

The Strategic Management of Competitiveness of exported vegetable processing business in ASEAN Market

Panya Chairattanaphanich¹ and Ream Saijam²

Faculty of Business Administration, Eastern Asia University, Thailand

E-mail: panya2929@hotmail.com

Received 1 Jan, 2019

Revised 2 April, 2019

Accepted 11 April, 2019

Abstract

This survey research aimed to study the strategic management of the competitiveness of exported vegetable processing business in ASEAN market. Research techniques were implemented by the combination of quantitative and qualitative techniques. Research samples were 200 samples of the managers of exported vegetable processing business (medium and large entrepreneurs). Tools of research were questionnaires for quantitative research and in-depth interview for qualitative research by interviewing 12 top executive managers. The results were found as follows: (1) The potential of exported vegetable processing business of both medium and large entrepreneurs in Thailand should focused on innovative creativities, product quality including people who had English communication skill and good knowledge of ASEAN market to be core strategies of firm in order to gain business opportunities. In addition, core strategies would be the competitive advantage and risk management of trading and investment in ASEAN countries (2) The level of core strategies to prevent external factors uncertainties, found that both medium and large entrepreneurs should focused on the strategies of technology development and innovation. (3) The analysis of competitive management strategies affecting the achievement of vegetable processing business, we found that the marketing strategies had effect on the achievement of vegetable processing business in term of profit increasing and number of quality award activities at 0.05 statistical significant level. Moreover, the innovative management strategies of the business had effect on the achievement of vegetable processing business in term of increased sales at 0.05 statistic significant level. And (4) The business model had to aim at technology development and innovation, particularly product innovation such as enrich-nutritional vegetable processing products and modern technology adoption in the innovative production process.

Keywords: Strategic management, Competitiveness, Vegetable processing business, ASEAN market

JEL Classification Codes: M31

¹ D.B.A. Candidate, Doctor of Business Administration Program in Marketing, Faculty of Business Administration, Eastern Asia University, 200 Moo1 Rangsit-Nakorn Nayok Road, Rangsit, Tanyaburi, Pathum Thani, 12110 Thailand. Corresponding author: panya2929@hotmail.com

² Lecturer, Faculty of Business Administration, Eastern Asia University, 200 Moo1 Rangsit-Nakorn Nayok Road, Rangsit, Tanyaburi, Pathum Thani, 12110 Thailand.

กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปส่งออกใน ตลาดอาเซียน

ปัญญา ชัยรัตน์พานิช¹ และ เร็ม ใสแจ่ม²

สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ประเทศไทย

E-mail: panya2929@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหารูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปส่งออกในตลาดอาเซียน โดยใช้เทคนิคผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ ผู้บริหารของธุรกิจผักแปรรูป ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารของธุรกิจผักแปรรูปที่ประสบผลสำเร็จในเชิงธุรกิจจำนวน 12 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) ด้านศักยภาพของธุรกิจผักแปรรูป พบว่าธุรกิจผักแปรรูปในประเทศไทย ทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ ควรมีกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจจากการใช้นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสำคัญด้านคุณภาพของสินค้าและบุคลากรควรมีการสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดอาเซียน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก (2) ด้านระดับของกลยุทธ์หลักเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก พบว่า ธุรกิจขนาดกลาง และธุรกิจขนาดใหญ่ ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม (3) การวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูป พบว่า กลยุทธ์ทางการตลาด มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปด้านกำไรเพิ่มขึ้น และจำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปด้านยอดขายเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (4) ด้านรูปแบบธุรกิจ ควรให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่การเป็นธุรกิจที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยเฉพาะนวัตกรรม

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 200 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110 ประเทศไทย Corresponding author: panya2929@hotmail.com

² อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 200 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก ตำบลรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110 ประเทศไทย

ผลิตภัณฑ์โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ผักแปรรูปที่คำนึงถึงคุณค่าทางโภชนาการ และจะต้องนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางด้านกระบวนการผลิต

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ ความสามารถในการแข่งขัน ธุรกิจผักแปรรูป ตลาดอาเซียน

JEL Classification Codes: M31

1. บทนำ

ภาคการเกษตร เป็นสาขาอุตสาหกรรมที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมมากที่สุดในประเทศไทย โดยข้อมูลในปี 2560 มีมูลค่าสูงถึงร้อยละ 8.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product ,GDP) หรือ มี มูลค่า 1,337,284 ล้านบาท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ทำให้ภาคการเกษตรเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยมูลค่าการส่งออกผักและผลิตภัณฑ์ ในปี 2560 มีมูลค่า 28,509 ล้านบาท เพิ่มขึ้นปี 2559 ร้อยละ 15.32 มีอัตราการขยายตัวเท่ากับ 8.24 โดยสินค้าที่ส่งออก 3 อันดับแรก คือ ผักปรุงแต่งมีให้เสีย (9,758 ล้านบาท) ขิงแห้งและขิงสด (3,596 ล้านบาท) และ เมล็ดพันธุ์ผัก (3,360 ล้านบาท) (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2560) ประเทศส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก มูลค่า 496,694 ล้านบาท กลุ่มประเทศอาเซียน มูลค่า 330,947 ล้านบาท กลุ่มประเทศอเมริกา 170,932 ล้านบาท และกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป 118,349 ล้านบาท ถึงแม้ว่าสินค้าเกษตรจะมีปริมาณและราคาไม่แน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่มีมูลค่าต่ำ เมื่อเทียบกับต้นทุนที่ใช้ในการผลิต และเมื่อผลิตเป็นจำนวนมาก ๆ จะไม่สามารถจำหน่ายหรือหาตลาดได้ ทำให้เกิดการเน่าเสีย เป็นเหตุให้รัฐบาลต้องเข้ามาแทรกแซงราคาและให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในรูปแบบต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี (สถาบันอาหาร, 2557) อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นผู้ทำหน้าที่แปร

รูปผลิตผลทางการเกษตร แต่ประสิทธิภาพและผลิตภาพ (Productivity) ในการแปรรูปยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก ทั้งนี้ก็เพราะขาดการเชื่อมโยงระหว่างภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และสถาบันด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าเกษตรแปรรูป ทำให้ผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูปยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้เท่าที่ควร อีกทั้งอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่ยังแปรรูปได้ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านองค์ความรู้ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ด้านเกษตรและวิทยาศาสตร์ด้านอาหารของสถาบันวิจัยและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ไม่นำมาเผยแพร่เพื่อผลักดันให้ผู้ประกอบการนำไปผลิตในเชิงพาณิชย์ได้ นอกจากนี้ภาครัฐยังไม่สามารถบูรณาการความร่วมมือ เพื่อพัฒนาห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ภาคเกษตรและธุรกิจแปรรูปของประเทศไทยเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันกับต่างประเทศ เสี่ยงต่อการขาดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะตลาดอาเซียน (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2559) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจแปรรูปในปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปมีกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพผลิตภาพบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค อีกทั้ง

หน่วยงานภาครัฐจะต้องให้การสนับสนุนหรือนำเสนอนโยบายให้สอดคล้องสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2. แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการสร้างเครือข่ายหรือคลัสเตอร์เป็นแนวคิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Porter, 1990) ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือรวมทั้งความไว้วางใจของสมาชิกภายในเครือข่ายเป็นสำคัญ กระบวนการพัฒนาคลัสเตอร์ไม่เพิ่มขึ้นสิ่งที้ง่ายและเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ แต่ต้องอาศัยความเชื่อมโยงและความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Novelli, Schmitz & Spence, 2006) ส่วนปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนกลไกการพัฒนาเครือข่ายดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จนั้น คือการจัดสรรผลประโยชน์ทางการเงินให้กับธุรกิจ (Martin & Sunley, 2003) ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพการรวมกลุ่มคลัสเตอร์นั้นจำเป็นต้องอาศัยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้กับสมาชิกในเครือข่ายบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการร่วมมือกันในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจของตนเอง ซึ่งผู้ประกอบการจะมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่สนใจส่งผลให้ผู้ประกอบการมีระดับความรู้เข้าใจด้าน

เครือข่ายแตกต่างกัน เห็นว่าแนวคิดเรื่องคลัสเตอร์เป็นสิ่งที่ดี แต่ยังไม่แน่ใจว่าการพัฒนาคลัสเตอร์จะเป็นไปได้ สาเหตุหนึ่งเนื่องจากความไม่ต่อเนื่องในนโยบายรัฐ รวมทั้งการเกิดความระแวงและขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ภาพรวมยังขาดแกนหลักในการบริหารจัดการเครือข่าย งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ งานวิจัยของ (Tavonga Njaya, 2014) ที่ศึกษาเรื่อง The Economic of Fruit and Vegetable Marketing by Smallholder Farmers in Murehwa and Mutoko Districts in Zimbabwe ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินค่าห่วงโซ่การตลาดทางเศรษฐกิจของผลไม้และผัก โดยเกษตรกรรายย่อยในเขต Murehwa และ Mutoko ใน Zimbabwe พบว่า การสร้างเครือข่ายสินค้า ส่งผลต่อผลผลิตที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและได้ปริมาณตามความต้องการสร้างความเที่ยงตรงในการจัดส่งและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการตลาด ไปยังตลาดลูกค้า

แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเปรียบในการแข่งขัน Porter (1985, pp. 11-16) การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจผูกแปรรูปเพื่อความสามารถในการแข่งขัน หรือเป็นการต่อรองในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาด หรืออุตสาหกรรมที่ธุรกิจผูกแปรรูปดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของธุรกิจผูกแปรรูป มาทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ที่สำคัญในระดับธุรกิจ มีดังนี้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation

Strategy) และ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus Strategy) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ งานวิจัยของ Srivasta, Mathur and Kumar (2013) ได้วิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้ขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อที่จะกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ ของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก ผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในทางที่จะประเมินว่า อุตสาหกรรมการแปรรูปผักและผลไม้ นั้นซึ่งผลลัพธ์จากการวิจัยในงานศึกษานี้ได้เสนอแนวทางในการเสนอแนะแผนกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการเอสเอ็มอี (SME) เพื่อใช้ในการแข่งขันโดยการเอาเงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าออกไป ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดให้เชื่อมโยงไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมาย และผสมผสานสมรรถภาพของผู้ประกอบการผักและผลไม้แปรรูปทุกกลุ่มเข้าด้วยกันกับห่วงโซ่คุณค่าระดับชาติ ซึ่งส่งผลถึงการคาดการณ์โอกาสต่างๆ ในการพัฒนาธุรกิจที่ดี เช่น สร้างโอกาสที่ดีในการลงทุนเพิ่มขึ้นในตลาดและการส่งสินค้าภายในประเทศ การส่งผลการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในนโยบายการนำเข้าและส่งออกและการปรับเปลี่ยนอัตราทางการค้าเพื่อช่วยฟื้นคืนศักยภาพในการส่งออก สินค้าผักและผลไม้แปรรูป เป็นที่ต้องการของตลาดต่างประเทศ

แนวคิดกลยุทธ์การตลาด Kotler and Armstrong (2009) กล่าวว่า กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันจะต้องมุ่งเน้นการตลาดที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และเหมาะสมกับการตอบสนองโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อการแข่งขันจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์คู่แข่ง โดยทำการเปรียบเทียบคุณค่าที่กิจการเสนอและความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการสื่อสารทางการตลาด กับปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวของกลุ่มแข่งขัน องค์ธุรกิจจะมองเห็นระดับศักยภาพของข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบของตนเองได้ ดังนั้นธุรกิจผักแปรรูปต้องตั้งคำถามว่าคู่แข่งของธุรกิจผักแปรรูปคือใคร วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันคืออะไร จุดแข็งและจุดอ่อนมีอะไรบ้าง และคู่แข่งของธุรกิจผักแปรรูปมีใครบ้าง รวมทั้งต้องให้ความสำคัญในรายละเอียดของส่วนประสมทางการตลาด เพราะมีความสำคัญสำหรับการตลาดยุคใหม่ ซึ่งหมายถึงเครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาดประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ งานวิจัยของ Wolanin (2013) ศึกษาเรื่อง Intensity of Adoption of Direct Marketing Strategies Among Fruit and Vegetable

Farmers in Tennessee พบว่า กิจกรรมการส่งเสริมการตลาด ทำให้เกษตรกรผู้ผลิตผลไม้และผักประสบความสำเร็จในการขายผลผลิตของพวกเขาผ่านร้านค้าที่มีการขายตรงไปยังผู้บริโภค งานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ งานวิจัยของ Setsoafia, Sarpong and Kwadzo (2013) ศึกษาเรื่อง Determinants of Direct Marketing Strategy Adoption by Agro SMEs' in the Greater Accra Region, Ghana วิจัยนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวกำหนดของการยอมรับกลยุทธ์ทางการตลาดทางตรง โดยผู้ประกอบการ SME ทางด้านการเกษตรในท้องที่ Greater Accra ในประเทศกานา พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดทางตรงส่งผลต่อการเติบโตของยอดขายให้ดีขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม Kotler and Lee (2004) ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการขายสินค้าและงานบริการลูกค้าสัมพันธ์แล้ว การตลาดในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดพื้นฐานเรื่องการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม การส่งเสริมการตลาดปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางสังคมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลดีต่อสังคม โดยแบ่งรูปแบบของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ (1) การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม หมายถึง การจัดสรรเงินทุนวัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากร อื่นๆ ขององค์กร (2) ตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม คือการอุดหนุนหรือบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์

เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคม (3) การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาด้านสังคม คือการสนับสนุนการ พัฒนาหรือทำให้เกิดผลจากการณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสาธารณสุข ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม หรือสุขภาพ (4) การบริจาคเพื่อการกุศล เป็นรูปแบบวิธีการช่วยเหลือพื้นฐานที่สุด และง่ายในการปฏิบัติ โดยมุ่งไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง (5) การอาสาช่วยเหลือชุมชน คือสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชน (6) การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพินิจพิเคราะห์ ในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อปัญหาทางสังคม หรือร่วมแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้นๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ งานวิจัยของ Sutopo, Hisjam and Yuniaristanto (2012) ได้วิจัยเรื่อง An Agri-food Supply Chain Model to Empower Farmers as Supplier for Modern Retailer Using Corporate Social Responsibility Activities on Deteriorate Product งานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับหัวข้อรูปแบบห่วงโซ่อุปทานเกษตรแปรรูปเพื่อให้เกษตรกรมีความสามารถที่จะผลิตสินค้า supply ให้กับผู้ค้าปลีกสมัยใหม่โดยการใช้กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยพบว่า กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการจัดส่งสินค้า การอบรมทักษะของเกษตรกร เป้าหมายในการปรับปรุงคุณภาพ และต้นทุนกิจกรรมทางสังคม

แนวคิดด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นแนวคิดที่กว้างขวางซึ่งเป็นศูนย์กลางในการเปลี่ยนแปลงในเศรษฐกิจ วิสัยทัศน์ของนวัตกรรมคือแรงขับเคลื่อนหลักของการพัฒนาในระยะยาวในวันนี้ที่ถูกยอมรับอย่างกว้างขวาง (Lederman 2010, and Leiponen, 2005) คำนิยามของ “การจัดการนวัตกรรม” เหมือนกับการกำเนิดและการนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้นในการจัดการด้านวิสาหกิจ กระบวนการ โครงสร้าง และเทคนิคที่ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ไปสู่สภาพการณ์ทางความสามารถและ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กร (Birkinshaw and Mol, 2008) แนวคิดการจัดการกระบวนการต่าง ๆ นั้นมีความหมายที่ครอบคลุมในการจัดการด้านธุรกิจทั้งในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การตลาด การบริหารภายในองค์กรการสร้างผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการที่เป็นของใหม่ การนำเทคโนโลยีมาเลือกใช้ การ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและการนำความรู้หรือความคิดใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กรธุรกิจ นวัตกรรมปัจจุบันถูกพิจารณา ว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ถูกขับเคลื่อนโดยความหลากหลายของอิทธิพลต่างๆ รวมถึงวิวัฒนาการทางโลกและเทคโนโลยี และประชากรศาสตร์ ด้วยสภาพแวดล้อมแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อที่จะประสบ ความสำเร็จในสภาพแวดล้อมเช่นนี้หรือแม้แต่เพื่อรักษาการปฏิบัติงานไว้ บริษัทต่างๆ ต้องตอบสนองต่อนวัตกรรม (Govindarajan and Trimble, 2005) ซึ่งแนวคิดการจัดการนวัตกรรมในขบวนการที่กล่าว

มานี้ สามารถสร้างความแตกต่างและการเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

3. สมมติฐานการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขัน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจ ผักแปรรูปในประเทศไทย ด้านการเงิน และด้านลูกค้าและการตลาด (H_1)

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

4.1.1 ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในธุรกิจผักแปรรูปจำนวน 2 กลุ่ม คือ ผู้ประกอบการขนาดกลาง และผู้ประกอบการขนาดใหญ่ทั่วประเทศ จำนวน 200 บริษัท ๆ ละ 1 คน

4.1.2 ใช้แบบบันทึกประเมินศักยภาพของธุรกิจผักแปรรูปกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวน 200 บริษัท ๆ ละ 1 คน

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

4.2.1 การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เนื้อหา จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ และตำราที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย กลยุทธ์การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาด การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ และ ผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารในธุรกิจผักแปรรูป โดยคัดเลือกจากบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในเชิงธุรกิจและทำการ

สัมภาษณ์เชิงลึกจนได้ข้อมูลที่อึดอัด มีผู้ให้ข้อมูลหลักในธุรกิจขนาดกลางจำนวน 7 คน และขนาดใหญ่จำนวน 5 คน เพื่อประเมินรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่ปรับเปลี่ยน ส่องออกในตลาดอาเซียน

4.3 องค์ประกอบของตัวแปร

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยบูรณาการตัวแปรต่าง ๆ ที่สำคัญเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้อง นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่มีสมบูรณมากยิ่งขึ้น และผู้วิจัยได้กำหนดเป็นตัวแปรอิสระ จำนวน 4 ตัวแปร และตัวแปรตาม จำนวน 1 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.4 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

4.4.1 กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย ประกอบด้วยตัวแปร (1) การเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (Connectivity) และ (2) ความร่วมมือ (Collaboration)

4.4.2 กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันประกอบด้วยตัวแปร (1) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) (2) ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และ (3) ตลาดเฉพาะส่วน (Nich Market)

4.4.3 กลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วยตัวแปร (1) ผลิตภัณฑ์ (Product) (2) ราคา (Price) (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) (4) การสื่อสารการตลาด (Communication) และ (5) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

4.4.4 การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปร (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

(Product Innovations) และ (2) นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Process Innovations)

4.5 ตัวแปรตาม ได้แก่

ผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจ ประกอบด้วยตัวแปร (1) กำไรเพิ่มขึ้น (2) ยอดขายเพิ่มขึ้น (3) ลูกค้าเพิ่มขึ้น (4) มีการพัฒนานวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ และ (5) มีกิจกรรมที่ได้รางวัลคุณภาพ

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 เครื่องมือแบบสอบถาม โดยสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นทดสอบความเที่ยงตรงและความครอบคลุมของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตามเทคนิค IOC—Item Objective Congruence

5.2 เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และเทปบันทึกเสียง

6. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

6.1 ผลการสำรวจศักยภาพธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนเบื้องต้น พบว่า ยอดขายของกิจการจะใกล้เคียงกับภาพรวมของตลาด โดยภาพรวมของตลาดส่งออกผักกระป๋องและแปรรูปคิดเป็นร้อยละ 7.44 (สำนักงานส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรม กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2561) จำนวน 149 ราย คิดเป็นร้อยละ 74.50 ส่วนสถานประกอบการที่คิดว่ายอดขายกิจการจะดีขึ้นกว่าภาพรวมของตลาด จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.50 ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานธุรกิจสำคัญอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับในอีก 2-3 ปี ข้างหน้า มีสถาน

ประกอบการที่มีการวางแผนจำนวน 195 ราย คิดเป็นร้อยละ 97.50 และอีกร้อยละ 2.50 ยังไม่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สำหรับการลงทุนในภาพรวมของกิจการในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา พบว่า มีการเปลี่ยนเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทันสมัยขึ้นและมีการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการตลาด คิดเป็นร้อยละ 86.50 และไม่มีการลงทุนใด ๆ เลย คิดเป็นร้อยละ 4 ในด้านการใช้เงินสินเชื่อ สำหรับช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการใช้วงเงินสินเชื่อร้อยละ 5 ถึงร้อยละ 10 ของทรัพย์สิน จำนวน 133 ราย คิดเป็นร้อยละ 66.50 ต่ำกว่าร้อยละ 5 จำนวน 45 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.50 และมากกว่าร้อยละ 10 ของทรัพย์สิน จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.00 ด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตสถานประกอบการ จำนวน 163 ราย คิดว่าการปรับปรุงกระบวนการผลิตทำให้กิจการค่อนข้างเกิดความก้าวหน้ากว่าคู่แข่ง คิดเป็นร้อยละ 81.50 สถานประกอบการ จำนวน 25 ราย คิดว่าการปรับปรุงกระบวนการผลิตทำให้กิจการก้าวหน้ากว่าคู่แข่งมาก คิดเป็นร้อยละ 12.50 และสถานประกอบการจำนวน 11 ราย คิดว่าไม่ค่อยมีความก้าวหน้า คิดเป็นร้อยละ 5.50 ในด้านการประเมินความสามารถทางภาษาของทีมบริหารพบว่า ทีมบริหาร จำนวน 135 ราย คิดเป็นร้อยละ 67.50 สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี รองลงมา จำนวน 31 ราย คิดเป็นร้อยละ 15.50 สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือจีนในชีวิตประจำวันได้ และจำนวน 21 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.50 สามารถสื่อสารทั้ง

ภาษาอังกฤษและจีนได้ทั้ง 4 ทักษะ คือ ฟัง-พูด-อ่าน-เขียน สำหรับด้านความรู้เกี่ยวกับประเทศอาเซียนของบุคลากรในกิจการ ส่วนใหญ่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมมากกว่า 5 ประเทศ จำนวน 116 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.0 บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมทั้ง 9 ประเทศ จำนวน 40 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.0 และมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวม 1-4 ประเทศ จำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.50 และในด้านการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้ากับประเทศในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พบว่า สถานประกอบการส่วนใหญ่มีการลงทุนในกลุ่มประเทศอาเซียนแล้ว จำนวน 116 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.0 มีการแลกเปลี่ยนธุรกิจการค้าแล้ว จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.0 และ มีการศึกษาเจรจาการค้าแล้ว จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 9.0

6.2 การประเมินระดับของกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ตามขนาดของธุรกิจ ผลการประเมินระดับของกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ทั้ง 6 ด้าน (Figure 1) พบว่า ธุรกิจฝึกแปรรูปขนาดกลางและธุรกิจฝึกแปรรูปขนาดใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.33 และขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ย 4.09 ปัจจัยการดำเนินการ ได้แก่ การแสวงหาแหล่งนวัตกรรมจากภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันในต่างประเทศ และการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ กลยุทธ์

ด้านทรัพยากรบุคคล โดยขนาดกลางมีค่าเฉลี่ย 3.29 และขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ย 3.98 โดยที่ธุรกิจขนาดกลาง เน้นความคุ้มค่าของผลผลิตที่ได้รับเปรียบเทียบกับเงินเดือนค่าตอบแทนของพนักงาน รวมถึงเข้าใจและสามารถบริหารจัดการทีมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่ให้ความสำคัญในการมีบุคลากรที่สามารถสื่อสารภาษาอังกฤษหรือภาษาที่ใช้ในการทำธุรกิจในอาเซียน

6.3 การวิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผู้ประกอบการ

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางการตลาดมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ด้านกำไรเพิ่มขึ้น (Table 1.)



Figure 1. Assessment levels of strategies according to the size of the business

Table 1. The results of the analysis of the management strategy, the ability to compete in the marketing strategy, have an effect on the profit achievement.

Factor	Variables in the Equation					
	B	S.E	Wald	df	P-value	Exp(B)
constant	-6.917	1.646	17.666	1	.000	.001
Cluster	.420	.363	1.341	1	.247	1.523
Marketing Strategy	2.518	.830	9.197	1	.002	12.409
Competitive Strategy	-.203	.635	.102	1	.750	.816
Strategic innovation	.042	.425	.010	1	.922	1.042

Chi-square = 6.853, df = 8, P-value = .000, Cox & Snell R square = .190

สัมประสิทธิ์การถดถอยโลจิสติกส์ของตัวแปรอิสระทุกตัวไม่เท่ากับศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 หมายความว่าตัวแปร มีอิทธิพลต่อกำไรที่เพิ่มขึ้นและเมื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายของโมเดลโลจิสติกส์ พบว่าโมเดลดังกล่าวสามารถทำนายความผันแปรของกำไรเพิ่มขึ้นได้ร้อยละ 19.0 (Cox & Snell R

Square = .190) และผลการทดสอบพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อกำไรเพิ่มขึ้น โดยตัวแปรที่ทำให้สัดส่วนของผลกำไรเพิ่มขึ้นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลยุทธ์การตลาด สามารถเขียนสมการถดถอยโลจิสติกส์ได้ดังนี้

$$\text{Ln (กำไรเพิ่มขึ้น)} = -6.917 + 2.518 (\text{กลยุทธ์การตลาด})$$

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการ

แข่งขัน ด้านการจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ด้านยอดขายเพิ่มขึ้น

Table 2. The results of the analysis of competitive management strategies that influence sales increase

Factor	Variables in the Equation					
	B	S.E	Wald	df	P-value	Exp(B)
constant	-5.144	1.528	11.329	1	.001	.006
Cluster	-.521	.467	1.243	1	.265	.594
Marketing Strategy	.459	.902	.259	1	.611	1.583
Competitive Strategy	.691	.773	.800	1	.371	1.997
Strategic innovation	1.523	.586	6.749	1	.009	4.585

Chi-square = 6.196, df = 8, P-value = .000 Cox & Snell R square = .182

สัมประสิทธิ์การถดถอยโลจิสติกส์ของตัวแปรอิสระทุกตัวไม่เท่ากับศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Chi-square = 6.916, df = 8, P-value = .000) ซึ่งหมายความว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อยอดขายเพิ่มขึ้นและเมื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายของโมเดลโลจิสติกส์พบว่าโมเดลดังกล่าวสามารถทำนายความผันแปรของยอดขายเพิ่มขึ้นได้ร้อยละ 18.2

(Cox & Snell R Square = .182) และกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อกำไรเพิ่มขึ้น โดยตัวแปรที่ทำให้สัดส่วนของผลกำไรเพิ่มขึ้นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ สามารถเขียนสมการถดถอยโลจิสติกส์ได้ ดังนี้

$$\text{Ln (กำไรเพิ่มขึ้น)} = 6.916 + 1.523 (\text{กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ})$$

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขัน ด้านกลยุทธ์การตลาด มีอิทธิพลต่อ

ผลสัมฤทธิ์ด้านจำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพ

Table 3. The results of the analysis of competitive management strategies that influence the number of quality award-winning activities

Factor	Variables in the Equation					
	B	S.E	Wald	df	P-value	Exp(B)
constant	-1.587	.983	2.609	1	.106	.204
Cluster	-.011	.289	.001	1	.971	.989
Marketing Strategy	1.520	.528	8.300	1	.004	4.573
Competitive Strategy	-.577	.469	1.519	1	.218	.561
Strategic innovation	-.125	.344	.133	1	.716	.882

Chi-square = 11.022, df = 8, P-value = .000 Cox & Snell R square = .066

สัมประสิทธิ์การถดถอยโลจิสติกส์ของตัวแปรอิสระทุกตัวไม่เท่ากับศูนย์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (Chi-square = 11.022, df = 8, P-value = .000) ซึ่งหมายความว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อจำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพและเมื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายของโมเดลโลจิสติกส์พบว่าโมเดลดังกล่าวสามารถทำนายความผันแปรของจำนวนกิจกรรมที่ได้

รางวัลคุณภาพได้ร้อยละ 6.6 (Cox & Snell R Square = .066) โดยตัวแปรที่ทำให้สัดส่วนของจำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลยุทธ์ทางการตลาด เขียนสมการถดถอยโลจิสติกส์ได้ดังนี้

$\text{Ln}(\text{จำนวนกิจกรรมที่ได้รางวัลคุณภาพ}) = -1.587 + 1.520 (\text{กลยุทธ์ทางการตลาด})$

7. ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

7.1 ด้านนโยบายของรัฐที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจผักแปรรูปเพื่อส่งออกไปตลาดอาเซียน ผู้บริหารและ/หรือผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า ภาครัฐควรมีนโยบายในการสนับสนุนแหล่งเงินทุน ที่มีดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้สถานประกอบการนำมาต่อยอดธุรกิจสนับสนุนการทำตลาดและการขยายตลาดในต่างประเทศ การสร้างระบบคุณภาพไม่ว่าจะเป็นระบบการปฏิบัติที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices, GMP) ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis Critical Control Point, HACCP) หรือระบบฮาลาล (Halal) เพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ รวมถึงการส่งเสริม อบรม พัฒนา และการปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และภาครัฐควรให้การช่วยเหลือและสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start Up) โดยจัดให้มีการประกวดนวัตกรรมสร้างสรรค์ในกลุ่มเครือข่ายกลุ่มสตาร์ทอัพ และกลุ่มสหกรณ์

7.2 ด้านความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปของประเทศไทย

7.2.1 ด้านการเชื่อมโยงของสมาชิกเครือข่าย ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า การเชื่อมโยงของสมาชิกเครือข่ายนั้น ทำให้

เกิดการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายในเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องข้อมูลด้านราคา แหล่งวัตถุดิบ ผ่านแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ เช่น แอปพลิเคชันไลน์ และแอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก เป็นต้น (Porter, 1990)

7.2.2 ด้านความร่วมมือของสมาชิกเครือข่าย ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการมีความคิดเห็นว่า สมาชิกภายในเครือข่าย ยังแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จากการที่มีแนวความคิดไม่ตรงกัน หากสมาชิกเครือข่าย มีความร่วมมือกัน ในการปรับปรุงด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรมศึกษาดูงานที่มีหน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันการศึกษาจัดขึ้น หรือการจัดแสดงสินค้าร่วมกันจะมีประโยชน์ต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก (Novelli, Schmitz & Spence, 2006)

7.3 ด้านความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปประกอบด้วย (1) การสร้างความแตกต่าง (2) ผู้นำด้านต้นทุน และ (3) ตลาดเฉพาะส่วน โดยที่ผู้บริหาร และ/หรือผู้ประกอบการมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ (Porter 1985, pp. 11-16)

7.3.1 การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในด้านของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างแต่ยังมีความเชื่อมโยงกับของเดิม สินค้าโดดเด่นในด้านคุณภาพและได้รับมาตรฐานสินค้าในระดับสากล หรือมีระบบคุณภาพที่มีมาตรฐานสูงกว่าคู่แข่ง เช่น BRC, Global GAP มีการสร้างแบรนด์/ตราสินค้า หรือการรับรู้ในด้านกระบวนการผลิตที่แตกต่างให้ลูกค้าจดจำได้ง่าย

7.3.2 ผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรต้องทำเพื่อให้มีต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดเพื่อให้สามารถแข่งขันด้านราคาในตลาดได้ ทำได้โดย การหาแหล่งวัตถุดิบที่สามารถลดต้นทุน หรือการส่งเสริมการปลูกจำนวนมาก ๆ โดยร่วมมือกันในการพัฒนาคุณภาพผลผลิตให้ได้ตรงตามความต้องการของโรงงานและเกษตรกร และสนับสนุนให้เกษตรกรใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีการเกษตรมาปรับใช้ในกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการปลูก การเก็บเกี่ยว การจัดการหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อลดปริมาณของเสียระหว่างกระบวนการผลิต ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ รวมถึงการลดปริมาณแรงงานคน และเพิ่มการใช้เครื่องจักรมากขึ้นด้วย

7.3.3 ตลาดเฉพาะส่วน ต้องเป็นสินค้ามีความเป็นสินค้าตลาดเฉพาะส่วนชัดเจน ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่น ขนมเพื่อสุขภาพ ขนาดของบรรจุภัณฑ์เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า สินค้าออร์แกนิก สินค้า

ปลอดสารพิษตกค้าง สินค้าปลอดภัย ที่ตอบโจทย์คนรักสุขภาพ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน

7.4 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูป ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์ (2) ราคา (3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (4) การสื่อสารการตลาด และ (5) ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยที่ผู้บริหาร และ/หรือผู้ประกอบการมีความคิดเห็น ดังต่อไปนี้ (Kotler and Armstrong, 2009)

7.4.1 ผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นไปที่รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ที่ต้องดึงดูดผู้บริโภค สร้างการรับรู้ให้ทราบคุณค่าของผลิตภัณฑ์ มีมาตรฐานการผลิต ระบบคุณภาพรับรอง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

7.4.2 ราคา ต้องอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ ตามคุณค่าของผลิตภัณฑ์

7.4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลายทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เช่น ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก การขายสินค้าทางออนไลน์อินเทอร์เน็ต เฟซบุ๊กไลน์ขายโดยตรงกับลูกค้า ผลิต OEM จำหน่ายโดยตรงให้กับ Modern trade

7.4.4 การสื่อสารตลาด ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการใช้การสื่อสารการตลาดผ่านสื่อออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ เฟซบุ๊ก ไลน์ และเว็บไซต์ เนื่องจากเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายและราคา

ถูก การบอกต่อของผู้บริโภค การออกบัญชีงาน แสดงสินค้า เป็นต้น

7.4.5 ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหาร/ผู้ประกอบการมีการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเริ่มที่ตนเองก่อน เช่น ลิดสินค้าที่มีความปลอดภัยและมีคุณค่า การจัดกิจกรรมโรงงานสีขาว การทำ CSR กับชุมชน ใกล้โรงงาน สนับสนุนกิจกรรมหมู่บ้าน การบริจาคสิ่งของ เพื่อช่วยเหลือชุมชน สนับสนุน โครงการหรือกิจกรรมเพื่อสุขภาพ เช่น วึ่งเพื่อการกุศล สนับสนุนกิจกรรมแม่และเด็ก การบริจาคในช่วงอุทกภัย เชื่อมโยงกับกลุ่มเกษตรกร ส่งเสริมและรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร การทำกิจกรรมดังกล่าว ถือเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

7.5 ความคิดเห็นต่อการจัดการนวัตกรรมของธุรกิจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจที่แปรรูปผักแปรรูปของไทย ผลการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความคิดเห็นต่อการจัดการนวัตกรรมของธุรกิจที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ ของธุรกิจที่แปรรูป ประกอบด้วย (1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ (2) นวัตกรรมกระบวนการผลิต โดยที่ผู้บริหาร และ/หรือผู้ประกอบการมีความคิดเห็นดังต่อไปนี้ (Birkinshaw and Mol, 2008)

7.5.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีคุณค่าทางโภชนาการ ซึ่งให้เห็นถึงการพัฒนาสินค้าตลอดเวลา รวมถึงการออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้มีอายุการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ได้นานกว่าปกติ

บรรจุภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น

7.5.2 นวัตกรรมกระบวนการผลิต เป็นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการผลิต ได้แก่ การนำเครื่องจักรที่แตกต่างจากคู่แข่งมาใช้ การควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนก่อนเข้าไลน์ผลิต และสามารถตรวจสอบกระบวนการผลิตได้ กระบวนการผลิตที่รักษาคุณค่าทางโภชนาการ เป็นต้น

7.6 ความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ด้านศักยภาพการแข่งขันในการส่งออกตลาดอาเซียน ผลการวิเคราะห์เนื้อหาด้านความคิดเห็นต่อดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ด้านศักยภาพการแข่งขันในการส่งออกตลาดอาเซียน ประกอบด้วย (1) กำไรเพิ่มขึ้น (2) ยอดขายเพิ่มขึ้น (3) จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น (4) การพัฒนานวัตกรรมคู่แข่งพาณิชย์ และ (5) จำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพ โดยที่ผู้บริหาร และ/หรือผู้ประกอบการมีความคิดเห็น ดังต่อไปนี้

7.6.1 กำไรเพิ่มขึ้น: เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่สุดในการวัดผล

7.6.2 ยอดขายเพิ่มขึ้น: ซึ่งให้เห็นศักยภาพทางด้านการตลาดของธุรกิจ การประชาสัมพันธ์ ออกงานแสดงสินค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย ซึ่งวัดถึงคุณภาพของสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ไม่ได้วัดความสำเร็จ

7.6.3 จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น: ซึ่งให้เห็นศักยภาพทางด้านการตลาดและชี้วัดถึงนโยบายการตลาดที่ดี

7.6.4 การพัฒนานวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์: ชี้ให้เห็นถึงการพัฒนาเทคโนโลยีที่นำมาใช้แสดงถึงแนวโน้มด้านการพัฒนาของธุรกิจ การมีสินค้าใหม่ๆ ที่แตกต่าง มีเครื่องจักรที่ทันสมัยที่แตกต่าง เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

7.6.5 จำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพ: เป็นการรับรองความสำเร็จในการพัฒนาและควบคุมคุณภาพ มีผลสะท้อนถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนา R&D และระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ การมีรางวัลคุณภาพสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า สร้างความการยอมรับให้กับลูกค้า และภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

8. สรุปผลการวิจัย

8.1 การประเมินศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปส่งออกในตลาดอาเซียนเบื้องต้น มีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม และมีการลงทุนเพื่อพัฒนาเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ ให้มีความทันสมัยเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความทันสมัยมากกว่าคู่แข่ง และมีการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการตลาด โดยใช้วงเงินสินเชื่อร้อยละ 5-ร้อยละ 10 ของทรัพย์สินในการความรู้ทางภาษาของทีมบริหารสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้ดี บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของประเทศในอาเซียน มากกว่า 5 ประเทศ และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ มีการลงทุนในประเทศกลุ่มอาเซียนแล้ว และมีการแลกเปลี่ยนธุรกิจทางการค้าแล้ว

8.2 ผลการประเมินระดับกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกในด้านต่างๆ สำหรับ ธุรกิจขนาดกลาง มีการใช้กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยการแสวงหาแหล่งนวัตกรรมจากภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันในต่างประเทศ รวมถึงส่งเสริมลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ส่วนธุรกิจขนาดใหญ่ ใช้กลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยส่งเสริมการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกัน เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้บริโภค พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อนำมาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และหากธุรกิจผักแปรรูปได้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะสามารถสร้างกำไรได้มากกว่าธุรกิจโดยทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน

8.3 จากผลการหาอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูป พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาด มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์

ของธุรกิจผักแปรรูปในประเทศไทยด้านกำไรเพิ่มขึ้น และจำนวนกิจกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพ และกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจผักแปรรูปในประเทศไทยด้านยอดขายเพิ่มขึ้น

8.4 การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ ด้านกลยุทธ์การตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ให้ความสำคัญที่รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ ที่ดึงดูดผู้บริโภค สร้างการรับรู้ สร้างคุณค่าในกับผลิตภัณฑ์ รวมถึงมาตรฐานของกระบวนการผลิต การมีระบบคุณภาพที่รับรอง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ด้านกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นั้นต้องออกมาในรูปแบบใหม่ มีคุณค่าทางโภชนาการ บรรจุภัณฑ์ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และยืดอายุการเก็บรักษา สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านศักยภาพการแข่งขันในการส่งออกตลาดอาเซียนนั้น องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ กำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายเพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และการพัฒนานวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพทางการตลาดของธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปของประเทศไทย

9. ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปของประเทศไทยในตลาดอาเซียน ผลการวิจัยได้ข้อค้นพบรูปแบบธุรกิจ (Business Model) สำหรับการส่งออกในตลาด

อาเซียน และแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูป ด้านการบริหารจัดการผู้ประกอบการต้องมุ่งสู่การเป็นธุรกิจที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยเฉพาะนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางด้านกระบวนการผลิต เช่น การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ได้จากภาคส่วนต่าง ๆ ไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัย เครือข่ายภาครัฐ ที่มีการวิจัยทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาพัฒนาปรับปรุง และต่อยอดธุรกิจให้มีศักยภาพสามารถแข่งขันกับประเทศในกลุ่มอาเซียนได้ ดังนั้น ส่วนแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปเชิงปฏิบัติการนั้น มุ่งไปที่กลยุทธ์การตลาดด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีการผลิตที่สร้างความแตกต่าง การรับรู้คุณค่าของผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่รูปลักษณ์ที่ดึงดูดใจผู้บริโภค มีราคาที่สามารถแข่งขันได้ มีระบบคุณภาพที่รับรองมาตรฐาน และแนวทางในการพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจผักแปรรูปเชิงนโยบายภาครัฐควรขับเคลื่อนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่สนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางด้านอุตสาหกรรม อาหาร อุตสาหกรรมผักแปรรูป และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการให้ทุนสนับสนุนการประกวดนวัตกรรมสร้างสรรค์ในกลุ่มเครือข่ายธุรกิจ ส่งเสริมการอบรม พัฒนา

การศึกษาดูงานในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง การสร้างระบบคุณภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การทำตลาด และการขยายตลาดในต่างประเทศ รวมถึงการสนับสนุนแหล่งเงินทุน ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อสามารถนำมาต่อ ยอดธุรกิจให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดโลกได้

ในการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ประกอบการที่จะนำรูปแบบกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตผล สนองต่อความต้องการของตลาด รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐนำกลยุทธ์ที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบายให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิจัยนำไปวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด

References

- Birkinshaw, J., and Mol, M.J. (2006). *How Management Innovation Happens*, MIT Sloan Management Review, 47, 4, pp 81-88.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005). *Organizational DNA for Strategic Innovation*. California Management Review, vol. 47, No. 3, Spring, pp 47-76.
- Kotler P. and Lee N. (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, New York
- Kotler and Armstrong. (2009). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler p., and Nancy Lee (2004). *Corporate Social Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, New York, 2004.
- Lederman, D. (2010). *An International Multilevel Analysis of Product Innovation*. Journal of International Business Studies, Vol. 41, No.4, pp 606-619.
- Martin, R. and Sunley, P.,(2003). 'Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?' Journal of Economic Geography, 3: 5-35.
- Ministry of Commerce. (2014). *The main strategy of the Ministry of Commerce 2014-2015*, from <http://www2.moc.go.th>
- National Food Institute. (2014). *Summary of Thai food industry in 2014 and trends in 2015*, from http://fic.nfi.or.th/foodindustry_quarterlySituation_detail.php?smid=389
- Novelli, Marina, Schmitz, B. and Spencer, T. (2006). *Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience tourism management*, 27 (6). pp. 1141-1152
- Office of the Permanent Secretary, Ministry of Commerce. (2013). *Thai exports move with the AEC*. Ministry of Commerce, from <http://www.nic.go.th/gsic/e-book/Article-Thai-Export/Article-Thai-Export.pdf>.
- Office of Agricultural Economics. (2017). *Thai agricultural product trade statistics with foreign countries in 2017*, from <http://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/journal/2561/thailandtradestat2560.pdf>
- Office of Agricultural Economics. (2017). *Agricultural economic indicators of Thailand in 2017*, from <http://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/journal/2561/indicator2560.pdf>
- Office of Agricultural and Industrial Trade Promotion. (2018). *Canned and processed fruits and vegetables products*, from https://www.ditp.go.th/contents_attach/216201/216201.pdf
- Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage*. Free Press, New York, 1985
- Sutopo, Hisjam and Yuniaristanto. (2012). *An Agri-food supply chain model to empower farmers as supplier for modern retailer using corporate social responsibility activities on deteriorate product*. IAENG Transactions on Engineering Technologies, pp 189-202.
- Setsoafia, Sarpong and Kwadzo (2013). *Determinants of direct marketing strategy adoption by Agro SMEs' in the greater Accra region, Ghana* Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 2(2), 105-117.
- Tavonga Njaya. (2014). *The Economic of Fruit and Vegetable Marketing by Smallholder farmers in murehwa and mutoko districts in Zimbabwe*. International journal of research in humanities and social sciences, Volume 1, Issue 1, November 2014, pp 35-43.

