



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย :  
กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน

จัดทำโดย นางฐิติชฎานันท์ ภัทรปภา  
รหัส 9753

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566  
ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย :  
กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน

จัดทำโดย นางฐิติชฎานันท์ ภัทรปภา  
รหัส 9753

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2566

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักรับบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม ของสำนักงาน ก.พ.

จุฬา สุขมานพ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ผู้ศึกษาได้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่อง “ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย : กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน” เนื่องจาก **ทุเรียนสดเป็นสินค้าส่งออกสำคัญของไทยในกลุ่มผลไม้สดที่พึ่งพาการส่งออกไปยังตลาดจีนเป็นหลัก** โดยพบว่าสินค้าทุเรียนสดเป็นผลไม้ส่งออกอันดับที่ 1 ในกลุ่มผลไม้สดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีมูลค่าการส่งออกสูงถึง 3,219.42 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2565 หรือคิดเป็น 73% ของมูลค่าการส่งออกผลไม้สดทั้งหมด จากมูลค่าการส่งออกทุเรียนไทยพบว่าในปี 2565 หดตัวอยู่ที่ 7.7% เมื่อเทียบกับปี 2564 ซึ่งอาจเป็นการเริ่มส่งสัญญาณถึงการเข้าสู่ขาลงของการส่งออกทุเรียนไทย เนื่องจากเผชิญกับความท้าทายและปัญหา 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) ความท้าทายที่ไทยพึ่งพาการส่งออกทุเรียนสดเพียงตลาดเดียว เมื่อพิจารณาตลาดการส่งออกหลักของทุเรียนสดของไทย พบว่า **ไทยมีการพึ่งพาการส่งออกทุเรียนสดไปตลาดจีนเป็นหลัก** โดยที่ผ่านมาประเทศจีนคือย ่ ่ มีความสำคัญในการส่งออกทุเรียนสดอย่างต่อเนื่องจาก 33% ของมูลค่าการส่งออกทุเรียนสดทั้งหมดในปี 2560 เพิ่มขึ้นเป็น 96% ของมูลค่าการส่งออกทุเรียนสดทั้งหมดในปี 2565

2) ความท้าทายในการรับมือคู่แข่งทางการค้าที่เพิ่มขึ้น ในช่วงที่ผ่านมาประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าหลักของไทย อนุญาตให้นำเข้าทุเรียนสดจากไทยเพียงประเทศเดียวเท่านั้น แต่สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนไป **ปัจจุบันไทยกำลังเผชิญกับคู่แข่งการส่งออกทุเรียนสดจาก “เวียดนาม” และ “ฟิลิปปินส์”** เนื่องจากจีนอนุญาตให้เวียดนามและฟิลิปปินส์สามารถส่งออกทุเรียนสดไปยังจีนได้แล้ว

3) ความท้าทายที่ประเทศคู่ค้าสำคัญ “จีน” หันมาปลูกทุเรียนเอง เพื่อรองรับความต้องการภายในประเทศ หากในอนาคตความต้องการของจีนไม่เพิ่มขึ้น อาจกระทบต่อการลดการนำเข้าทุเรียนจากไทย

4) **ปัญหาอุปสรรคในการส่งออกผลไม้ไทย (กรณีสินค้าทุเรียน)** จากมาตรการที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Measure : NTM) การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers : NTBs) และขั้นตอนนำเข้าของประเทศผู้นำเข้า ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระขั้นตอนกระบวนการ และเพิ่มต้นทุน สำหรับผู้ส่งออกในการเข้าสู่ตลาด

5) **ปัญหาข้อจำกัดของผลไม้เมืองร้อน** เน่าเสีียง่าย และเก็บรักษาไว้ได้ไม่นาน การขนส่งจากระยะทางที่ไกลจากประเทศผู้นำเข้าส่งผลให้ผลไม้เน่าเสีียง่าย ขาดวิธีการรักษาคุณภาพ หรือบรรจุภัณฑ์ที่ไม่รักษาความสดของผลไม้ในการขนส่ง

จากความท้าทายและปัญหาดังกล่าวข้างต้น แม้ว่าในปี 2565 ทุเรียนไทยยังสามารถรักษาตำแหน่งแชมป์โลกไว้ได้ แต่ในระยะยาวไทยอาจไม่สามารถรักษาตำแหน่งแชมป์โลกไว้ได้ และเป็นความเสี่ยงของการส่งออกทุเรียนสดไทยในอนาคต ผู้จัดทำจึงได้ทำการศึกษาเพื่อหาโอกาสทางการค้า (Export Potential Gap) ของสินค้าทุเรียนสด โดยนำหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพื่่อวางแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการส่งออก โดยใช้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนความต้องการของคู่ค้า

และเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งแบ่งเป็นการหาโอกาสทางการค้าในรายประเทศและระดับรายมณฑล พร้อมทั้งใช้กรอบแนวคิด Ansoff Matrix ซึ่งเป็นหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากวิธีการในปัจจุบัน เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมตลาดและสินค้าเป้าหมาย ระบุกลุ่มตลาดและสินค้าเป้าหมาย นำไปสู่การขยายตลาดและพัฒนาสินค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมการตลาดที่มุ่งเน้นความต้องการผู้บริโภคในตลาดต่าง ๆ และสะท้อนความต้องการลูกค้าอย่างแท้จริง

ผลจากการวิเคราะห์หาโอกาสทางการค้าของสินค้าทุเรียนสดไทยด้วย Export Potential Gap สามารถแบ่งได้เป็น 2 ตลาด ดังนี้

1) **วิเคราะห์หาโอกาสทางการค้ารายมณฑลของจีน (ตลาดเดิม)** แต่การวิเคราะห์โอกาสในระดับประเทศของจีนจะทำให้มองไม่เห็นโอกาส จึงจำเป็นต้องมองหาโอกาสเชิงลึกในระดับรายเมือง/มณฑล พบว่า มี 4 มณฑลที่มีโอกาสในการส่งออกทุเรียนสดเพิ่มเติม ได้แก่ **เขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง มณฑลเจ้อเจียง มณฑลเจียงซู และมณฑลฟุเจี้ยน**

2) **วิเคราะห์หาโอกาสทางการค้ารายประเทศ (ตลาดใหม่)** โดยแบ่งตลาดคู่ค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ **ตลาดเดิม** ซึ่งเป็นตลาดที่ไทยส่งออกทุเรียนสดสูงสุด 5 อันดับแรก (Top 5) แต่มีมูลค่าการส่งออกน้อย ได้แก่ ไต้หวัน ฮองกง และสหรัฐฯ โดยประเทศเหล่านี้ไทยจะต้องรักษาส่วนแบ่งหรือชิงส่วนแบ่งกลับคืนมาจากเวียดนาม สำหรับ**ตลาดใหม่** ซึ่งเป็นตลาดที่มีมูลค่าการค้ากับไทยในทุเรียนสดค่อนข้างน้อย แต่มูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดโดยรวมสูง ได้แก่ สิงคโปร์และบรูไน ไทยจะต้องแข่งขันกับทุเรียนของมาเลเซีย ซึ่งมีส่วนแบ่งการนำเข้าสูงเป็นอันดับ 1 อยู่ในปัจจุบัน ขณะที่โอกาสในประเทศมาเก๊า และแคนาดา ไทยจะต้องจับตาคู่แข่งจากเวียดนาม โดยพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดรวมถึงชิงส่วนแบ่งเพิ่มเติมหากมีโอกาส และซาอุดีอาระเบีย ไทยจะต้องชิงส่วนแบ่งจากบังกลาเทศ

**ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย : กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน** จากกรอบแนวคิด Ansoff Matrix โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **กลยุทธ์การรักษาตลาดจีนรายมณฑลด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Penetration)** สำหรับแนวทางในการรักษาส่วนแบ่งตลาดของสินค้าทุเรียนสดไทยในจีน โดยเพิ่มช่องทางการจำหน่าย เช่น การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนสดไทย นำสินค้าไปขายในช่องทางออนไลน์ที่ได้รับความนิยมในจีน ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคชาวจีนโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง **เพิ่มทางเลือกการขนส่ง** เช่น การส่งออกทุเรียนสดไทยโดยใช้เส้นทางรถไฟ ไทย-ลาว-จีน ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการขนส่งสินค้า **จัดกิจกรรมเชิงรุกด้านการตลาด** เช่น การจัดงานเทศกาลผลไม้ เป็นต้น **รักษาคุณภาพทุเรียนและปลอดจากโรคพืชและแมลง** โดยปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืชอย่างเคร่งครัด

2) **กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม (Product Development)** การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทุเรียนใหม่ในตลาดเดิม ตลาดส่งออกหลักทุเรียนสดของไทย 5 อันดับแรก ได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน มาเลเซีย และสหรัฐฯ สำหรับแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุเรียนในตลาดเดิม ได้แก่ (1) **ขยายตลาด**

**ทุเรียนสดพรีเมียม** ด้วยการการสร้างแบรนด์ (Story Branding) นำเสนอผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม เช่น ทุเรียนสดอินทรีย์ ยกระดับมาตรฐานทุเรียนสด ให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ถึงที่มา (Traceability) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค และ (2) **พัฒนาผลิตภัณฑ์ทุเรียนแปรรูป/นวัตกรรมใหม่**

**3) กลยุทธ์บุกตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Development)** ทุเรียนสดไทยเป็นผลไม้ที่ไทยมีความสามารถในการปลูกเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก ทำให้ทุเรียนไทยเป็นที่รู้จักในตลาดโลก จึงเป็นข้อได้เปรียบที่ไทยจะนำสินค้าที่มีศักยภาพสูงอย่างทุเรียนไปนำเสนอเพิ่มเติมในตลาดใหม่ ซึ่งแบ่งตลาดใหม่เป็น 3 ภูมิภาค ประกอบด้วย (1) ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ไต้หวัน ฮองกง สิงคโปร์ บรูไน มาเก๊า และญี่ปุ่น (2) ภูมิภาคอเมริกาเหนือ ได้แก่ สหรัฐฯ และแคนาดา และ (3) ภูมิภาคตะวันออกกลาง ได้แก่ ซาอุดีอาระเบีย สำหรับแนวทางการบุกตลาดใหม่ โดย (1) **การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมภาพลักษณ์ทุเรียนไทย** (2) **การจัดกิจกรรมเชิงรุกด้านการตลาด** เช่น การจัดงานเทศกาล เป็นต้น และ (3) **เจรจาตลาดปัญหาอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด** และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการในการเข้าสู่ตลาดต่าง ๆ

**4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ (Diversification)** ผู้ประกอบการจะต้องสำรวจตลาดทำความเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึกก่อนนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อลดความเสี่ยงที่ผลิตภัณฑ์จากทุเรียนจะไม่ได้รับความนิยมในตลาดเป้าหมาย

นอกจากนี้ ผู้จัดทำมีข้อเสนอเพิ่มเติม โดยนำหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการส่งเสริมการส่งออกในปัจจุบัน เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์รายสินค้าผ่านคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ (Fruit Board) จึงเห็นควรเสนอให้นำแนวคิด Ansoff Matrix วิเคราะห์เพื่อหากกลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ และนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ (Fruit Board) เพื่อให้ความเห็นชอบ ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ พร้อมวางแผนทางการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่อุปทาน ทั้งด้านการผลิตจนถึงการตลาดอย่างเป็นระบบและมีข้อมูลรองรับ นำร่องโดยสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ หากการดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ อาจขยายผลจากกรอบแนวคิดของสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ไปยังสินค้าผลไม้อื่น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการส่งออกสินค้าผลไม้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตาม อาจมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จที่ทำให้ไม่เป็นไปตามข้อเสนอนี้ ได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย 2) กฎระเบียบ/มาตรการทางการค้า จากประเทศคู่ค้า เพื่อกีดกันการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ 3) ปัญหาโรคระบาดในทุเรียนภายในประเทศ อาจจะส่งผลกระทบต่อปริมาณและคุณภาพทุเรียนสดในประเทศ 4) การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย ต้องพิจารณาการดำเนินการที่ยั่งยืนและความคุ้มค่าในรายละเอียดเพิ่มเติม

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม (นบส.1) รุ่น 97 โดยในการศึกษาครั้งนี้ ต้องขอขอบพระคุณอาจารย์จุฬา สุขมานพ อาจารย์ที่ปรึกษาของรายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study: IS) รวมทั้งอาจารย์ที่ปรึกษาอีก 2 ท่าน อาจารย์บรรจงจิตต์ อังศุสิงห์ และอาจารย์ระรินทิพย์ ศิโรรัตน์ ที่ให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางการศึกษาจนบรรลุวัตถุประสงค์การจัดทำรายงานฉบับนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์

นอกจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้จัดทำขอขอบพระคุณท่านพูนพงษ์ ให้นายภากรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า ที่ให้โอกาสในการเข้าฝึกอบรมในครั้งนี้ และท่านนันทพงษ์ จิระเลิศพงษ์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงพาณิชย์ ครึ่งดำรงตำแหน่งรองอธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ที่เป็นผู้จุดประกายความคิดริเริ่มในการศึกษาวิเคราะห์เรื่องนี้ รวมทั้ง ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และเจ้าหน้าที่สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า สำหรับความร่วมมือและข้อมูลในการจัดทำการศึกษาวิเคราะห์

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. และสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ที่ได้จัดทำหลักสูตรที่มีมาตรฐานเพื่อเตรียมความพร้อมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงบทบาทสำคัญไปสู่ความก้าวหน้าทางอาชีพข้าราชการพลเรือนในระดับสูง ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาการอบรมรวมทั้ง ขอขอบคุณวิทยากรทุกท่านที่ได้สละเวลามาให้ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางการพัฒนา ที่ทำให้เข้าใจบทบาทของการดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ในการบริหารและกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ฐิติชญานันท์ ภัทรปภา

15 พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ณ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	6
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	11
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	11
2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	14
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	26
3. แผนพัฒนาตนเอง	28
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	28
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	28
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	29
บรรณานุกรม	31
ภาคผนวก	32
แบบฟอร์มแผนพัฒนารายบุคคล	33
ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	44



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1: สถิติการนำเข้าทุเรียนสดรายมณฑลของประเทศจีนในปี 2565	17
ตารางที่ 2: มณฑลในประเทศจีนที่มีมูลค่าโอกาสทางการค้ากับไทย	18
ตารางที่ 3: ประเทศผู้นำเข้าสินค้าทุเรียนสดจากไทยสูงสุด 10 อันดับแรก	20
ตารางที่ 4: ประเทศคู่ค้า 10 อันดับแรกที่มีมูลค่าโอกาสทางการค้ากับไทยในสินค้าทุเรียนสดสูงสุด	21

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1: สัดส่วนการส่งออกทุเรียนสดไทย และการพึ่งพาตลาดจีนเป็นตลาดการส่งออกหลัก	12
ภาพที่ 2: ส่วนแบ่งตลาดและอัตราขยายตัวของทุเรียนไทยในตลาดโลก	14
ภาพที่ 3: หลักการคำนวณมูลค่าโอกาสการส่งออก และตัวอย่าง	15
ภาพที่ 4: การนำแนวคิดของ Ansoff Matrix มาประยุกต์ใช้กับสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์	22

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย : กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

#### 2.1.1 ประเด็นความท้าทายและปัญหา

มูลค่าการส่งออกทุเรียนไทย อาจเริ่มส่งสัญญาณเข้าสู่ขาลง เนื่องจากเผชิญกับความท้าทายและปัญหา 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

##### ประเด็นความท้าทาย

- 1) ไทยพึ่งพาการส่งออกทุเรียนสดเพียงตลาดเดียว
- 2) การรับมือคู่แข่งทางการค้าที่เพิ่มขึ้น
- 3) ประเทศคู่ค้าสำคัญ “จีน” หันมาปลูกทุเรียนเอง เพื่อรองรับความต้องการภายในประเทศ หากในอนาคตความต้องการของจีนไม่เพิ่มขึ้น อาจกระทบต่อการลดการนำเข้าทุเรียนจากไทย

##### ประเด็นปัญหา

- 4) ปัญหาอุปสรรคในการส่งออกผลไม้ไทย (กรณีสินค้าทุเรียน) จากมาตรการที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Measure: NTM) การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers : NTBs) และขั้นตอนนำเข้าของประเทศผู้นำเข้า
- 5) ข้อจำกัดของผลไม้เมืองร้อน เน้นเสี่ยงง่าย และเก็บรักษาไว้ได้ไม่นาน

ปัจจัยเหล่านี้ จึงเป็นความเสี่ยงของการส่งออกทุเรียนไทยในอนาคต ผู้จัดทำจึงต้องการศึกษาแนวโน้มการค้าระหว่างประเทศในสินค้าทุเรียน โดยหาโอกาสทางการค้าในตลาดเดิมและตลาดใหม่ พร้อมทั้งเสนอกลยุทธ์การเติบโตของสินค้าทุเรียนไทยในอนาคต เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและกระจายความเสี่ยงทางการค้าไปยังตลาดใหม่ ๆ รวมทั้ง การลดปัญหาอุปสรรคในการส่งออก เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย: กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน

#### 2.1.2 สภาพความท้าทายและปัญหาที่ผ่านมา รวมทั้งแนวโน้มของปัญหาในอนาคต

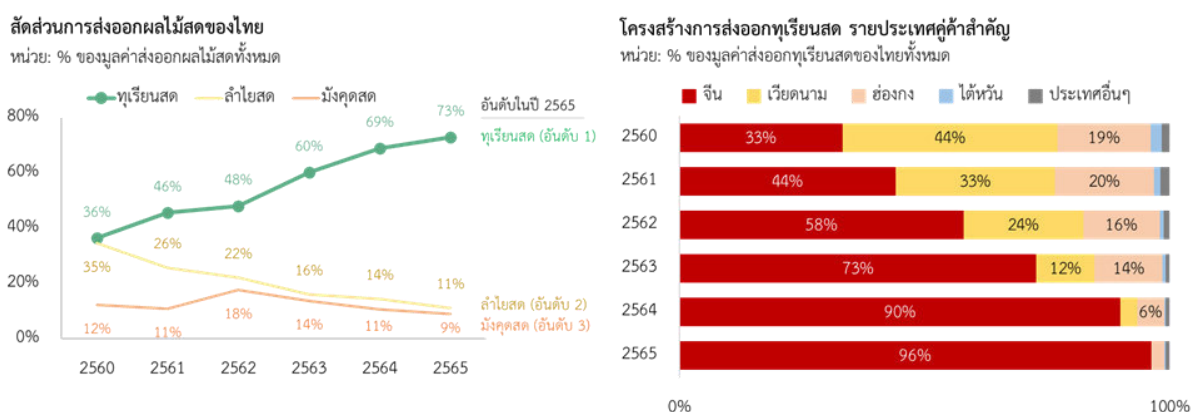
ผู้จัดทำค้นพบสภาพความท้าทายและปัญหาของการส่งออกทุเรียนไทยในปัจจุบัน 5 ประการ ซึ่งเป็นความเสี่ยงของการส่งออกทุเรียนไทยในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ประการที่ 1: ไทยพึ่งพาการส่งออกทุเรียนสดเพียงตลาดเดียว

ทุเรียนสดเป็นสินค้าส่งออกสำคัญของไทยในกลุ่มผลไม้สดที่พึ่งพาการส่งออกไปยังตลาดจีนเป็นหลัก โดยพบว่าสินค้าทุเรียนสดเป็นผลไม้ส่งออกอันดับที่ 1 ในกลุ่มผลไม้สดช่วง 5 ปีที่ผ่านมา มีมูลค่าการส่งออกสูงถึง 3,219.42 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2565 หรือคิดเป็น 73% ของมูลค่าการส่งออกผลไม้สดทั้งหมด โดยผลไม้สดที่มีมูลค่าส่งออกรองลงมา คือ ลำไยสด และมังคุดสด ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตลาดการส่งออกหลักของทุเรียนสดของไทย พบว่า ไทยมีการพึ่งพาการส่งออกทุเรียนไปตลาดจีนเป็นหลัก โดยที่ผ่านมามีประเทศจีนค่อย ๆ มีความสำคัญในการส่งออกทุเรียนสดอย่างต่อเนื่องจาก 33% ของมูลค่าการส่งออกทุเรียนสดทั้งหมดในปี 2560 เพิ่มขึ้นเป็น 96% ของมูลค่าการส่งออกทุเรียนสดทั้งหมดในปี 2565 (ภาพที่ 1) การกระจุกตัวของการส่งออกทุเรียนสดอาจเพิ่มความเสี่ยงในการส่งออกไทยในอนาคตได้ หากจีนมีความต้องการทุเรียนสดไทยลดลง

ภาพที่ 1: สัดส่วนการส่งออกทุเรียนสดไทย และการพึ่งพาทลาดจีนเป็นตลาดการส่งออกหลัก



ที่มา: กรมศุลกากร ประมวลผลโดย สนค.

ประการที่ 2: การรับมือคู่แข่งทางการค้าที่เพิ่มขึ้นและมีความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตและการขนส่ง ไทยกำลังเผชิญกับคู่แข่งการส่งออกทุเรียนสดจาก "เวียดนาม" และ "ฟิลิปปินส์" ในช่วงที่ผ่านมาประเทศจีน ซึ่งเป็นประเทศคู่ค้าหลักของไทย อนุญาตให้นำเข้าทุเรียนสดจากไทยเพียงประเทศเดียวเท่านั้น แต่สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนไป เนื่องจากเมื่อเดือนกันยายน 2565 จีนอนุญาตให้สวนทุเรียน 51 แห่งและบริษัทบรรจุภัณฑ์ทุเรียนอีก 25 แห่งของเวียดนามสามารถส่งออกทุเรียนสดไปยังจีนได้ รวมถึงฟิลิปปินส์ที่เพิ่งได้รับอนุญาตให้ส่งออกทุเรียนสดไปยังจีนเช่นกัน ทำให้ไทยกำลังเผชิญกับคู่แข่งทางการค้าจากทั้งเวียดนามและฟิลิปปินส์

เมื่อวิเคราะห์สถานการณ์ทุเรียนในเวียดนาม พบว่า ทุเรียนเวียดนามมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น คุณภาพและรสชาติดี ต้นทุนการขนส่งต่ำ โดยเฉพาะระยะเวลาในการขนส่งที่เป็นข้อได้เปรียบมากที่สุดของเวียดนาม โดยปัจจุบัน ทุเรียนเวียดนามใช้เวลาในการส่งออกไปยังตลาดจีนเพียง

1 วันครึ่งเท่านั้น จึงทำให้สามารถเก็บผลผลิตทุเรียนจากสวนได้ช้ากว่าทุเรียนในไทย เนื่องจากใช้ระยะเวลาขนส่งไปยังจีนสั้นกว่า ทำให้ทุเรียนสุกพอดี จึงได้รับความนิยมจากผู้บริโภคจีนเป็นอย่างมาก ขณะที่ทุเรียนฟิลิปปินส์ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น เนื่องจากทุเรียนจากฟิลิปปินส์ยังเป็นพันธุ์ใหม่ในตลาดจีน มีปริมาณการผลิตทุเรียนของฟิลิปปินส์ในปัจจุบันยังต่ำกว่าไทยและเวียดนามค่อนข้างมาก และช่วงฤดูการผลิตทุเรียนของฟิลิปปินส์จะแตกต่างจากทุเรียนของไทยและเวียดนาม ทำให้การแข่งขันกับทุเรียนไทยมีจำกัดในระยะแรก

**ประการที่ 3: ประเทศคู่ค้าสำคัญ “จีน” หันมาปลูกทุเรียนเอง เพื่อรองรับความต้องการภายในประเทศ** นอกเหนือจากไทยกำลังเผชิญกับคู่แข่งผู้ผลิตทุเรียนรายใหญ่จากต่างประเทศแล้ว ในขณะเดียวกันจีนได้ทดลองปลูกทุเรียนภายในประเทศมาหลายปีก่อนหน้าและในบางพื้นที่เริ่มประสบความสำเร็จในการปลูกทุเรียนแล้ว เช่น มณฑลกว่างตุง ประสบความสำเร็จในการปลูกทุเรียนพันธุ์มูซานคิงและพันธุ์หนามดำที่นำต้นกล้ามาจากมาเลเซีย และสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2565 และ มณฑลไห่หนาน ซึ่งคาดว่าจะมีผลผลิตทุเรียนสดกว่า 2,450 ตันเตรียมออกสู่ตลาดภายในเดือนมิถุนายน 2566 นี้ และในปี 2567 คาดว่าจะมีผลผลิตทุเรียนของมณฑลไห่หนานออกสู่ตลาดเพิ่มขึ้น และใน 3 - 5 ปี มีแผนในการสร้างสวนอุตสาหกรรมทุเรียนขนาดใหญ่ เพื่อให้ทุเรียนกลายเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เพิ่มขึ้น

**ประการที่ 4 ปัญหาอุปสรรคในการส่งออกผลไม้ไทย (กรณีสินค้าทุเรียน) จากมาตรการที่ไม่มีภาษี (Non-Tariff Measure : NTM) การกีดกันทางการค้าที่ไม่มีภาษี (Non-Tariff Barriers - NTBs) และขั้นตอนนำเข้าของประเทศผู้นำเข้า** ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระขั้นตอนกระบวนการ และเพิ่มต้นทุน สำหรับผู้ส่งออกในการเข้าสู่ตลาด เช่น อินโดนีเซียได้ออกกฎระเบียบในการควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อส่งออกผลไม้สดของไทยรวมถึงทุเรียน ไปยังอินโดนีเซีย เนื่องจากกฎระเบียบมีความซับซ้อน มีขั้นตอนต่างๆ ในการนำเข้าเพิ่มขึ้นมาก และมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่บ่อยครั้ง ในปัจจุบันผู้นำเข้าผลไม้ไทยของอินโดนีเซียยังคงพบอุปสรรคในการขอใบรับรองการนำเข้าพืชสวน (Import Recommendation of Horticulture Products : RIPH) จากกระทรวงเกษตรอินโดนีเซีย และใบอนุญาตนำเข้า (Import permit : SPI) จากกระทรวงการค้าอินโดนีเซีย

**ประการที่ 5 ข้อจำกัดของผลไม้เมืองร้อน เน้นเสี่ยงง่าย และเก็บรักษาไว้ได้ไม่นาน** เนื่องจากการขนส่งสินค้าที่มีระยะทางที่ไกลจากประเทศผู้นำเข้า ขาดวิธีการรักษาคุณภาพ หรือบรรจุภัณฑ์ที่ไม่รักษาความสดของผลไม้ในการขนส่ง

### 2.1.3 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขปัญหา

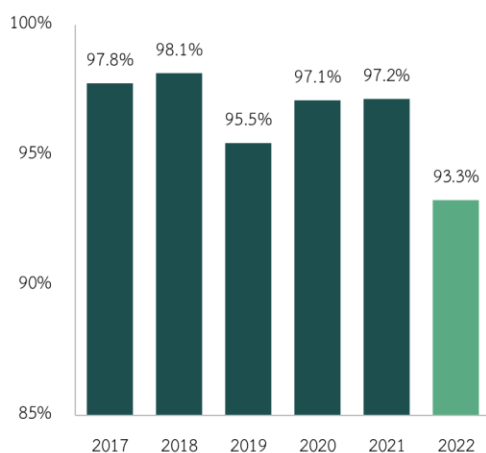
แม้ว่าในปี 2565 ทุเรียนไทยยังสามารถรักษาตำแหน่งแชมป์โลกไว้ได้ แต่ในระยะยาวไทยอาจมีความท้าทายในการรักษาตำแหน่งอันดับ 1 จากการเข้ามาของคู่แข่งทางการค้า เมื่อพิจารณาข้อมูลมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดทั่วโลกพบว่า ที่ผ่านมาทุเรียนสดไทยมีส่วนแบ่งการนำเข้าในตลาดโลกสูงเป็นอันดับ 1 ของโลกและมีสัดส่วนมากกว่า 95% มาโดยตลอด 5 ปี โดยได้รับอานิสงส์จากประเทศจีน ซึ่งเป็นคู่ค้าสำคัญ

ของไทย อนุญาตให้นำเข้าทุเรียนสดจากไทยเพียงประเทศเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ทุเรียนสดไทยมีส่วนแบ่งการนำเข้าในตลาดโลกจาก 97.2% ในปี 2564 ลดลงเป็น 93.3% ในปี 2565 หรือลดลง 3.9% (ภาพที่ 2) ส่วนหนึ่งเกิดจากจีนเริ่มอนุญาตอย่างเป็นทางการให้นำเข้าทุเรียนสดจากเวียดนามได้โดยตรงตั้งแต่เดือนกันยายน 2565 จึงเป็นความท้าทายในการรักษาตำแหน่งแชมป์โลกเอาไว้หากไทยยังต้องพึ่งพาการค้ากับตลาดจีนเป็นหลัก

ภาพที่ 2: ส่วนแบ่งตลาดและอัตรารายขายตัวของทุเรียนไทยในตลาดโลก

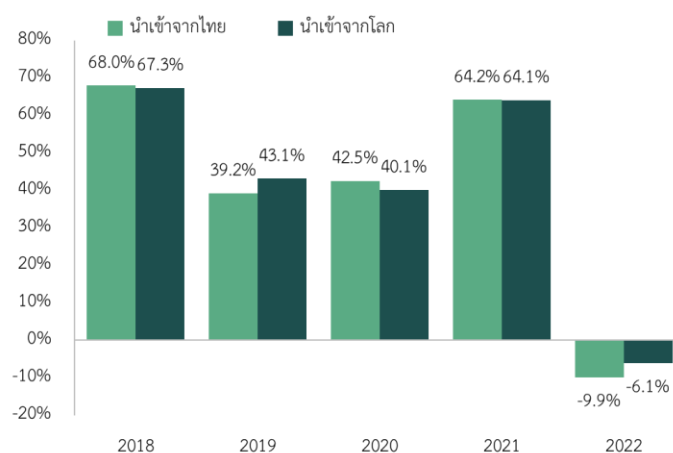
ส่วนแบ่งการนำเข้าทุเรียนไทยในตลาดโลก

หน่วย: %



อัตรารายขายตัวมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดในตลาดโลก

หน่วย: %YOY



ที่มา: Global Trade Atlas ประมวลผลโดย สนค.

## 2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

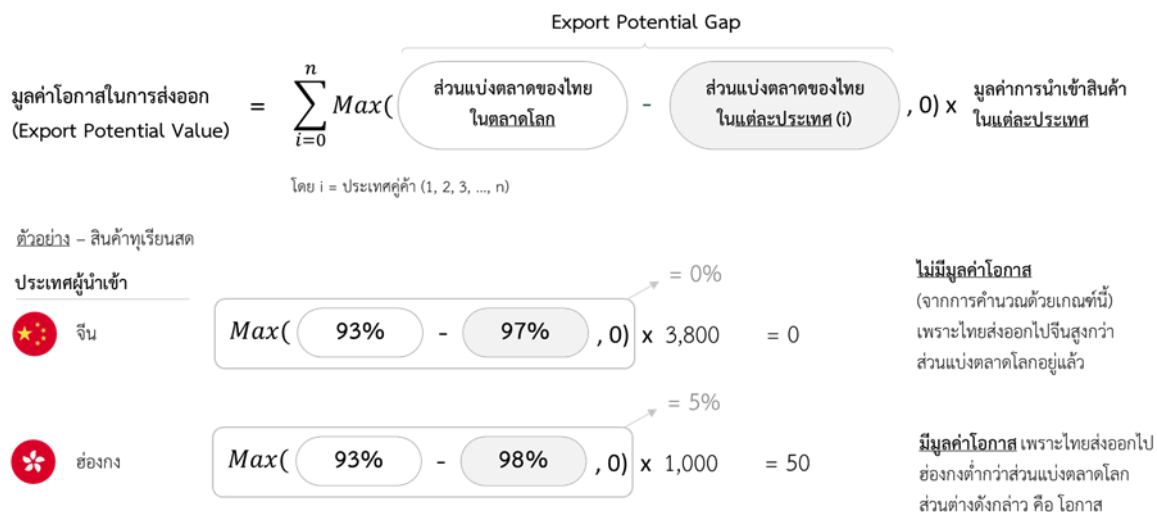
### 2.2.1 หลักการและแนวคิด

#### 1) การหาโอกาสทางการค้า (Export Potential Gap)

การหาโอกาสทางการค้า (Export Potential Gap) เป็นแนวคิดที่ผู้จัดทำได้นำเสนอขึ้นเพื่อมองหาโอกาสทางการค้าระหว่างประเทศของไทยในผลิตภัณฑ์และประเทศคู่ค้าที่สนใจ โดยพิจารณาจากส่วนต่างระหว่างส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในประเทศคู่ค้ากับส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในตลาดโลก ในกรณีที่ส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในประเทศคู่ค้าต่ำกว่าส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในตลาดโลก จะสะท้อนว่าความสามารถทางการแข่งขันของไทยในประเทศคู่นั้นยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของไทยในโลก ซึ่งส่วนต่างของส่วนแบ่งดังกล่าว คือโอกาสที่ไทยจะเข้าไปเจาะตลาดเพื่อชิงส่วนแบ่งเพิ่มเติมให้เท่ากับส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในตลาดโลก โดยมูลค่าโอกาสที่ไทยสามารถทำได้สูงสุด คือ มูลค่าการนำเข้าของประเทศคู่ค้าในผลิตภัณฑ์นั้นคูณด้วยส่วนต่างของส่วนแบ่งของไทย อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ด้วยเกณฑ์ดังกล่าว ประเทศคู่ค้าที่มีส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยสูงกว่าส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทย

ในตลาดโลกจะถือว่าประเทศเหล่านั้นมีการความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของไทยในโลก จึงไม่มีมูลค่าโอกาสในประเทศคู่ค้าดังกล่าว

ภาพที่ 3: หลักการคำนวณมูลค่าโอกาสการส่งออก และตัวอย่าง



## 2) กรอบแนวคิด Ansoff Matrix

Ansoff Matrix (หรือ Product Market Matrix) คือ กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ที่คิดค้นโดย Igor Ansoff ในปี 1957 เพื่อช่วยฝ่ายบริหารและผู้นำกำหนดนโยบายมองหากลยุทธ์ในการเติบโต (Growth Strategy) ที่เหมาะสมและให้ผลตอบแทนสูงสุดในตลาดเป้าหมายและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ โดยในแต่ละกลยุทธ์การเติบโต จะมีผลตอบแทนและความเสี่ยงที่แตกต่างกัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

### 2.1) กลยุทธ์การรักษาตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Penetration)

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาดเดิม เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงต่ำที่สุดใน 4 กลยุทธ์เนื่องจากไม่จำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่และไม่มีความเสี่ยงในการเข้าสู่ตลาดใหม่ อย่างไรก็ตาม ผลตอบแทนของกลยุทธ์นี้ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ ด้วยข้อจำกัดของขนาดตลาดหรือสภาพการแข่งขันจึงอาจเพิ่มยอดขายได้จำกัด โดยตัวอย่างกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ในตลาดเดิม เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย การหาลูกค้ากลุ่มใหม่ในตลาดเดิม และการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้สินค้าของลูกค้า เป็นต้น

### 2.2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม (Product Development)

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม ซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่อาจนำมาทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมหรือยังคงขายควบคู่กันก็ได้ ซึ่งมีข้อได้เปรียบจากการมีกลุ่มลูกค้าเดิมที่เข้าใจผลิตภัณฑ์อยู่แล้ว ทำให้ลูกค้ายอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ง่าย หากผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นตรงกับความต้องการผู้บริโภค



### 2.3) กลยุทธ์บุกตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Development)

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการหาตลาดใหม่ในผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากการที่ต้องเข้าสู่ตลาดใหม่ แต่ยังไม่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ โดยตัวอย่างกลยุทธ์บุกตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ให้รู้จักผลิตภัณฑ์มากขึ้น เป็นต้น

### 2.4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ (Diversification)

กลยุทธ์การเติบโตด้วยการหาตลาดใหม่ในผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจากการที่ต้องเข้าสู่ตลาดใหม่ แต่ยังไม่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมาใหม่ โดยตัวอย่างกลยุทธ์บุกตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม เช่น การขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ให้รู้จักผลิตภัณฑ์มากขึ้น เป็นต้น

## 2.2.2 การวิเคราะห์โอกาสทางการค้าในสินค้าทุเรียนสด

ผู้จัดทำได้นำแนวคิด Export Potential Gap มาหาโอกาสทางการค้าสำหรับสินค้าทุเรียนสดของไทย ซึ่งเป็นการนำหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการส่งออกเพิ่มเติมจากวิธีการในปัจจุบัน โดยใช้ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่สะท้อนความต้องการของลูกค้าและเปรียบเทียบความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่ง แบ่งเป็นการหาโอกาสทางการค้าในรายประเทศและระดับรายมณฑล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) วิเคราะห์หาโอกาสทางการค้ารายมณฑลของจีน (ตลาดเดิม)

การมองหาโอกาสทางการค้าทุเรียนสดในตลาดเดิม โดยเฉพาะประเทศจีน จำเป็นต้องมองหาโอกาสเชิงลึกในระดับรายเมือง/มณฑล เนื่องจากในปี 2565 ประเทศจีนเป็นคู่ค้าสำคัญอันดับ 1 ของไทยในสินค้าทุเรียนสด มีส่วนแบ่งทุเรียนสดของไทยในตลาดจีนสูงถึง 95.3% ของมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดของจีน หากพิจารณาตามกรอบแนวคิด Export Potential Gap จะพบว่าประเทศจีนไม่มีมูลค่าโอกาสทางการค้าแล้ว เนื่องจากส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดไทยในประเทศจีนสูงกว่าส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดไทยในตลาดโลก ซึ่งอยู่ที่ 93.3% ดังนั้น การมองหาโอกาสทางการค้าในตลาดเดิมจึงจำเป็นต้องมองให้ลึกกว่าระดับประเทศ ผู้จัดทำจึงนำข้อมูลการค้าระหว่างประเทศของจีนในระดับเมือง/มณฑลมาวิเคราะห์หาโอกาสทางการค้า เพื่อวิเคราะห์มณฑลที่ไทยยังมีโอกาสสำหรับการกระจายทุเรียนสดในประเทศจีนได้เพิ่มเติม

จากสถิติการนำเข้าทุเรียนสดรายมณฑลในประเทศจีนพบว่ามี 22 มณฑลจากทั้งหมด 31 มณฑลที่นำเข้าทุเรียนสดจากไทย โดย 5 มณฑลแรกที่มีมูลค่านำเข้าทุเรียนสดจากไทยสูงสุด ได้แก่ มณฑลกว่างตุง มณฑลยูนนาน มหานครฉงชิ่ง มณฑลเจ้อเจียง และเขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง ซึ่งมีมูลค่ารวมกันคิดเป็น 86% ของมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดไทยในประเทศจีนทั้งหมด เมื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงการนำเข้าทุเรียนสดไทยในระดับรายมณฑล พบว่ามณฑลส่วนใหญ่มีส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยลดลง โดยมี 10 มณฑลที่มีส่วนแบ่งไทยลดลง คิดเป็น 92% ของมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดไทยในประเทศจีน

ทั้งหมด และอีก 9 มณฑลยังคงรักษาส่วนแบ่งไทยไว้ในระดับคงที่ แต่มูลค่าของการนำเข้าของมณฑลเหล่านี้ค่อยข้างน้อย คิดเป็น 7% ของมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดไทยในประเทศจีนทั้งหมด (ตารางที่ 1)

ผู้จัดทำวิเคราะห์หามูลค่าโอกาสในการส่งออก พบว่า มี 4 มณฑลที่มีโอกาสในการส่งออกทุเรียนสดเพิ่มเติม ได้แก่ เขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง มณฑลเจ้อเจียง มณฑลเจียงซู และมณฑลฟูเจี้ยน เนื่องจากส่วนแบ่งมูลค่านำเข้าของไทยในมณฑลดังกล่าวต่ำกว่าส่วนแบ่งมูลค่าการนำเข้าของไทยในตลาดโลก โดยมีมูลค่าโอกาสทางการค้าในมณฑลเหล่านี้รวมกันอยู่ที่ 64.17 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากการคำนวณด้วยวิธี Export Potential Gap (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 1: สถิติการนำเข้าทุเรียนสดรายมณฑลของประเทศจีนในปี 2565

มณฑล	ภูมิภาค	มูลค่าการนำเข้า (2565, ดอลลาร์สหรัฐ)		อัตราการเปลี่ยนแปลง (2565, %YOY)		ส่วนแบ่งมูลค่านำเข้า ของไทย (2565, %)	
		โลก	ไทย	โลก	ไทย	2565	เปลี่ยนแปลง
มณฑลกว่างตุง	ภาคตะวันออก	1,533,101,592	1,504,383,682	40%	37%	98.1%	-1.9%
มณฑลยูนนาน	ภาคตะวันตก	583,616,517	582,018,141	81%	80%	99.7%	-0.3%
มหานครฉงชิ่ง	ภาคตะวันตก	451,490,780	442,751,779	-24%	-25%	98.1%	-1.9%
มณฑลเจ้อเจียง	ภาคตะวันออก	444,647,953	401,487,113	3%	-7%	90.3%	-9.7%
เขตปกครองตนเอง กว่างซีจ้วง	ภาคตะวันตก	451,802,239	376,428,509	-63%	-69%	83.3%	-16.6%
มณฑลชานตง	ภาคตะวันออก	127,502,195	127,502,195	178%	178%	100.0%	0.0%
มณฑลหูหนาน	ภาคกลาง	88,173,645	87,260,430	-27%	-28%	99.0%	-1.0%
มหานครเซี่ยงไฮ้	ภาคตะวันออก	73,844,360	70,937,091	20%	16%	96.1%	-3.9%
มณฑลเจียงซู	ภาคตะวันออก	64,591,753	46,988,244	16%	-16%	72.7%	-27.3%
มณฑลเสฉวน	ภาคตะวันตก	35,366,760	35,366,760	11%	11%	100.0%	0.0%
มณฑลไห่หนาน	ภาคกลาง	34,810,806	34,810,806	287%	287%	100.0%	0.0%
มณฑลฟูเจี้ยน	ภาคตะวันออก	37,850,254	28,953,717	328%	228%	76.5%	-23.5%
มณฑลอานฮุย	ภาคกลาง	23,576,091	23,576,091	-50%	-50%	100.0%	0.0%
มณฑลกุ้ยโจว	ภาคตะวันตก	21,146,290	21,146,290	-54%	-54%	100.0%	0.0%
นครเทียนจิน	ภาคตะวันออก	20,136,615	20,136,615	76%	76%	100.0%	0.0%

มณฑล	ภูมิภาค	มูลค่าการนำเข้า (2565, ดอลลาร์สหรัฐ)		อัตราการเปลี่ยนแปลง (2565, %YOY)		ส่วนแบ่งมูลค่านำเข้า ของไทย (2565, %)	
		โลก	ไทย	โลก	ไทย	2565	เปลี่ยนแปลง
กรุงปักกิ่ง	ภาคตะวันออก	18,273,003	18,273,003	303%	303%	100.0%	0.0%
มณฑลเจียงซี	ภาคกลาง	13,363,290	13,363,290	-	-	100.0%	+100.0%
มณฑลเหอหนาน	ภาคกลาง	5,551,526	5,551,526	-22%	-22%	100.0%	0.0%
มณฑลหูเป่ย์	ภาคกลาง	1,979,124	1,979,124	-	-	100.0%	+100.0%
มณฑลเหลียวหนิง	ภาคตะวันออก	859,416	859,416	-	-	100.0%	+100.0%
เขตปกครองตนเอง ซินเจียงอุยกู	ภาคตะวันตก	138,481	138,481	-	-	100.0%	+100.0%
มณฑลส่านซี	ภาคตะวันตก	73,942	73,942	-98%	-98%	100.0%	0.0%
มณฑลซานซี	ภาคกลาง	177,473	0	-99%	-100%	0.0%	-100.0%
<b>ประเทศจีน (รวมทุกมณฑล)</b>		<b>4,032,074,105</b>	<b>3,843,986,245</b>	<b>-2.2%</b>	<b>-6.7%</b>	<b>95.3%</b>	<b>-4.6%</b>

ที่มา: Global Trade Atlas ประมวลผลโดย สนค.

ตารางที่ 2: มณฑลในประเทศจีนที่มีมูลค่าโอกาสทางการค้ากับไทย

มณฑล	มูลค่าการนำเข้า (2565, ดอลลาร์สหรัฐ)		มูลค่าโอกาส	อัตราการเปลี่ยนแปลง (2565, %YOY)		ส่วนแบ่งมูลค่านำเข้า ของไทย (2565, %)	
	โลก	ไทย		โลก	ไทย	2565	เปลี่ยนแปลง
เขตปกครองตนเอง กว่างซีจ้วง	451,802,239	376,428,509	37,578,494	-62.6%	-68.8%	83.3%	-16.6%
มณฑลเจ้อเจียง	444,647,953	401,487,113	12,071,691	3.0%	-7.0%	90.3%	-9.7%
มณฑลเจียงซู	64,591,753	46,988,244	9,657,726	15.9%	-15.7%	72.7%	-27.3%
มณฑลฟูเจี้ยน	37,850,254	28,953,717	4,865,546	328.3%	227.6%	76.5%	-23.5%
<b>ประเทศจีน (รวมทุกมณฑล)</b>	<b>4,032,074,105</b>	<b>3,843,986,245</b>	<b>64,173,456</b>	<b>-2.2%</b>	<b>-6.7%</b>	<b>95.3%</b>	<b>-4.6%</b>
โลก						93.3%	

ที่มา: Global Trade Atlas ประมวลผลโดย สนค.

## 2) วิเคราะห์หาโอกาสทางการค้ารายประเทศ (ตลาดใหม่)

สำหรับการมองหาโอกาสทางการค้าทุเรียนสดไทยในรายประเทศ ผู้จัดทำได้นำข้อมูลการนำเข้าทุเรียนสดในปี 2565 มาวิเคราะห์แนวโน้มและโอกาสทางการค้าพบว่า มีจำนวน 59 ประเทศที่นำเข้าทุเรียนสด และมีจำนวน 33 ประเทศที่มีมูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดจากไทย โดยในกลุ่มประเทศที่นำเข้าทุเรียนสดจากไทย มีจำนวน 27 ประเทศที่ไทยเป็นคู่ค้าอันดับ 1 เช่น จีน ฮองกง และสหรัฐฯ เป็นต้น สำหรับแนวโน้มการนำเข้าทุเรียนสดทั่วโลกในปี 2565 เทียบกับปีก่อนหน้าพบว่าหดตัวลงที่ 6.1%YOY ขณะที่การนำเข้าทุเรียนสดจากไทยหดตัวลงที่ 9.9%YOY ทำให้ส่วนแบ่งการค้าของไทยในตลาดโลกลดลงจากเดิมที่ 97.2% ในปี 2564 เป็น 93.3% ในปี 2565 (ตารางที่ 3)

**ผู้จัดทำได้วิเคราะห์หาโอกาสทางการค้าของไทยรายประเทศตามกรอบแนวคิดของ Export Potential Gap** พบว่าทุเรียนไทยมีโอกาสทางการค้าเพิ่มเติมโดยแบ่งตลาดคู่ค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตลาดเดิม ซึ่งเป็นตลาดที่ไทยส่งออกทุเรียนสดสูงสุด 5 อันดับแรก (Top 5) ได้แก่ ไต้หวัน ฮองกง และสหรัฐฯ โดยประเทศเหล่านี้ไทยจะต้องรักษาส่วนแบ่งหรือชิงส่วนแบ่งกลับคืนมาจากเวียดนาม สำหรับตลาดใหม่ ซึ่งเป็นตลาดที่มีมูลค่าการค้ากับไทยในทุเรียนสดค่อนข้างน้อย แต่มูลค่าการนำเข้าทุเรียนสดโดยรวมสูง ได้แก่ สิงคโปร์และบรูไน ไทยจะต้องแข่งขันกับทุเรียนของมาเลเซีย ซึ่งมีส่วนแบ่งการนำเข้าสูงเป็นอันดับ 1 อยู่ในปัจจุบัน ขณะที่โอกาสในประเทศมาเก๊า และแคนาดา ไทยจะต้องจับตาคู่แข่งจากเวียดนาม โดยพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดรวมถึงชิงส่วนแบ่งเพิ่มเติมหากมีโอกาส และซาอุดีอาระเบีย ไทยจะต้องชิงส่วนแบ่งจากบังกลาเทศ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 3: ประเทศผู้นำเข้าสินค้าทุเรียนสดจากไทยสูงสุด 10 อันดับแรก

ประเทศ	มูลค่าการนำเข้า (2565, ดอลลาร์สหรัฐ)		อัตราการเปลี่ยนแปลง (2565, %YOY)		ส่วนแบ่งมูลค่านำเข้า ของไทย (2565, %)		ประเทศคู่ค้า 3 อันดับแรก (ส่วนแบ่ง, %)
	โลก	ไทย	โลก	ไทย	2565	เปลี่ยนแปลง	
จีน	4,032,074,105	3,843,986,245	-2.2%	-6.7%	95.3%	-4.6%	1st: ไทย (95.3%) / 2nd: เวียดนาม (4.7%)
ฮ่องกง	513,303,724	453,341,136	-28.5%	-30.2%	88.3%	-2.1%	1st: ไทย (88.3%) / 2nd: เวียดนาม (9.5%) / 3rd: มาเลเซีย (2.1%)
ไต้หวัน	37,610,420	7,002,560	2.9%	-6.1%	18.6%	-1.8%	1st: เวียดนาม (81.4%) / 2nd: ไทย (18.6%)
สิงคโปร์	15,226,120	895,764	-10.1%	3.7%	5.9%	0.8%	1st: มาเลเซีย (93.2%) / 2nd: ไทย (5.9%) / 3rd: เวียดนาม (0.8%)
สหรัฐฯ	8,007,721	5,087,717	-21.4%	-35.8%	63.5%	-14.3%	1st: ไทย (63.5%) / 2nd: เวียดนาม (22.5%) / 3rd: มาเลเซีย (13.9%)
เกาหลีใต้	6,246,030	6,245,954	23.0%	23.3%	100.0%	0.2%	1st: ไทย (100.0%)
มาเก๊า	6,163,006	3,364,868	8.8%	18.0%	54.6%	4.3%	1st: ไทย (54.6%) / 2nd: เวียดนาม (25.7%) / 3rd: มาเลเซีย (16.7%)
มาเลเซีย	4,041,816	4,039,235	-3.4%	-3.5%	99.9%	-0.1%	1st: ไทย (99.9%) / 2nd: ฟิลิปปินส์ (0.1%) / 3rd: อินโดนีเซีย (0.0%)
บรูไน	3,871,894	144,753	-29.9%	-48.8%	3.7%	-1.3%	1st: มาเลเซีย (96.2%) / 2nd: ไทย (3.7%) / 3rd: มาลาวี (0.1%)
ญี่ปุ่น	3,794,657	1,776,428	-29.9%	-34.9%	46.8%	-3.6%	1st: ไทย (46.8%) / 2nd: เวียดนาม (42.7%) / 3rd: ฟิลิปปินส์ (8.6%)
โลก	4,650,330,927	4,337,716,620	-6.1%	-9.9%	93.3%	-3.9%	

ที่มา: Global Trade Atlas ประมวลผลโดย สนค.

ตารางที่ 4: ประเทศคู่ค้า 10 อันดับแรกที่มีมูลค่าโอกาสทางการค้ากับไทยในสินค้าทุเรียนสดสูงสุด

ประเทศ	อันดับคู่ค้าของ ส่งออกไทย	มูลค่าการนำเข้า (2565, ดอลลาร์สหรัฐ)		มูลค่าโอกาส	อัตราการเปลี่ยนแปลง (2565, %YOY)		ส่วนแบ่งมูลค่านำเข้า ของไทย (2565, %)		คู่แข่งทางการค้า (ส่วนแบ่ง, %)
		โลก	ไทย		โลก	ไทย	2565	เปลี่ยนแปลง	
ไต้หวัน	3	37,610,420	7,002,560	28,079,534	2.9%	-6.1%	18.6%	-1.8%	1st: เวียดนาม (81.4%)
ฮ่องกง	2	513,303,724	453,341,136	25,456,207	-28.5%	-30.2%	88.3%	-2.1%	2nd: เวียดนาม (9.5%)
สิงคโปร์	22	15,226,120	895,764	13,306,794	-10.1%	3.7%	5.9%	0.8%	1st: มาเลเซีย (93.2%)
บรูไน	33	3,871,894	144,753	3,466,856	-29.9%	-38.2%	3.7%	-1.3%	1st: มาเลเซีย (96.2%)
มาเก๊า	27	6,163,006	3,364,868	2,383,835	8.8%	20.7%	54.6%	4.3%	2nd: เวียดนาม (25.7%)
สหรัฐฯ	5	8,007,721	5,087,717	2,381,692	-21.4%	-35.8%	63.5%	-14.3%	2nd: เวียดนาม (22.5%)
ญี่ปุ่น	8	3,794,657	1,776,428	1,763,137	-29.9%	-34.9%	46.8%	-3.6%	2nd: เวียดนาม (46.7%)
แคนาดา	18	2,846,057	1,029,100	1,625,634	-0.1%	-27.8%	36.2%	-13.8%	1st: เวียดนาม (38.1%)
ฝรั่งเศส	10	2,876,523	2,008,375	674,776	17.9%	1.3%	69.8%	-11.4%	2nd: เวียดนาม (24.9%)
ซาอุดีอาระเบีย	31	535,431	53,531	445,906	-8.3%	0.0%	10.0%	0.8%	1st: บังกลาเทศ (81.9%)
โลก		4,650,330,927	4,337,716,620		-6.1%	-9.9%	93.3%	-3.9%	

ที่มา: Global Trade Atlas ประมวลผลโดย สนค.

## 2.2.3 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

เสนอการนำหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการส่งเสริมการส่งออกในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงการเจาะตลาดเชิงลึกสำหรับสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ โดยผู้จัดทำจึงได้อ้างอิงกรอบแนวคิดของ Ansoff Matrix มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย : กรณีศึกษาสินค้าทุเรียน วิเคราะห์หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมตลาดและสินค้าเป้าหมาย ระบุกลุ่มตลาดและสินค้าเป้าหมาย นำไปสู่การขยายตลาดและพัฒนาสินค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมการตลาดที่มุ่งเน้นความต้องการผู้บริโภคในตลาดต่าง ๆ และสะท้อนความต้องการลูกค้าอย่างแท้จริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 4: การนำแนวคิดของ Ansoff Matrix มาประยุกต์ใช้กับสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์



### 1) กลยุทธ์การรักษาตลาดเดิมด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Penetration)

ตลาดจีนเป็นประเทศคู่ค้าที่ใหญ่ที่สุดของการส่งออกทุเรียนไทย การรักษาส่วนแบ่งไทยในตลาดจีนจึงยังมีความสำคัญอยู่ในปัจจุบัน และจากการโอกาสทางการค้าเชิงลึกในระดับรายเมือง/มณฑลของจีน พบว่ามี 4 มณฑลที่มีโอกาสทางการค้าเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ด้วยข้อมูลการค้า ได้แก่ เขตปกครองตนเองกว่างซีจ้วง มณฑลเจ้อเจียง มณฑลเจียงซู และมณฑลฟุเจี้ยน มณฑลเหล่านี้ถือเป็นพื้นที่ทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้

สำหรับแนวทางในการรักษาตลาดจีนในสินค้าทุเรียนสด มีดังนี้

1.1) เพิ่มช่องทางการจำหน่าย เช่น การสนับสนุนให้ผู้ประกอบการส่งออกทุเรียนสดไทย ให้นำสินค้าไปขายในช่องทางออนไลน์ที่ได้รับความนิยมในจีน (Douyin, Weibo) ให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคชาวจีนโดยตรงโดยไม่ผ่านคนกลาง ซึ่งเป็นการขายจากเกษตรกรให้ถึง (Business to Business: B2B) เปลี่ยนเป็นเกษตรกรขายเองถึงลูกค้า โดยผ่านช่องทางออนไลน์ของจีน (Business to Consumer: B2C) มากขึ้น

**1.2) เพิ่มทางเลือกการขนส่ง** เช่น การส่งออกทุเรียนสดไทยโดยใช้เส้นทางรถไฟลาว-จีน ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลาในการขนส่งสินค้า โดยการขนส่งสินค้าจากจังหวัดหนองคายไปยังนครคุนหมิง มณฑลยูนนาน ใช้เวลาไม่เกิน 15 ชั่วโมง ซึ่งเร็วกว่าเส้นทางถนนจากจังหวัดเชียงราย ไปยังนครคุนหมิงที่ใช้เวลาเดินทางถึง 2 วัน

**1.3) จัดกิจกรรมเชิงรุกด้านการตลาด** เช่น การจัดงานเทศกาลผลไม้ การจัด Roadshow งาน Food Festival และการจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) ระหว่างผู้ส่งออกผลไม้ไทยและผู้นำเข้าจากต่างประเทศ เป็นต้น

**1.4) รักษาคุณภาพทุเรียนและปลอดจากโรคพืชและแมลง** ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช ข้อกำหนดด้านการกักโรคอย่างเคร่งครัด โดยต้องรักษาคุณภาพของทุเรียน ผ่านการตรวจใบรับรอง GAP (Good Agricultural Practice) ผ่านการตรวจคุณภาพ (เปอร์เซ็นต์น้ำหนักแห้งเนื้อทุเรียน) และผ่านการตรวจศัตรูพืช

## 2) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม (Product Development)

การนำเสนอผลิตภัณฑ์ทุเรียนใหม่ในตลาดเดิม มีข้อได้เปรียบที่ตลาดเหล่านั้นมีความคุ้นเคยกับทุเรียนสดไทยเป็นทุนเดิม ทั้งในด้านคุณภาพ และรสชาติที่ถูกปากผู้บริโภค โดยพื้นที่ทางยุทธศาสตร์ที่ผู้จัดทำแนะนำให้นำกลยุทธ์การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ทุเรียนใหม่ คือ ตลาดส่งออกหลักทุเรียนสดของไทย 5 อันดับแรก ได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน มาเลเซีย และ สหรัฐฯ

สำหรับแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทุเรียนในตลาดเดิม มีดังนี้

### 2.1) เจาะตลาดทุเรียนสดพรีเมียม โดยสร้างความแตกต่างจากทุเรียนทั่วไปในตลาด

- *การสร้างแบรนด์ (Story Branding) ให้ทุเรียนสดไทย* เช่น การชูอัตลักษณ์ของทุเรียนสดในพื้นที่ต่าง ๆ โดยเป็นทุเรียนที่ได้ขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (GI) ปัจจุบันมีทุเรียนสด GI เช่น ทุเรียนนนท์ ทุเรียนป่าละอู ทุเรียนปราชญ์ ทุเรียนหลงลับแลอุตรดิตถ์ ทุเรียนภูเขาไฟศรีสะเกษ ทุเรียนสาธิตกาพังงา ทุเรียนในวงระนอง ทุเรียนชะนีเกาะช้าง จังหวัดตราด เป็นต้น

- *นำเสนอผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่ม* เช่น ทุเรียนสดอินทรีย์สำหรับผู้บริโภคที่ใส่ใจด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

- *ยกระดับมาตรฐานทุเรียนสด* ให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ถึงที่มา (Traceability) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค เช่น การนำทุเรียนติดฉลากที่ผู้บริโภคสามารถตรวจสอบถึงที่มาของสวนทุเรียนได้



**2.2) พัฒนาผลิตภัณฑ์ทุเรียนแปรรูป** เพื่อดึงปริมาณทุเรียนสดออกจากระบบป้องกันปัญหาทุเรียนล้นตลาด และยกระดับราคาทุเรียนไทย รวมทั้งเป็นการแก้ปัญหาข้อจำกัดของผลไม้เมืองร้อนที่เน่าเสียง่าย เก็บรักษาไว้ได้ไม่นาน โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ใช้วัตถุดิบหลักจากทุเรียน เช่น ไอศกรีมทุเรียน น้ำทุเรียนขงติ่ม แยมทุเรียน ทั้งนี้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จำเป็นต้องศึกษาความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ด้วย นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้น รวมทั้ง มอบสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.) เผยแพร่งานวิจัยที่ไม่มีข้อจำกัดด้านทรัพย์สินทางปัญญาสู่ภาคเอกชนให้นำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาปรับใช้ในการผลิตสินค้าแปรรูป กระบวนการรักษาคุณภาพผลไม้ และบรรจุภัณฑ์ที่ยืดอายุการเน่าเสียของผลไม้

### **3) กลยุทธ์บุกตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม (Market Development)**

ทุเรียนสดไทยเป็นผลไม้ที่ไทยมีความสามารถในการปลูกเป็นอันดับต้นๆ ของโลก ทำให้ทุเรียนไทยเป็นที่รู้จักในตลาดโลก จึงเป็นข้อได้เปรียบที่ไทยจะนำสินค้าที่มีศักยภาพสูงอย่างทุเรียนไปนำเสนอเพิ่มเติมในตลาดใหม่ โดยผู้จัดทำเสนอตลาดใหม่ที่เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ในนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ คือ ตลาดที่มีโอกาสทางการค้าจากการวิเคราะห์ด้วย Export Potential Gap ซึ่งสรุปออกมาได้ 3 ภูมิภาค ประกอบด้วย (1) ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ไต้หวัน ฮองกง สิงคโปร์ บรูไน มาเก๊า และญี่ปุ่น (2) ภูมิภาคอเมริกาเหนือ ได้แก่ สหรัฐฯ และแคนาดา และ (3) ภูมิภาคตะวันออกกลาง ได้แก่ ซาอุดีอาระเบีย

สำหรับแนวทางการบุกตลาดใหม่ โดยจะต้องช่วงชิงส่วนแบ่งจากตลาดเดิม ไทยจะต้องส่งเสริมให้ผู้บริโภคตลาดใหม่รู้จักทุเรียนไทยอย่างกว้างขวาง ด้วยการส่งเสริมภาพลักษณ์ทุเรียนไทย การจัดกิจกรรมเชิงรุกด้านการตลาด เช่น การจัดงานเทศกาล จัดโปรโมชั่นต่าง ๆ เป็นต้น กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศและกรมการค้าต่างประเทศ ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ให้ผู้ประกอบการใช้สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษีภายใต้ FTA เพื่อลดต้นทุนสินค้า ปัจจุบันทุเรียนสดของไทยไม่ต้องเสียภาษีนำเข้าใน 16 ประเทศคู่ค้าที่ไทยมีข้อตกลงการค้าเสรี หรือ FTA ด้วย ได้แก่ จีน ฮองกง ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น อินเดีย ซิลิ เปรู อาเซียน (เวียดนาม สิงคโปร์ อินโดนีเซีย สปป.ลาว กัมพูชา เมียนมา ฟิลิปปินส์ บรูไน) เหลือเพียง 2 ประเทศ คือ มาเลเซียและเกาหลีใต้ ที่ยังเก็บภาษีนำเข้าทุเรียนจากไทย โดยมาเลเซียเก็บที่ร้อยละ 5 ขณะที่เกาหลีใต้เก็บที่ร้อยละ 36

นอกจากนี้ ควรเร่งแก้ไขปัญหอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด โดยมอบกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ร่วมมือกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เร่งเจรจาภายใต้ FTA ระหว่างไทยกับประเทศคู่ค้า เพื่อแก้ไขปัญหามาตรการที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Measure : NTM) การกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (Non-Tariff Barriers - NTBs) ซึ่งจะเป็นการลดข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดอย่างจริงจัง และเจรจาทำความตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangement : MRA) ให้แต่ละฝ่ายยอมรับมาตรฐานและการตรวจสอบสินค้าเกษตรระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถส่งออกได้โดยไม่ต้องตรวจสอบและรับรองซ้ำ เป็นการลดขั้นตอนการส่งออกและนำเข้าผลไม้สดที่ยุ่งยาก รวมทั้ง กรมส่งเสริมการค้าระหว่าง

ประเทศ ควรมอบทูตพาณิชย์ในต่างประเทศศึกษามาตรการที่ไม่ใช่ภาษีแต่ละตลาด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการในการเข้าสู่ตลาดต่าง ๆ

#### 4) กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ (Diversification)

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อขยายตลาดเป้าหมายใหม่เป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูงที่สุด เนื่องจากมีความเสี่ยงจากทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อาจไม่ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหม่ในตลาดใหม่ แนวทางการดำเนินการในกลยุทธ์นี้ ผู้ประกอบการจะต้องสำรวจตลาด ทำความเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคเชิงลึกก่อนนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อลดความเสี่ยงที่ผลิตภัณฑ์จากทุเรียนจะไม่ได้รับความนิยมในตลาดเป้าหมาย

นอกจากนี้ คณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ (Fruit Board) และโมเดล “เกษตรผลิต-พาณิชย์ตลาด” ได้มีมติเห็นชอบแนวทางพัฒนาผลไม้ปี 2565 – 2570 ซึ่งเป็นการปรับโครงสร้างบริหารจัดการใหม่ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ และขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างกระทรวงพาณิชย์กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการผลไม้ในการผลิตและยกระดับมาตรฐานสินค้าไม้ผล **ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดไม้ผลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม **ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างความเข้มแข็งและความเสมอภาคให้กับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรไม้ผล **ยุทธศาสตร์ที่ 4** บริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในการผลิตผลไม้ครบวงจร **ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนาเครือข่ายการส่งออกและระบบโลจิสติกส์รวมทั้ง ยังมีมติเห็นชอบ แผนบริหารจัดการผลไม้ภาคตะวันออก (ทุเรียน มังคุด เงาะ ลองกอง) ปี 2564 ซึ่งจะมีการบริหารจัดการทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาทุเรียนด้อยคุณภาพและการทำตลาดล่วงหน้า (Pre-order) โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพไม้ผลสู่มาตรฐานและยกระดับสู่การรับรอง GAP โครงการเกษตรอินทรีย์ การจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตไม้ผลคุณภาพ การลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มคุณภาพผลผลิต เป็นต้น ซึ่งกระทรวงพาณิชย์กับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ **ควรเร่งดำเนินการตามแนวทางพัฒนาผลไม้ดังกล่าวโดยเร็ว**

รวมทั้ง ผู้จัดทำมีข้อเสนอเพิ่มเติม โดยนำหลักคิดเชิงวิชาการมาวิเคราะห์เพิ่มเติมจากการส่งเสริมการส่งออกในปัจจุบัน เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์รายสินค้าผ่านคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ (Fruit Board) โดยเสนอให้นำแนวคิด Ansoff Matrix วิเคราะห์เพื่อหากกลยุทธ์สำหรับการส่งเสริมสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ และนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการผลไม้ (Fruit Board) เพื่อให้ความเห็นชอบ ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ พร้อมวางแนวทางการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่ ทั้งด้านการผลิตจนถึงการตลาดอย่างเป็นระบบและมีข้อมูลรองรับ โดยเริ่มจากสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ หากการดำเนินการเกิดผลสัมฤทธิ์ อาจขยายผลจากโมเดลของสินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์ไปยังสินค้าผลไม้อื่น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการส่งออกสินค้าผลไม้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## 2.2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ

1) **พฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศเป้าหมาย** สำหรับบางประเทศที่ผู้จัดทำวิเคราะห์ว่ามีโอกาสทางการค้าสำหรับการเจาะตลาดเพิ่มเติม แต่เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคในประเทศเป้าหมายแล้ว อาจพบว่า พันธุ์ทุเรียนของไทยอาจไม่ได้รับความนิยมเมื่อเทียบกับพันธุ์ของประเทศคู่แข่ง หรืออาจยังไม่คุ้นเคยกับผลไม้เมืองร้อน

2) **กฎระเบียบ/มาตรการทางการค้า** เนื่องจากประเทศคู่ค้ามีการกำหนดมาตรการทางการค้าที่แตกต่างกัน **มาตรการภาษี** บางประเทศมีการเปิดตลาดทุเรียนสดไทยแล้ว เช่น จีน ฮองกง ญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ในบางประเทศยังไม่มีลดภาษีการนำเข้าสินค้าทุเรียนสดจากไทย เช่น เกาหลีใต้ โดยในปัจจุบันมีอัตราภาษีนำเข้าทุเรียนสดอยู่ที่ 36% ประกอบกับประเทศผู้นำเข้ากำหนด**มาตรการที่มีใช้ภาษี** เพื่อกีดกันการนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศ ผู้ส่งออกจึงจำเป็นต้องศึกษามาตรการและเกณฑ์การอนุญาตนำเข้าของแต่ละประเทศให้ดีกว่าก่อนตัดสินใจส่งออกทุเรียนสด

3) **ปัญหาโรคระบาดในทุเรียนภายในประเทศ** ที่ผ่านมามีไทยเคยประสบปัญหาเรื่องโรคและแมลงของทุเรียนไทย ได้แก่ โรครากเน่าโคนเน่า (ไฟทอปเธอรา) โรคเชื้อราสีชมพู ปัญหาหนอนเจาะทุเรียน และปัญหาทุเรียนไส้ซึม ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากสภาพอากาศ ความชื้น ปริมาณน้ำที่มากเกินไปก่อนการเก็บเกี่ยว และสภาพดินที่ไม่สมบูรณ์ อาจส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพทุเรียนสดในประเทศ

4) **การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย** จากขายจากเกษตรกรให้ลิ่ง (Business to Business : B2B) เปลี่ยนเป็นเกษตรกรขายเองถึงลูกค้า โดยผ่านช่องทางออนไลน์ของจีน (Business to Consumer : B2C) มากขึ้น ต้องพิจารณาการดำเนินการที่ยุ่ยยากและความคุ้มค่าในรายละเอียดเพิ่มเติม

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนข้อเสนอ เรื่อง ข้อเสนอเพื่อการขับเคลื่อนการส่งออกผลไม้ไทย : กรณีศึกษา สินค้าทุเรียน ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.3.1) **การบริหารการเปลี่ยนแปลง:** มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถวิเคราะห์และนำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ มุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขตขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

2.3.2) **การวางแผนกลยุทธ์:** มีความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมายวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถวางแผนและเสนอกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหามูลค่าการส่งออกทุเรียนสดของไทยที่ส่งสัญญาณเข้าสู่ขาลง โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน การคาดการณ์ถึงปัญหา และโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

**2.3.3) การตัดสินใจ:** มีความสามารถในการเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจาก ข้อมูล โอกาสปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสมตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ทันต่อเหตุการณ์

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

## บรรณานุกรม

- สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ เมืองกวางโจว. (2566). **การแข่งขันการส่งออกทุเรียนไปยังจีนของ 4 ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้**. ข่าวเด่นประจำสัปดาห์จากสาธารณรัฐประชาชนจีน
- จิตติมา ตามี และวิศวานันท์ เจริญสุข. (2565). **ผลไม้ไทยสุดฮอตรुकตลาดโลกฝ่าโควิด-19** (ออนไลน์). จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article\\_25May2022.aspx](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_25May2022.aspx)
- สำนักการค้าสินค้า กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2565). **Product profile สินค้าทุเรียนและผลิตภัณฑ์** (ออนไลน์). จาก <https://www.dtn.go.th/th/content/category/detail/id/72/cid/983/iid/2599>

ภาคผนวก

## ประวัติผู้เขียนเอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางฐิติชฎานันท์ ภัทรปภา

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี (วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาฟิสิกส์/ มหาวิทยาลัยศิลปากร / ปี 2536)

ปริญญาโท (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการการเงินการธนาคาร/ มหาวิทยาลัยสยาม / ปี 2539)

### ประสบการณ์การรับราชการ

- ปี 2540      เศรษฐกร 4 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์
- ปี 2542      เศรษฐกร 5 กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์
- ปี 2544      นักวิชาการพาณิชย์ 6 ว กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์
- ปี 2545      นักวิชาการพาณิชย์ 6 ว กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- ปี 2547      นักวิชาการพาณิชย์ 7 ว กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- ปี 2551      นักวิชาการพาณิชย์ 8 ว กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
- ปี 2559      นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
- ปี 2562      นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้า สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า

### ผลงานทางวิชาการ

EU: โอกาสของสินค้าอุตสาหกรรมไทย สำนักเจรจาสินค้า กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ สิงหาคม 2551

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจการค้า  
สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า