

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้ กระป๋องในประเทศไทย

Causal Relationship Model Affecting the Success of Canned Fruit Manufacturing Business in Thailand

ณิชภา ลิธีระโชติ¹ และวิชากร เสงษ์ภักดิ์²

Nichapa Leeteerachoti¹ and Vichakorn Kengsadeekul²

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau6672810016@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารจัดการ และ นวัตกรรมและการจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย จำนวน 340 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการส่งออก ตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในไทย รวมทั้งสิ้น 13 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาด ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย มากที่สุดรองลงมาคือกลยุทธ์การบริหารจัดการ และ นวัตกรรม ตามลำดับ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย กลยุทธ์การตลาด เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “MOIS Model” เป็นรูปแบบจำลองให้ผู้ประกอบการใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ที่มุ่งเน้นการเงิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการจัดการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

คำสำคัญ: ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง, กลยุทธ์การตลาด, กลยุทธ์การบริหารจัดการ และ นวัตกรรม

Abstract

This research aimed to 1) study the causal factors of marketing strategies, management strategies, innovation and organizational management that influence the success of canned fruit businesses in Thailand, and 2) study the guidelines for enhancing the success of canned fruit businesses in Thailand. This research is mixed-method research between quantitative and qualitative methods. The quantitative research sampled 340 canned fruit business operators in Thailand. The sample size was set at 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data was analyzed using structural equation modeling.

For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 13 officers from the Department of Export Promotion and representatives of canned fruit business operators in Thailand. The data were analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) the marketing strategy had the highest overall influence on the success of canned fruit businesses in Thailand, followed by management strategies and innovation, respectively. 2) the guidelines for enhancing the success of canned fruit businesses in Thailand, the marketing strategy is a newly developed model called “MOIS Model” which is a model for entrepreneurs to use as a guideline for enhancing the success of canned fruit businesses in Thailand that focuses on finance. Stakeholder satisfaction, internal management processes and learning and development.

Keywords: Success of Canned Fruit Business, Marketing Strategies, Management Strategies and Innovations

บทนำ

ในช่วงไตรมาสแรกของปี 2566 ภาพรวมของธุรกิจผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มผักกระป๋อง เช่น ข้าวโพดหวานกระป๋อง มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 58.7 หรือมีปริมาณรวม 62,706 ตัน ซึ่งถือเป็นสัญญาณบวกต่อภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่กลุ่มผลไม้กระป๋อง โดยเฉพาะสับปะรดกระป๋อง กลับมีแนวโน้มหดตัวลงร้อยละ 34.5 เหลือเพียง 77,275 ตัน และผลไม้กระป๋องชนิดอื่น ๆ ลดลงถึงร้อยละ 42.4 เหลือ 13,483 ตัน (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน), 2566) ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการลดลงของผลผลิตมาจากการที่เกษตรกรลดพื้นที่ปลูกสับปะรดเนื่องจากต้นทุนปุ๋ยและสารเคมีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงสองปีที่ผ่านมา อีกทั้งยังมีปัญหาการขาดแคลนแรงงานในบางพื้นที่ และราคาสับปะรดที่ตกต่ำในช่วงสองปีหลัง ส่งผลให้เกษตรกรจำนวนมากหันไปปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดอื่น เช่น ยางพารา ทูเรียน มะพร้าว และมันสำปะหลัง ซึ่งให้ผลตอบแทนที่มั่นคงกว่า นอกจากนี้การปลูกสับปะรดใช้ระยะเวลาจนถึง 10-11 เดือน จึงสร้างความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงขาดทุนหากราคาผลผลิตไม่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต (ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์ จำกัด (มหาชน), 2566)

สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ธุรกิจผลไม้กระป๋อง โดยเฉพาะสับปะรดกระป๋อง ต้องเผชิญแรงกดดันจากปริมาณผลผลิตที่น้อยกว่าคาดการณ์ ถึงแม้ว่าราคาสับปะรดในช่วงปลายปี 2566 จนถึงต้นปี 2567 จะมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาอยู่ที่ประมาณ 8-9 บาทต่อกิโลกรัม แต่ก็ยังไม่สูงพอที่จะกระตุ้นให้เกษตรกรกลับมาปลูกเพิ่มขึ้น ปัญหาภัยแล้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผลผลิต ทำให้สับปะรดมีขนาดเล็กและไม่ตรงตามมาตรฐานของโรงงานแปรรูป (นฤชยา สาดแพง, 2567) นอกจากนี้ยังพบว่าการแข่งขันด้านการส่งออกทวีความรุนแรงมากขึ้น จากเดิมที่มีผู้เล่นหลักเพียงสามประเทศ ได้แก่ ไทย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ บัดนี้มีประเทศเคนยาเข้ามาเป็นคู่แข่งรายใหม่ ส่งผลให้ราคาสับปะรดกระป๋องในตลาดโลกมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (นฤชยา สาดแพง, 2567)

ด้วยสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงและต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานในทุกมิติ (บริษัท แองก้า แบนค็อก จำกัด, 2567) แนวคิดการประเมินความสำเร็จขององค์กร โดย Kaplan และ Norton (2020) ผ่านกรอบ Balanced Scorecard จึงได้รับความนิยมในการนำมาปรับใช้กับภาคธุรกิจ โดยเน้นการวัดผลใน 4 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cope (2018) ที่ระบุว่าความสำเร็จขององค์กรควร

พิจารณาจาก 5 ปัจจัย คือ เงินสด ผลกำไร สินทรัพย์ การเติบโต และบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงความมั่นคงขององค์กรทั้งในด้านการบริหารสภาพคล่อง การเพิ่มผลกำไร การใช้ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ การขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในทำนองเดียวกัน สมใจ ลักษณะ (2560) และกาญจนา อินทร์เกษณ (2562) ได้เสนอว่าความสำเร็จขององค์กรสามารถประเมินได้จาก 4 มิติหลัก ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย การจัดหาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดำเนินงาน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมดนี้เป็นกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องในยุคที่การแข่งขันรุนแรง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2558) โดยกระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่ง Robbins และ Coulter (2016) อธิบายว่าเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว ปัจจัยด้านนวัตกรรมก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน Boal และ Hooijberg (2019) ชี้ว่าการนำแนวคิดนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการผลิต การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยเปลี่ยนสภาพปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติให้กลายเป็นโอกาสทางธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด การวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยกลยุทธ์การตลาดควรกำหนดทิศทาง วิธีการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างการรับรู้ในตราสินค้า เพิ่มยอดขาย และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (บริษัท แองก้า แวงค์ ออ จำกัด, 2567)

ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาสับปรดกระป๋องสูตรน้ำเชื่อมลดน้ำตาล หรือผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทาน เพื่อขยายกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย รวมถึงการใช้ระบบบริหารคุณภาพและเทคโนโลยีอัตโนมัติในการคัดขนาดผลผลิตเพื่อลดของเสีย (Kaplan & Norton, 2020) นอกจากนี้ยังควรพัฒนาเครือข่ายซัพพลายเชนที่มีเสถียรภาพ โดยทำสัญญาซื้อขายกับเกษตรกรในรูปแบบที่แบ่งปันความเสี่ยงด้านต้นทุนปุ๋ยและวัตถุดิบ (Cope, 2018) การบริหารกระแสเงินสดและวงจรการผลิตให้สอดคล้องกับฤดูกาลผลิตก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อคงสภาพคล่องของธุรกิจในระยะยาว (Kaplan & Norton, 2020)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเอง โดยเฉพาะในบริบทที่อุตสาหกรรมต้องเผชิญกับความผันผวนด้านวัตถุดิบและราคาตลาด การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จทั้งในเชิงเศรษฐกิจและความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องในประเทศไทย” เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายและการบริหารจัดการอุตสาหกรรมให้เติบโตได้อย่างมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารจัดการ และ นวัตกรรมและการจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋อง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม่กระป๋องเพื่อการส่งออกของประเทศไทย นำไปกำหนดนโยบายเพื่อจัดกิจกรรม

หรือโครงการในการเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ประกอบธุรกิจผลไม้กระป๋องนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาระดับความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ผู้ประกอบธุรกิจผลไม้กระป๋องและธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อมูลที่ได้จากแนวพัฒนาความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ไปเป็นตัวแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ “ความสำเร็จของผู้ประกอบการ” อธิบายได้ว่าเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในเชิงตัวเงินและคุณภาพของการดำเนินงาน (อัครเดช ไม้จันทร์, 2560) ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรหมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดย “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เกิดผลตามแผน ส่วน “ประสิทธิผล” (Effectiveness) คือการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (ศิริพร สอนไชยา, 2560) นอกจากนี้ นิตย สัมมาพันธ์ (2560, น. 10) ได้อธิบายว่า “ความสำเร็จขององค์กร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการกำหนดแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะที่ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2560, น. 10-21) เสริมว่า ความสำเร็จขององค์กรคือความสามารถในการบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารด้วยการดำเนินงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ นนทกร อาจิวชัย (2561) ได้ให้ความหมายว่า ความสำเร็จคือความสามารถในการวางแผนการดำเนินงาน การตั้งเป้าหมาย และการนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ จากแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามแผน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบ โดยมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายเป็นปัจจัยเอื้อสำคัญ (อัครเดช ไม้จันทร์, 2560; นนทกร อาจิวชัย, 2561; นิตย สัมมาพันธ์, 2560; พวงรัตน์ เกษรแพทย์, 2560; ศิริพร สอนไชยา, 2560)

ในส่วน of แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ทางการตลาด การตลาดเป็นศาสตร์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของธุรกิจในทุกขนาด ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดเล็ก หรือแม้แต่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างคุณค่าทางธุรกิจ (Kotler & Keller, 2016) ในสภาวะที่การแข่งขันรุนแรง ผู้ประกอบการมักใช้กลยุทธ์การตลาดเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เช่น การใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า หรือการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลอกเลียนแบบ ถึงแม้ว่าการสร้างความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นและอาจกระทบต่อกำไร (Adam & Mahadi, 2016) ผู้ประกอบการในยุคดิจิทัลยังต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีอำนาจต่อรองสูง และมีตัวเลือกหลากหลายมากขึ้น การสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดียส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้แบรนด์และการตัดสินใจซื้อสินค้า ซึ่งสามารถสร้างได้ทั้งภาพลักษณ์เชิงบวกและเชิงลบต่อธุรกิจ ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการทางการเงิน และทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดมาสร้างประสิทธิภาพเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Kotler & Keller, 2016; Adam & Mahadi, 2016)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการองค์กร” เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ในมุมมองที่หลากหลาย สมยศ นาวิการ (2562, น. 18) อธิบายว่า การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ขณะที่ Robbins และ Coulter (2016, p. 8) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการคือกระบวนการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กร โดยผ่านการทำงานของผู้อื่นมากกว่าการลงมือทำเอง

ในด้านทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการ มีแนวคิดที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางคือ “4 M” ซึ่งประกอบด้วย (1) คน (Man) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องผ่านการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะให้เหมาะสมกับงาน (2) งบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารต้นทุนและการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ (3) วัสดุ (Material) หมายถึง เครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตให้ได้คุณภาพ และ (4) การจัดการ (Management) ซึ่งหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์บริหารที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (ดอกจันทน์ คำมีรัตน์, 2552)

ถนัด เดชทรัพย์ (2550, น. 21) ได้เสนอเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบในการบริหารจัดการควรให้ความสำคัญกับ 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) คน (Man) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (2) เงิน (Money) ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (3) วัสดุ (Materials) ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญที่ต้องมีคุณภาพและต้นทุนต่ำ และ (4) เครื่องจักร (Machine) ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ต่อมา มีการขยายแนวคิดเป็น “5 M” โดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2562, น. 24-26) เสนอว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง 5 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ (Material) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) และ (5) การประสานงาน (Mediation) ซึ่งช่วยสร้างความสมดุลในการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ ธิดา พาหอม (2561, น. 20) ยังได้เสนอแนวคิด “6 M” ซึ่งประกอบด้วย (1) คน (Man) คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (2) เงิน (Money) คือ งบประมาณและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (3) วัสดุสิ่งของ (Materials) คือ อุปกรณ์ เครื่องมือ และอาคารสถานที่ (4) วิธีการ (Method) คือ กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ (5) การบริการลูกค้า (Customer Service) และ (6) เครื่องจักร (Machine) ซึ่งหมายถึง เครื่องจักร และเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตหรือสำนักงาน นอกจากนี้ กระบวนการบริหารจัดการยังประกอบด้วย 7 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Gulick (2017, p. 13) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์กร (Organizing) (3) การบริหารบุคคล (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) และ (7) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเป็นที่มาของกรอบแนวคิด “POSDCORB” ที่ใช้ในการบริหารภาครัฐและเอกชนทั่วโลก

โดยสรุป “การบริหารจัดการองค์กร” หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดองค์กร อำนวยการ ประสานงาน ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อรวรรณ สุทธิพิงศ์สกุล และ สมชาย เล็กเจริญ (2563) ชี้ว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม คำว่า “นวัตกรรม” (innovation) มีรากศัพท์มาจากคำว่า innovate ในภาษาละติน แปลว่าทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามไว้มากมายซึ่งมีประเด็นที่แตกต่างตามยุค ตามสมัยขึ้นอยู่กับการศึกษาและการมุ่งเน้นกรอบแนวคิด นวัตกรรม (innovation) โดยแก่น

คือ “สิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่า” ให้กับผู้ใช้ องค์กร หรือเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริการ รูปแบบธุรกิจ หรือวิธีการจัดการความรู้ใหม่ ๆ แนวคิดร่วมสมัยจำนวนมากสืบรากจากงานของชุมปีเตอร์ซึ่งมองนวัตกรรมเป็นพลังขับเคลื่อน “การทำลายล้างเชิงสร้างสรรค์” ที่พัฒนาเศรษฐกิจผ่านการริเริ่มสิ่งใหม่และการนำไปใช้จริงในตลาด (Schumpeter, 1934/2008) ดร็กเกอร์เน้นว่า นวัตกรรมคือ “เครื่องมือของผู้ประกอบการ” ที่เปลี่ยนโอกาสให้เป็นธุรกิจ โดยองค์กรต้องตั้งใจค้นหาแหล่งที่มาของโอกาสเชิงนวัตกรรม และเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นผลลัพธ์ที่ลูกค้ายินดีจ่าย (Drucker, 1985) ในระดับนโยบายและการวัดผล คู่มือออสโลของ OECD/Eurostat ให้นิยามนวัตกรรมว่าเป็น “สิ่งใหม่หรือปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ” ที่ถูกนำไปใช้จริง ซึ่งอาจเกิดในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ ตลอดจนรูปแบบการจัดการและการตลาด โดยเน้น “การนำไปใช้” (implementation) มากกว่าความใหม่ในเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว (OECD/Eurostat, 2018) ขณะที่งานทบทวนโดย Crossan และ Apaydin (2010) สรุปให้นวัตกรรมเป็นทั้ง “กระบวนการ” และ “ผลลัพธ์” ของการสร้าง แสวงหา และแปลงทุนทางความรู้ให้กลายเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสะท้อนมุมมองร่วมกับ Hall และ Rosenberg ที่เห็นว่านวัตกรรมองค์กรไม่ได้จำกัดอยู่ที่เทคโนโลยี แต่ครอบคลุมปฏิสัมพันธ์ของโครงสร้าง หลักปฏิบัติ และระบบแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Hall & Rosenberg, 2010; Tidd & Bessant, 2018) ในบริบทไทย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ให้นิยามนวัตกรรมว่าเป็น “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์” ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม โดยย้ำเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความสามารถแข่งขัน และการนำไปใช้ได้จริง (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2563) และตามแนวคิดผู้ทรงคุณวุฒิไทย นวัตกรรมจำเป็นต้องมีทั้ง “ความคิดสร้างสรรค์ (creativity)” และ “คุณค่า (value)” จึงจะนับเป็นนวัตกรรมที่แท้จริงในตลาด (ดำรงทวีแสงสกุลไทย, 2564)

ในเชิงจำแนกประเภท วรรณกรรมวิชาการมักแยก “นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ” และ “นวัตกรรมกระบวนการ” เป็นแกนหลัก โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือความใหม่ที่ลูกค้าสัมผัสได้โดยตรง ส่วนกระบวนการคือความใหม่ที่ทำให้องค์กรผลิตหรือส่งมอบคุณค่าได้มีประสิทธิภาพขึ้น (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; OECD/Eurostat, 2018) งานของ Damanpour (1991) ยังชี้ว่าความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรพึ่งพาทั้งโครงสร้างที่ยืดหยุ่น วัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลอง และการไหลเวียนของความรู้ ขณะที่ Rogers (2003) อธิบายการแพร่กระจายนวัตกรรมผ่านห่วงโซ่ผู้รับเลี้ยงดู (adopters) ตั้งแต่กลุ่มผู้บุกเบิกถึงคนส่วนใหญ่ช่วงหลัง ซึ่งสะท้อนว่าความคิดใหม่จะก่อมูลค่าได้ก็ต่อเมื่อ “แพร่หลายและถูกใช้งาน” ในระบบจริง นัยสำคัญสำหรับผู้บริหารคือ ต้องสร้างเงื่อนไขให้นวัตกรรมเดินทางจาก “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” อย่างเป็นระบบ—ตั้งแต่การแสวงหาโอกาส การคัดกรองความเป็นไปได้ การพัฒนา การทดสอบ ไปจนถึงการขยายผล—และวัดผลด้วยตัวชี้วัดทั้งด้านผลลัพธ์ (เช่น รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสิทธิภาพกระบวนการ) และด้านกระบวนการ (เช่น อัตราการเปลี่ยนผ่านไอเดียสู่โครงการ) (Tidd & Bessant, 2018; OECD/Eurostat, 2018) กล่าวโดยสรุป นวัตกรรมจึงเป็นทั้ง “พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์” และ “ระบบการจัดการความรู้” ที่เปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้กลายเป็นคุณค่าที่ตรวจวัดได้ โดยต้องอาศัยการนำไปใช้จริงเป็นเกณฑ์ตัดสินความสำเร็จ มากกว่าความใหม่เชิงเทคนิคเพียงประการเดียว (Drucker, 1985; Crossan & Apaydin, 2010; OECD/Eurostat, 2018)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้กำหนดระเบียบวิธีเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (mixed methods) โดยบูรณาการทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละแนวทางและเพิ่มความเที่ยงตรงของข้อค้นพบ (Creswell & Plano Clark, 2018; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562) ฝ่ายเชิงปริมาณกำหนดประชากรเป็นผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม่กระป๋องในประเทศไทยจำนวน 487 รายตามฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจ ณ ปี



2567 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (SEM) ที่แนะนำให้มือน้อย 10–20 ตัวอย่างต่อพารามิเตอร์/ตัวแปรสังเกต (Hair et al., 2019; Kline, 2016; Wolf et al., 2013) การศึกษาครั้งนี้พิจารณาตัวแปรรวม 17 ตัวแปร จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 380 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมกลุ่มย่อยของอุตสาหกรรมอย่างเหมาะสม (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567) ขณะที่ฝ่ายเชิงคุณภาพกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง ได้แก่ เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐด้านการค้า/ส่งออก 3 คน และตัวแทนผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้กระป๋อง 10 คน รวม 13 คน เพื่อเจาะลึกมุมมองเชิงบริหารและห่วงโซ่อุปทาน

เครื่องมือเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามแบ่ง 6 ส่วน ครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคล ความสำเร็จของธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารจัดการ และนวัตกรรม โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ 0.60–1.00 ตามแนวปฏิบัติของ Rovinelli และ Hambleton (1977) ต่อจากนั้นทำการทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มลักษณะใกล้เคียง 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha) ได้ค่า 0.977 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีมาก (Cronbach, 1951; Nunnally & Bernstein, 1994) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์เชิงอ้างอิงใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับโครงสร้างแฝง (Brown, 2006) และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Kline, 2016) ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปตามมาตรฐานการรายงานดัชนีความพอดีของโมเดล (เช่น χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA, SRMR)

สำหรับเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วมระดับหนึ่ง โดยประกันคุณภาพข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ทั้งด้านแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล (Denzin, 1978) และสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพตามกรอบความไว้วางใจ (trustworthiness) คือ ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความคงเส้นคงวา/พึ่งพาได้ (dependability) ความสามารถถ่ายทอด (transferability) และความถูกต้องยืนยันได้ (confirmability) (Lincoln & Guba, 1985) ข้อมูลเสียงสัมภาษณ์ถูกถอดเทปและทำการเข้ารหัสเชิงเนื้อหาอย่างเป็นระบบเพื่อสังเคราะห์ธีมคำตอบ

การบูรณาการผล (mixing/integration) ระหว่างสองแนวทางใช้กลยุทธ์ “เชื่อมโยงลำดับขั้น” (connecting in sequence) โดยนำประเด็นเชิงปริมาณที่ให้ค่าอิทธิพลรวมต่ำหรือเป็น “จุดอ่อน” ของโมเดลไปตั้งเป็นหัวข้อสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายกลไกเชิงบริบทและยืนยัน/ขัดแย้งผลเชิงปริมาณ (explanation) อันเป็นแนวทางผสมวิธีแบบอธิบายผล (explanatory sequential design) ซึ่งช่วยเพิ่มน้ำหนักเชิงประจักษ์และความน่าเชื่อถือของข้อสรุป (Creswell & Plano Clark, 2018) ตลอดกระบวนการ ผู้วิจัยปฏิบัติตามจริยธรรมการวิจัย ได้แก่ การขอความยินยอมโดยรู้ข้อมูล (informed consent) การเก็บข้อมูลอย่างรักษาความลับ และการรายงานผลโดยปราศจากอคติ

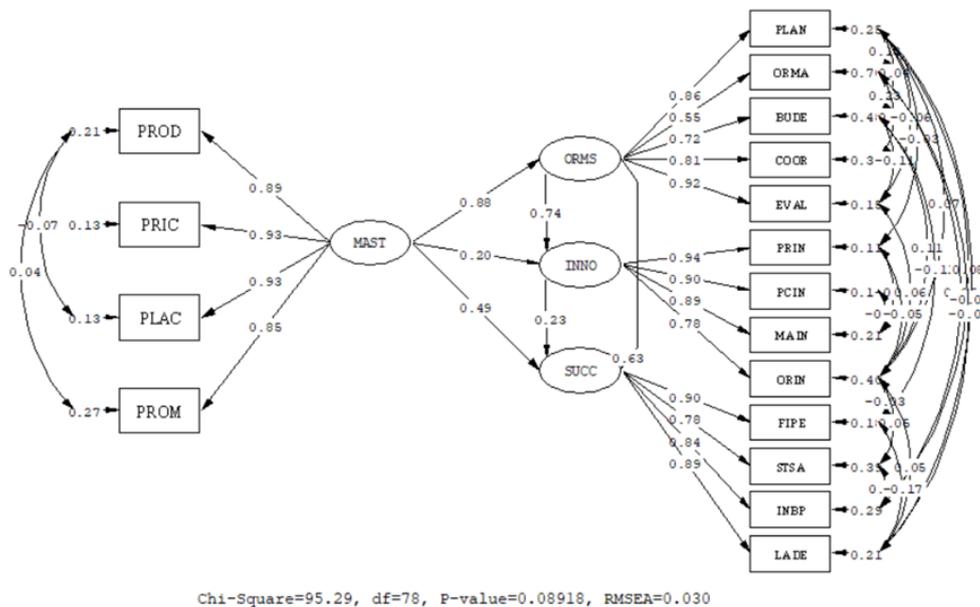
ผลการวิจัย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การบริหารจัดการ และ นวัตกรรมและการจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตภัณฑ์ไม้กระป๋องในประเทศไทย ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ต่ำใกล้ 0	496.33	95.29
	*เท่ากับ df	113	78

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตามสมมติฐาน	แบบจำลองทางเลือก
Relative Chi-square	ผลหาร (χ^2 / df) < 2.00	4.39	1.22
2. GFI	> 0.90	0.81	0.96
3. AGFI	> 0.90	0.75	0.92
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.020	0.010
5. RMSEA	< 0.05	0.116	0.030
6. CFI	*0.00-1.00	0.97	1.000
7. CN	> 200	82.37	283.41

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า



ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว ตาราง 1 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		MAST	ORMS	INNO	SUCC
ORMS	DE	0.88**	N/A	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.88**	N/A	N/A	N/A



ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		MAST	ORMS	INNO	SUCC
INNO	DE	0.20*	0.74**	N/A	N/A
	IE	0.66**	N/A	N/A	N/A
	TE	0.86**	0.74**	N/A	N/A
SUCC	DE	0.49**	0.63**	0.23*	N/A
	IE	0.36**	0.17*	N/A	N/A
	TE	0.85**	0.80**	0.23*	N/A

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย



ภาพ 2 ภาพแผนภูมิแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

จากภาพ 2 พบว่า แบบจำลองแนวทางความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยกลยุทธ์การตลาดที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือกลยุทธ์การบริหารจัดการ และนวัตกรรมตามลำดับ เป็นแนวทางเสริมสร้างความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “MOIS Model” M คือ Marketing strategy สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยโดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร O คือ Organization management strategy สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย โดยต้องมีการวางแผน การจัดการ การงบประมาณ การประสานงาน และการรายงานผล I คือ Innovation สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยโดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร และ S คือ Success ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ที่ต้องมุ่งเน้นการเงิน ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการจัดการภายใน และ การเรียนรู้และการพัฒนา

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย” ซึ่งให้เห็นภาพรวมที่สอดคล้องกันทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีประเด็นอภิปรายสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ บทบาทของกลยุทธ์การตลาด (MAST) กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORMS) และนวัตกรรม (INNO) ต่อความสำเร็จของธุรกิจ (SUCC) ดังนี้

ประการแรก กลยุทธ์การตลาด (MAST) มีอิทธิพลโดยตรงสูงสุดต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORMS) ($\beta=0.88$) และยังส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ($\beta=0.49$) และนวัตกรรม ($\beta=0.20$) อีกทั้งก่อให้เกิดผลทางอ้อมต่อ INNO ($\beta=0.66$) และ SUCC ($\beta=0.36$) ผ่าน ORMS ด้วย ผลเชิงคุณภาพยืนยันทิศทางเดียวกันว่า การกำหนดมาตรฐานคุณภาพสินค้า การตั้งราคาตามมาตรฐาน การส่งมอบตรงเวลา และการทำโปรโมชั่น เจาะจงต่อความต้องการลูกค้า ช่วยขับเคลื่อนทั้ง “วิถีจัดการภายใน” และ “ผลลัพธ์ทางธุรกิจ” ของผู้ประกอบการกระป๋องผลไม้ การเชื่อมโยงนี้สอดคล้องงานภายนอกที่พบว่า กลยุทธ์การตลาดมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้ประกอบการ ทั้งในบริบทวิสาหกิจชุมชนและ SMEs (กัลยารัตน์ หัสไร่ค์, 2565; Edoun & Mbohwa, 2018) รวมถึงมีอิทธิพลต่อ “นวัตกรรมการจัดการ” และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Salleh et al., 2021; Melati et al., 2021) นัยเชิงปฏิบัติคือ การตลาดมิใช่เพียงกิจกรรมปลายน้ำ แต่ทำหน้าที่ “ตั้งโจทย์” และ “กดดันแรง” ให้ระบบจัดการภายในต้องตอบสนองต่อคุณค่าที่สัญญาไว้กับตลาด ส่งผลให้โครงสร้าง ขั้นตอน และทรัพยากรในองค์กรถูกปรับให้สอดคล้อง (ตลาดนำการจัดการ)

ประการที่สอง กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร (ORMS) มีอิทธิพลโดยตรงต่อ INNO มากที่สุด ($\beta=0.74$) และส่งผลต่อ SUCC โดยตรง ($\beta=0.63$) กับทางอ้อม ($\beta=0.17$) ข้อค้นพบเชิงคุณภาพย้ำว่า การวิเคราะห์ปัญหา-โอกาส การพัฒนาคน การคัดเลือกพันธมิตร การจัดงบประมาณให้เท่าทันสถานการณ์ การกำหนดกระบวนการตัดสินใจ/รายงานผล และการทำแผนงานแบบมีผู้รับผิดชอบชัดเจน คือกลไกสำคัญที่ทำให้ “นวัตกรรมเกิดจริง” และ “ผลลัพธ์ธุรกิจเกิดขึ้นได้” สอดคล้องกับหลักฐานต่างประเทศที่ชี้ว่า การปฏิบัติการจัดการที่มีคุณภาพและการกำกับโครงการที่เข้มแข็งช่วยผลักดันนวัตกรรมและผลสำเร็จขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน (K. Khan et al., 2020; Bakiev, 2022; Tuan et al., 2021) กล่าวอีกนัยหนึ่ง ORMS ทำหน้าที่เป็น “กลไกแปลงกลยุทธ์สู่ผลลัพธ์” (strategy execution) โดยขับเคลื่อนขีดความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิผลขององค์กร

ประการที่สาม นวัตกรรม (INNO) ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของธุรกิจ ($\beta=0.23$) แม้ค่าสัมประสิทธิ์จะไม่สูงเท่า ORMS หรือ MAST แต่แสดงบทบาท “ตัวเร่งคุณค่า” ที่จับต้องได้ผ่านตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีให้ลูกค้าเห็นสินค้าตัวอย่างรวดเร็ว การพัฒนาแพลตฟอร์มสั่งซื้อใช้งานง่าย ระบบชำระเงินปลอดภัย การใช้ข้อมูลทำสื่อส่งตรงกลุ่มเป้าหมาย และ e-learning ยกระดับทักษะบุคลากร แนวโน้มนี้สอดคล้องการศึกษาที่ระบุว่านวัตกรรม (ทั้งสินค้า/บริการและการจัดการ) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ SMEs ในหลายบริบทประเทศ โดยเฉพาะเมื่อผสานกับภาวะผู้นำและการจัดการที่มีคุณภาพ (Alfoqaha, 2019; April, 2019; Gunaratne, 2020) สำหรับอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องไทย นวัตกรรมเชิงกระบวนการ (เช่น ระบบคิดขนาดอัตโนมัติ ติดตามย้อนกลับซัพพลายเชน) และเชิงการตลาด-ดิจิทัล (เช่น B2B ordering, data-driven promotions) มีผลชัดต่อความตรงเวลา คุณภาพสม่ำเสมอ และความเชื่อมั่นของลูกค้าในตลาดโลก

โดยภาพรวม แบบจำลองชี้ “ลำดับเหตุ” ที่มีเหตุผลสอดคล้องทฤษฎี: กลยุทธ์การตลาดที่ชัดเจน → กระตุ้นระบบการจัดการภายในให้จัดการทรัพยากร/กระบวนการอย่างเหมาะสม → เอื้อนวัตกรรมให้เกิดและขยายผล → ส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จทางธุรกิจ ทั้งนี้ ช่องทางผลทางอ้อมที่เด่น (MAST → ORMS → INNO/SUCC) บอกรับว่า หากข้ามขั้น “การจัดการภายใน” ไปลงทุนด้านการตลาดหรือนวัตกรรมโดยตรง อาจได้ผลไม่เต็มที่ เพราะขาดกลไกการดำเนินการที่รองรับ ข้อเสนอเชิงนโยบายและปฏิบัติ คือ (1) ทำให้กลยุทธ์



การตลาด “กำกับ” วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของฝ่ายปฏิบัติการ/ซัพพลายเชน (2) สร้างวินัยการจัดการโครงการและการตัดสินใจบนข้อมูล (3) ลงทุนในนวัตกรรมที่เชื่อมโยงชัดเจนกับคุณค่าที่ลูกค้าเห็น (time-to-value, quality consistency, compliance) และ (4) พัฒนาศักยภาพคน/พันธมิตร เพื่อเพิ่มอัตราการเปลี่ยนผ่านจากไอเดียสู่นวัตกรรมที่ใช้งานจริง สุดท้าย ผลการบูรณาการเชิงคุณภาพช่วย “อธิบายเหตุผล” เบื้องหลังค่าสัมประสิทธิ์เชิงปริมาณ ทำให้ข้อสรุปมีความหนักแน่นยิ่งขึ้น ทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปใช้ในอุตสาหกรรม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้กระป๋องควรให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเปิดช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางออนไลน์
2. ผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้กระป๋องควรมีการวางแผนธุรกิจในแต่ละด้านเป็นอย่างดี โดยมีการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และแผนระยะ ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
3. ผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้กระป๋องควรมีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเป็นเครื่องมือทางการตลาดให้เข้าถึงผู้ซื้อได้มากยิ่งขึ้น
4. ผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้กระป๋องควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนากระบวนการจัดการภายใน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้องการนำผลผลิตทางการเกษตรมาผลิต เพื่อให้มีส่งเสริมให้ธุรกิจมีความสำเร็จในอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การตลาดออนไลน์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของธุรกิจผลไม้กระป๋องในประเทศไทยเพิ่มขึ้น
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). *ฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจ: ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผลิตผลไม้กระป๋อง*. กรุงเทพฯ: กระทรวงพาณิชย์.
- กัลยารัตน์ หัสไรค์. (2565). *กลยุทธ์การตลาดออนไลน์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน* (รายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์). [สถาบันและรายละเอียดสิ่งพิมพ์].
- ครอนบาค, ลี เจ. (Cronbach, L. J.). (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- จอห์น บราวน์ (Brown, T. A.). (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Press.
- ดอกจันทร์ คำมีรัตน์. (2552). *หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดำรง ทวีแสงสกุลไทย. (2564). *นวัตกรรม: สิ่งใหม่ที่ขายได้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดนซิน, นอร์แมน เค. (Denzin, N. K.). (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- ถนัด เดชทรัพย์. (2550). *การบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮ้า จำกัด (มหาชน). (2566). *รายงานภาวะอุตสาหกรรมสับปะรดและผักผลไม้กระป๋อง ไตรมาส 1/2566*.
- ธิดา พาหอม. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- นนทกร อาจิวชัย. (2561). *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นฤชยา สาดแพง. (2567). *แนวโน้มสับปะรดกระป๋องไทยภายใต้การแข่งขันและภาวะแห้งแล้ง*.
- นันทน์ลลิต, จัมส์ ซี., และ เบิร์นสไตน์, ไอรา เอช. (Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.). (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2560). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในภาครัฐไทย (รายงานการวิจัย)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บริษัท แองก้า แวงค์อ็อก จำกัด. (2567). *กลยุทธ์ทางการตลาดคืออะไรและสำคัญอย่างไร*.
- กาญจนา อินทร์เกษม. (2562). *ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร*.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จขององค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2562). *การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร สอนไชยา. (2560). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจเอกชน*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- สมใจ ลักษณะ. (2560). *กรอบการวัดความสำเร็จขององค์กรภาครัฐและเอกชน*.
- สมยศ นาวิการ. (2558). *การบริหารจัดการ: แนวคิดและกระบวนการ* (น. 18). กรุงเทพฯ: [ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์].
- สมยศ นาวิการ. (2562). *การบริหารจัดการ: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). *รายงานสถานภาพนวัตกรรมของประเทศไทย 2563*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดพิมพ์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ ...). กรุงเทพฯ: [สำนักพิมพ์].
- อรรธรณ สุทธิพงษ์สกุล และ สมชาย เล็กเจริญ. (2563). *กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Adam, S., & Mahadi, B. (2016). Entrepreneurial strategy-making mode and organisational performance of Internet business in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(4), 85–97. https://gbse.com.my/GBSE_V2N4/GBSE_V2N4-8.pdf
- Alfoqahaa, S. (2019). *Critical success factors for small and medium-sized enterprises in Palestine*. *International Journal of Business and Social Science*, 10(5), 1–12.

- April, W. I. (2019). *Factors affecting success and failure of SMEs in Khomas region, Namibia*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 7(2), 40–56.
- Bakiev, E. (2022). *Organizational management, innovation, strategic management and firm performance: A causal analysis*. *Journal of Management and Strategy*, 13(4), 1–15.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2019). *Strategic leadership and organizational transformation*.
- Cope, K. (2018). *Business growth metrics: Cash, profit, assets, growth, and people*.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: Harper & Row.
- Edoun, E. I., & Mbohwa, C. (2018). Factors influencing success and failure of SMEs in Tembisa, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(6), 156–167.
- Gulick, L. (2017). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Gunaratne, G. (2020). *Factors influencing the growth of small businesses in Sri Lanka*. *Asian Journal of Management*, 11(2), 155–162.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, UK: Cengage.
- Hall, B. H., & Rosenberg, N. (Eds.). (2010). *Handbook of the economics of innovation* (Vols. 1–2). Amsterdam: North-Holland.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Khan, K., Turner, J. R., & Maqsood, T. (2020). Success factors in public sector projects in Pakistan. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 789–814.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Melati, B. A., Moeins, A., & Tukiran, M. (2021). The relationship among marketing strategy, management innovation and strategic management at PT Citra Abadi. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1–9.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). Paris: OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.

Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49–60.

Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2021). The influence of marketing strategy on management innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 914–926.

Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). New Brunswick, NJ: Transaction. (Original work published 1934)

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Chichester: Wiley.

Tuan, T. A., Liem, D. T., Long, H. D., Minh, T. A., Trieu, P. T. H., & Hai, D. T. (2021). Human resource management practices, managerial capability, strategic management and organizational performance in public sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938937.

Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934.

<https://doi.org/10.1177/0013164413495237>