัยรัตน์ และปรารค์ทอง กวานห้อง. (2553). ผลของฟิล์มพลาสติกต่อคุณภาพการเก็บรักษาลำไย. วารสารวิทยาศาสตร์เกษตร, 41(3/1).

ปณร จันทนพ และคณะ. (2557). คุณภาพและอายุการเก็บรักษาของผลลำไยสดบรรจุภายใต้สภาวะบรรยากาศดัดแปลง. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 24(3).

ปณิชา ศิลปรัตน์. (2554). การวิเคราะห์ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่ปรากฏและส่วนแบ่งตลาดของลำไยไทยในฮ่องกง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เรวัต แสงสุริยงค์. ประชาคมอาเซียนอิเล็กทรอนิกส์. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 20(34), 43-58.

เริงชัย ดันสุชาติ และสุเทพ นิมสายน. (2556). การส่งออกลำไยสดไป ASEAN และ BIMSTEC. วารสารแม่โจ้ปริทัศน์, 14(2), 14-24.

วิทยา อภัย และนิพนธ์ สุขวิบูลย์. (2557). การแช่ผลลำไยสดในกรดเกลือก่อนการส่งออก. วารสารวิจัยและพัฒนากิจการเกษตร, 15(1), 3-6.

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจศาสตร์ประยุกต์. (2555). โครงการศึกษาการขยายตลาดผลไม้สดไทยไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ภายใต้การเปิดเขตการค้าเสรีไทย-จีน. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. (2555). สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2556. กรุงเทพฯ: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. (2557). สถานการณ์สินค้าเกษตรที่สำคัญและแนวโน้ม ปี 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร.

สำนักพัฒนาเกษตรกร. (2555, พฤษภาคม). สถานการณ์การผลิตและส่งออกสินค้าเกษตรของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2557, จาก www.farmdev.doae.go.th

ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ. (2557). การส่งออกของไทยก้าวไปกับ AEC. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

Adler, P. S. & Shenbar, A. (1990). Adapting your Technological Base: the Organizational Challenge. *Sloan Management Review* (1), 25.

Albaum, G. & Tse, D. K. (2001). Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59.

- Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. [Article]. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Basile, R. (2001). Export Behaviour of Italian Manufacturing Firms over the Nineties: The Role of Innovation. *Research Policy*, 30(8), 1185-1201.
- Bierly, P. E. III & Daly, P. S. (2007). Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (4), 493.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M. & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Cassiman, B. & Golovko, E. (2011). Innovation and Internationalization through Exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75.
- Cavusgil, S. T. & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W. & Boulton, W. B. (1988). Toward a System for Classifying Business Strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 413-428.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. [Article]. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Davis, A. & Olson, E. M. (2008). Critical Competitive Strategy Issues every Entrepreneur should consider before going into business. *Business Horizons*, 51(3), 211-221.
- Dawes, J. (1999). The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- Ford, J. D. & Schellenberg, D. A. (1982). Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- García, F., Avella, L. & Fernández, E. (2012). Learning from Exporting: The Moderating Effect of Technological Capabilities. *International Business Review*, 21(6), 1099-1111.
- Gartner, W. B. (1985). Competitive Strategy./ Competitive Advantage. [Book Review]. *Academy of Management Review*, 10(4), 873-875.
- Ginsberg, A. (1984). Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework. [Article]. *Academy of Management Review*, 9(3), 548-557.
- Girma, S., Görg, H. & Hanley, A. (2008). R&D and Exporting: A Comparison of British and Irish Firms. *Review of World Economics*, 144(4), 750-773.
- Guan, J. & Ma, N. (2003). Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Hoffer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. [Article]. *Academy of Management Journal*, 18(4), 784-810.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Leonidou, L. C., Paliawadana, D. & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Ling-yee, L. & Ogunmokun, G. O. (2001). The Influence of Interfirm Relational Capabilities on Export Advantage and Performance: an Empirical Analysis. [Article]. *International Business Review*, 10, 399-420.
- Madsen, T. K. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, 71.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari a Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management*. New York:Free Press.
- Monreal-Pérez, J., Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2012). A Longitudinal Study of the

- Relationship between Export Activity and Innovation in the Spanish firm: The Moderating Role of Productivity. *International Business Review*, 21(5), 862-877.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S. & Vorhies, D. W. (2012). Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*(2), 271.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y. & Kotabe, M. (2011). Market Orientation and Performance of Export Ventures: the Process through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Narong Chomchalow et al. (2008). Marketing and Export of Major Tropical Fruits from Thailand. *AU J.T.*, 11(3), 133-143.
- Namiki, N. (1988). Export Strategy for Small Business. [Article]. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 32-37.
- Olson, K. & Boehlje, M. (2011). *Theme Overview: Fundamental Forces Affecting Agribusiness Industries, part II*.
- Piercy, N. F., Kaleka, A. & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). How Information Gives you Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Robertson, C. & K., C. S. (2000). A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review*, 9, 211-235.
- Rowley, J., Baregheh, A. & Sambrook, S. Towards an Innovation-type Mapping Tool.
- Salavou, H. E. & Halikias, J. (2009). Strategy Types of Exporting Firms: A View on the Basis of Competitive Advantage. *European Business Review*, 21(2), 144.
- Salavou, H. E. & Sergaki, P. (2013). Generic Business Strategies in Greece: Private Food Firms versus Agricultural Cooperatives. *Journal of Rural Cooperation*, 41(1), 44-59.
- Sen, F. K. & Egelhoff, W. G. (2000). Innovative Capabilities of a Firm and the Use of Technical Alliances. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 174-183.
- Shoham, A. & Fiegenbaum, A. (1999). Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: the Role of Strategic Reference Points Theory. [Statistical Data Included]. *Journal of the Academy of Marketing Science*(4), 443.
- Styles, C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. [Article]. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12-36.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wakelin, K. (1998). Innovation and export behaviour at the firm level. *Research Policy*, 26(7-8), 829-841.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W. & West, A. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95-118.
- Ward, P. T. & Duray, R. (2000). Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy. *Journal of Operations Management*, 18(2), 123-138.
- Warren, K. (1999). The Dynamics of Strategy. [Article]. *Business Strategy Review*, 10(3), 1.
- White, J. C., Conant, J. S. & Echambadi, R. (2003). Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-making Styles. *Marketing Letters*, 14(2), 111-124.
- Yi, J., Wang, C. & Kafouros, M. (2013). The Effects of Innovative Capabilities on Exporting: Do Institutional Forces Matter? [Article]. *International Business Review*, 22, 392-406.
- Zi-Lin, H. & Poh-Kam, W. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. [Article]. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333.