

KBS ความหวาน ของคนฉลาดเลือก

บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด (มหาชน) หรือ KBS ชื่อเดิมคือ บริษัท อุตสาหกรรมหนองใหญ่ จำกัด ก่อตั้งโดยตระกูล “ทวิลาติมทรัพย์” ตั้งแต่ปี 2508 โดยใช้พื้นที่ อำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี เป็นที่ตั้งโรงงาน ต่อมาในปี 2539 ได้ย้ายฐานการผลิตทั้งหมดมาอยู่ที่ตั้งปัจจุบันคือ อำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเหมาะสมกว่าในการพัฒนาการปลูกอ้อยในระยะยาวและยังเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท น้ำตาลครบุรี จำกัด เพื่อให้สอดคล้องกับที่ตั้งโรงงาน และจุดเปลี่ยนที่ทำให้บริษัทเริ่มเติบโตอย่างก้าวกระโดดเริ่มขึ้นในปี 2553 ซึ่งบริษัทได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน ก่อนจะเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2554 ต่อมาในปี 2556 บริษัทได้เข้าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับกลุ่มมิตรชัยยักษ์ใหญ่จากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็น Top 3 ของการซื้อขายน้ำตาลในทวีปเอเชีย โดย Mitsui & Co. และ Mitsui Sugar เข้าถือหุ้น KBS รวมกันร้อยละ 16.67



ากเส้นทางการเติบโตและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ KBS ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า บริษัทแห่งนี้ เลือกที่จะมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรให้เติบโต และมองเป้าหมายยาวอยู่เสมอ จึงไม่แปลกใจที่เห็น KBS สามารถยืนหยัดเติบโตอย่างมั่นคงท่ามกลางคู่แข่งในอุตสาหกรรมน้ำตาลที่มีการแข่งขันอย่างดุเดือด

ที่ผ่านมา KBS เติบโตโดยการบริหารอย่างธุรกิจครอบครัว แต่ด้วยความซับซ้อนของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นตามกระแสโลก ทำให้บริษัทพัฒนาเปลี่ยนแปลงการบริหารสู่ระบบมืออาชีพ (Professional) ซึ่งบริษัทเชื่อว่าจะเป็น Platform ที่ทำให้ KBS ก้าวต่อไปเป็นองค์กรชั้นนำได้ทั้งในระดับประเทศและระดับ Regional เมื่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) เริ่มขึ้นอย่างเป็นทางการในปี 2558

แม้ทัพที่มารับไม้ต่อของโจทย์นี้ เป็นคนที่คร่ำหวอดในธุรกิจเกษตรด้วยประสบการณ์กว่า 30 ปี โดยเฉพาะประสบการณ์ตรงในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลกว่า 25 ปี คือ ทศน์ วนากรกุล ซึ่งเป็นศิษย์แมนทีริเริ่มการสร้างแบรนด์น้ำตาลอันดับหนึ่งของประเทศไทย ตั้งแต่เมื่อ 25 ปีก่อน และเป็นนักกลยุทธ์ที่ผลักดันให้บริษัทเจ้าของแบรนด์ดังกล่าวเติบโตจนเป็นบริษัทน้ำตาลอันดับ 5 ของโลก และมีประสบการณ์ในการขยายธุรกิจในหลายประเทศในเอเชีย ทั้ง จีน ลาว และกัมพูชา

“KBS มีจุดเด่นที่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกระบวนการผลิต ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพน้ำตาลทรายบริสุทธิ์ หรือ Refined sugar ที่ไม่แพ้ใคร ในแง่ของการบริหารเราประเมินตัวเราและปัจจัยภายนอก แล้วเราจึงตั้งโจทย์เพื่อการก้าวเดินต่อไป โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ หรือ Vision คือ การเป็นองค์กรชั้นนำในธุรกิจอ้อย น้ำตาล และชีวพลังงาน”



ทศน์ วนากรกุล
กรรมการผู้จัดการ KBS



ทัศน วนากรกุล กรรมการผู้จัดการของ KBS ซึ่งเข้ารับตำแหน่งในปี 2556 เปิดเผยถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการวางกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

“การจะยกระดับจากบริษัทน้ำตาลที่มีส่วนแบ่งทางการตลาด หรือ Market share อันดับที่ 12 เป็นองค์กรชั้นนำ ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่เป็นเรื่องที่ท้าทายไม่สามารถทำสำเร็จได้ด้วยการใช้ Short-term strategy ได้ หากแต่ต้อง เลือก ที่จะใช้แผนกลยุทธ์ระยะยาว และการมองภาพใหญ่”

กลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ความเป็นหนึ่งของ KBS เป็นแผนที่เน้นองค์กรรวม และมีความสอดคล้องระหว่าง



กลยุทธ์ของฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ โดยเริ่มจากต้นน้ำ คือฝ่ายไร่ หรือฝ่ายวัตถุดิบ ต้องเพิ่มความมั่นคงทางวัตถุดิบ โดยจะต้องเป็นคู่คิดให้กับชาวไร่ ส่งเสริมให้ชาวไร่มีผลผลิตที่สูงขึ้น มีรายได้จากการปลูกอ้อยที่ดีขึ้น เมื่อชาวไร่ขยายพื้นที่ปลูกอ้อยออกไป KBS ก็จะมีความมั่นคงทางวัตถุดิบมากขึ้น ต่อมา กลางน้ำ คือ ฝ่ายผลิต KBS มุ่งเน้นที่การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และคุณภาพของสินค้า KBS เลือกใช้โมเดล Sugar Energy Complex ซึ่งจะปรับปรุงโรงงานในปัจจุบันให้มีความทันสมัยและครบวงจร โดยมองถึงการรองรับอ้อย 4 ล้านตัน และมีการผลิตไฟฟ้า และเอทานอลที่เป็นธุรกิจชีวล้างงานอย่างครบถ้วน

สุดท้าย ปลายน้ำ คือ การตลาดจะต้องตอบโจทย์ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของผู้บริโภคให้ได้ โดยมีการสร้างแบรนด์ KBS ให้เป็นที่รู้จัก จะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญ

“การสร้างแบรนด์ KBS เป็นเรื่องที่ต้องทำควบคู่กันกับการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้บริโภค โดยเราจะเน้นคอนเซ็ปท์ของการเป็น Food Solution ซึ่งจะให้น้ำหนักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มี “คุณภาพ” สามารถตอบโจทย์ทุกความต้องการของผู้บริโภค และยังคิดที่จะช่วยเหลือผู้ประกอบการ SME ให้มีผลกำไรมากยิ่งขึ้นอีกด้วย” ทัศน วนากรกุลยังย้ำให้เราเห็นถึงแก่นของ KBS ซึ่งเลือกที่จะอยู่คู่ผู้บริโภค การใช้เครื่องมือทางการตลาด และการสร้างแบรนด์นี้จะเป็นจิ๊กซอว์ที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันแผนกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทให้บรรลุผลสำเร็จได้ในไม่ช้า

KBS สำหรับคนฉลาดเลือก

รัฐวุฒิ แซ่ตั้ง ผู้อำนวยการการขายและการตลาดของ KBS เป็นอีกคนที่อยู่ในวงการธุรกิจ



น้ำตาลมากกว่า 30 ปี กล่าวว่า การนำเสนอน้ำตาลแบรนด์ KBS เข้าสู่ตลาดค้าปลีกในช่วงเวลาที่มีน้ำตาลแบรนด์อื่นทำการตลาดจนเป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นเวลานานแล้ว ไม่ใช่เรื่องง่าย ขณะเดียวกันรัฐวุฒิมองว่าเป็นโจทย์ที่สนุกและท้าทาย

ที่ผ่านมา บริษัท น้ำตาลนครบุรี จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการผลิตจน น้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ของ KBS ได้รับการยอมรับในหมู่ลูกค้าว่า คุณภาพไม่เป็นที่สองรองใคร แต่ KBS ก็ไม่เคยนำเสนอ “น้ำตาลแบรนด์ KBS” ในตลาดคอนซูเมอร์เลย โดย KBS มีรายได้จากการขายน้ำตาลสู่ตลาดต่างประเทศคิดเป็น 75% โดยส่วนใหญ่ขายผ่าน International trader ส่วนอีก 25% เป็นการจำหน่ายในตลาดในประเทศผ่าน 3 ช่องทางหลักคือ กลุ่มผู้ผลิตอาหารและเครื่องดื่มรายใหญ่ เช่น โคลา-โคลา, ยูโรเปียนฟู้ด, เดลต้าฟู้ด, อายโนะโมะโตะ ฯลฯ, กลุ่ม Modern Trade โดยรับเป็นผู้ผลิต OEM ผลิตภัณฑ์ น้ำตาลทรายบรรจุถุง 1 กิโลกรัม House brand ของ บิ๊กซี โลตัส แม็คโคร และสุดท้าย ช่องทางการขายผ่านอีบีวี เพื่อกระจายให้กลุ่มเป้าหมายทั่วประเทศ

“ทุกวันนี้ มีน้ำตาลหลายยี่ห้อที่มีแบรนด์เป็นที่รู้จัก และผู้บริโภคส่วนใหญ่ก็มี Loyalty กับแบรนด์พอสมควร การที่จะทำให้น้ำตาลแบรนด์ KBS ซึ่งมาทีหลังเข้าไปเบียดแย่งพื้นที่ได้นั้น จะต้องสร้างความแตกต่างในใจของผู้บริโภคให้ได้”

ความแตกต่างที่รัฐวุฒิพูดถึงคือ แนวคิดการเป็น Food Solution ให้ผู้บริโภคทั่วไปและผู้ประกอบการ SME และแนวคิดดังกล่าว นำมาสู่การสร้าง



Brand Personality คือ KBS : Sweet & Smart ความหวานสำหรับคนฉลาดเลือก โดยทีมงานการตลาดใช้เวลาในการทำวิจัยตลาด และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ถึง 1 ปีเต็ม ด้วยความใส่ใจ ก่อนที่จะเปิดตัวแบรนด์ KBS ด้วยการ Launch ผลิตภัณฑ์ 3 ชนิดสู่ตลาดพร้อมๆ กัน ประกอบด้วย น้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ KBS First ซึ่งเป็น Refined sugar คุณภาพสูง ผ่านการทำให้บริสุทธิ์ด้วยการกรองและตกผลึกจนได้น้ำตาลที่มีความใสสะอาดทุกเกล็ด, น้ำตาลทรายธรรมชาติ KBS Brown ที่มีกลิ่นหอมจากธรรมชาติ หอม หวาน กลมกล่อม และ KBS 2X Double Sweet น้ำตาลนวัตกรรมใหม่ล่าสุดที่มีคุณสมบัติหวาน 2 เท่า จากส่วนผสมของซูคาโลส ซึ่งเป็นน้ำตาลสกัดเข้มข้นจากอ้อย 100%

KBS 2X Double Sweet เป็นผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับคอนเซ็ปต์ KBS: Sweet & Smart เพราะคุณสมบัติหวาน 2 เท่าจะตอบสนองความต้องการ



ของผู้ประกอบการ SME และผู้บริโภคทั่วไป รัฐวุฒิ เล่าว่า “จริงๆ แล้ว KBS 2X Double Sweet ถูกออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าผู้ประกอบการ SME โดยเฉพาะในธุรกิจเครื่องดื่มและเบเกอรี่ เป็นอันดับแรก ถ้าร้านอาหาร ร้านขนมใช้น้ำตาลปกติ 200 กิโลกรัมต่อเดือน หากใช้ KBS 2X Double Sweet ก็จะใช้เพียง 100 กิโลกรัม ช่วยลดภาระการขนส่งน้ำตาล และที่สำคัญยิ่งกว่า เรพบว่าน้ำตาลคิดเป็นต้นทุนกว่า 40-50% ของผู้ประกอบการเหล่านี้ และด้วย Pricing ของผลิตภัณฑ์ จะทำให้ต้นทุนน้ำตาลของเขาลดลง 25-30% ซึ่งจะทำให้กำไรของ SME กลุ่มนี้สูงขึ้นมาก”

“สำหรับผู้บริโภคทั่วไป KBS 2X Double Sweet เป็นน้ำตาลคุณภาพสูง สามารถใช้ปรุงอาหารได้หลากหลายทั้งร้อนและเย็น ใช้เวลาในการละลายน้อยกว่าน้ำตาลทรายทั่วไป นอกจากนั้นคุณสมบัติหวาน 2 เท่า จะทำให้แคลอรีลดลง จึงจะตอบโจทย์ กลุ่มผู้บริโภคทั่วไปที่เป็นคนรุ่นใหม่ ใช้เวลาการศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุด ก่อนตัดสินใจเลือกได้เป็นอย่างดี เพราะ KBS 2X Double Sweet ดีทั้งในแง่ คุณภาพของน้ำตาล ดีต่อสุขภาพ ประหยัดเวลาการประกอบอาหาร และประหยัดเงินในกระเป๋าอีกด้วย”

สำหรับแผนการสื่อสารการตลาดของ KBS นั้น เพื่อเป็นการแนะนำให้แบรนด์ KBS เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ฝ่ายการตลาดได้ใช้งบประมาณกว่า 30

ล้านบาท ผ่านโฆษณาทีวี 2 ชุด ที่ออกอากาศผ่านสื่อโทรทัศน์ ทั้งในระบบ ดิจิตอลทีวี หรือจะเป็นสื่อโฆษณากลางแจ้งทั้งที่เป็นดิจิตอลและป้ายโฆษณารวมถึงสื่อบนรถไฟฟ้า และในขณะเดียวกันก็ยังจัดขบวน PR Troop แนะนำสินค้าในตลาดสดและ Office Building พร้อมจัดโปรโมชั่นสินค้าราคาพิเศษอย่างต่อเนื่อง

ด้วยการทำการตลาดเชิงรุก ดังกล่าว ทำให้ KBS มั่นใจว่า น้ำตาลแบรนด์ KBS ทั้ง 3 ผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะ KBS 2X Double Sweet จะได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าเป้าหมายโดยตั้งเป้าหมายยอดขายไม่ต่ำกว่า 1,000 ล้านบาท ในปี 2558 และจะนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ภายใต้แบรนด์ KBS อย่างน้อยปีละ 1 ชนิด ส่วนเป้าหมายระยะกลางคือการเป็น 1 ใน 3 Top of Mind Brand ภายใน 3 ปี

รัฐวุฒิ มั่นใจว่า การสร้างแบรนด์น้ำตาล KBS เป็นกุญแจสำคัญผลักดันให้กลยุทธ์ขององค์กรได้ผลสำเร็จ ทำให้ KBS ก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ และจะเป็นใบเบิกทางให้การขยายเข้าทำตลาดในประเทศเพื่อนบ้าน ไม่ว่าจะเป็น ลาว กัมพูชา เมียนมาร์ และเวียดนาม ทำได้ง่ายขึ้น



รัฐวุฒิ แอ็คไต
ผู้อำนวยการขาย
และการตลาด KBS



S

Strength (จุดแข็ง)

- คุณภาพน้ำตาลสูงไม่เป็นสองรองใคร (KBS First & Brown)
- คุณประโยชน์ต่อโภชนาการดีเยี่ยมเรื่องประหยัดและดีต่อสุขภาพสำหรับผู้บริโภค
- ตอบโจทย์เรื่องการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ประกอบการ SME (KBS 2X Double Sweet)
- มีทีมเทคนิคผู้เชี่ยวชาญให้บริการ และร่วมปรับปรุง พัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ร่วมกับลูกค้า

W

Weakness (จุดอ่อน)

- KBS เป็นแบรนด์ใหม่ในตลาด
- KBS 2X Double Sweet เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด ต้องใช้เวลาในการสื่อสารให้ผู้บริโภครับรู้และเข้าใจถึงจุดเด่นและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์

Threats (อุปสรรค)

- ตลาดน้ำตาลมีการแข่งขันสูง
- น้ำตาลขนาดบรรจุ 1 กก. มีการควบคุมราคาโดยรัฐบาล



SWOT

แบรนด์ KBS ในตลาดน้ำตาล

T

Opportunity (โอกาส)

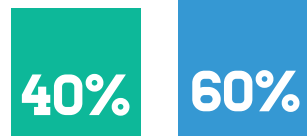
- กลุ่มธุรกิจ SME ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักอันดับแรกของ KBS มีแนวโน้มเติบโตมากขึ้น
- การใช้แบรนด์เพื่อเจาะตลาด AEC ซึ่งจะเริ่มขึ้นในปี 2558

O

การเปิดตัวแบรนด์ใหม่ด้วยนวัตกรรมใหม่มักจะสร้างความตื่นตัวในแง่บวกของการตลาดได้ดี การเติบโตของน้ำตาลแบรนด์ KBS ผลิตภัณฑ์ KBS 2X Double Sweet และการตอบโต้กลยุทธ์ขององค์กรแห่งนี้ ต่อจากนี้จึงเป็นที่น่าจับตามองยิ่งนัก ☺



ลูกค้าหลักของ KBS



- 40% จำหน่ายให้กลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่
- 60% ของกำลังการผลิตรวมจำหน่ายให้กับ 3 กลุ่มที่เหลือ ได้แก่ กลุ่มผู้แทนจำหน่าย (ยี่ปั้ว) กลุ่ม Modern Trade และกลุ่ม Food Service ซึ่งเป็นกลุ่มใหม่ที่อยู่ระหว่างวางแผนและขยายงาน