# ปัจจัยกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

# The Factors of Marketing Strategy, Organizational Management Strategy, Innovation, and Business Success among Canned Fruit Business Entrepreneurs in Thailand

**ณิชาภา ลีธีระโชติ[1*], และ วิชากร เฮงษฎีกุล[2]**

**Nichapa Leeteerachoti[1*], and Vichakorn Hengsadeekul[2]**

[1,2]หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

[1,2]Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Graduate School, Southeast Asia University, Thailand

Corresponding Author E-mail: sau6672810016@gmail.com[*]

| **Received:** February 25, 2026 | **Revised:** July 23, 2026 | **Accepted:** July 30, 2026 |
|---|---|---|

## บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องของประเทศไทยเผชิญความผันผวนด้านวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต และการแข่งขันในตลาดส่งออก ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การจัดการองค์กร และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของผู้ประกอบการในประเทศไทย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง จำนวน 360 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.64) โดยด้านราคาและผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่ากัน 2) กลยุทธ์การจัดการองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.54) โดยด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3) นวัตกรรมภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.62) โดยนวัตกรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และ 4) ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.54) โดยด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ผลการศึกษาสะท้อนว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการบริหารราคาและผลิตภัณฑ์ การวางแผน การปรับรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การตลาด, กลยุทธ์การจัดการองค์กร, นวัตกรรม, ความสำเร็จของธุรกิจ, ผู้ประกอบการธุรกิจผลไม้กระป๋อง

## Abstract

Thailand's canned fruit industry faces fluctuations in raw materials, production costs, and competition in export markets, requiring entrepreneurs to place greater emphasis on marketing strategies, organizational management, and innovation development to support business operations. This research aimed to study the levels of marketing strategies, organizational management strategies, innovation, and business success of canned fruit business entrepreneurs in Thailand. This study employed a quantitative research approach using survey research. The sample consisted of 360 canned fruit business entrepreneurs. The research instrument was a five-point rating-scale questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that: 1) the overall marketing strategy was at a high level ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.64), with price and product having equally the highest mean scores; 2) the overall organizational management strategy was at a high level ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.54), with planning having the highest mean score; 3) the overall innovation was at the highest level ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.62), with organizational innovation having the highest mean score; and 4) the overall business success of canned fruit businesses was at the highest level ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.54), with the financial aspect having the highest mean score. The findings reflect that entrepreneurs place importance on price and product management, planning, the adaptation of internal organizational operations, and financial outcomes as key aspects of business operations.

**Keywords:** Marketing Strategy, Organizational Management Strategy, Innovation, Business Success, Canned Fruit Business Entrepreneurs

## บทนำ

อุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตรที่เชื่อมโยงตั้งแต่เกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ โรงงานแปรรูป ไปจนถึงตลาดส่งออก อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมาอุตสาหกรรมดังกล่าวเผชิญความผันผวนทั้งด้านวัตถุดิบและตลาด โดยในช่วง 3 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2566 ปริมาณการผลิตสับปะรดกระป๋องของไทยอยู่ที่ 77,275 ตัน ลดลงร้อยละ 34.5 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ขณะที่ผลไม้กระป๋องประเภทอื่นมีปริมาณ 13,483 ตัน ลดลงร้อยละ 42.4 ในช่วงเวลาเดียวกัน ส่วนการส่งออกผลไม้กระป๋องมีมูลค่า 95.38 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงร้อยละ 32.6 และการส่งออกสับปะรดกระป๋องลดลงร้อยละ 39.0 เหลือ 52.94 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (นฤชยา สาตแฟง, 2566) ปัญหาสำคัญส่วนหนึ่งมาจากปริมาณวัตถุดิบที่ลดลง ต้นทุนปุ๋ยและสารเคมีที่สูงขึ้น การขาดแคลนแรงงาน และการลดพื้นที่ปลูกสับปะรดของเกษตรกร นอกจากนี้ ภาวะแห้งแล้งยังส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่เข้าสู่โรงงาน ขณะที่ตลาดต่างประเทศ

มีการแข่งขันจากประเทศผู้ผลิตรายอื่นเพิ่มขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้ประกอบการต้องบริหารต้นทุน การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และตลาดภายใต้ความไม่แน่นอนมากขึ้น

ปัญหาของอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่ปริมาณผลผลิตทางการเกษตร แต่เชื่อมโยงโดยตรงกับความสามารถของผู้ประกอบการในการรักษาตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจที่พึ่งพาการส่งออก การเปลี่ยนแปลงของปริมาณวัตถุดิบ ราคาต้นทุน ความต้องการของผู้ซื้อ และการแข่งขันจากต่างประเทศทำให้การดำเนินธุรกิจด้วยแนวทางเดิมอาจไม่สอดคล้องกับสภาพตลาด การศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเพื่อการส่งออกของไทยชี้ว่า การพัฒนาอุตสาหกรรมจำเป็นต้องเชื่อมโยงการวางแผนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด การบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนา และการสร้างความสามารถในการแข่งขันเข้าด้วยกัน (สุทัตตา ตันเจริญ และคณะ, 2565) เมื่อพิจารณาร่วมกับธุรกิจแปรรูปอาหารว่า การปรับแนวทางการตลาดและความสามารถในการนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน ตลอดจนการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Abrokwah-Larbi and Awuku-Larbi, 2024) สะท้อนว่า ความสามารถในการกำหนดและปรับกลยุทธ์การตลาดเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการรับมือการแข่งขันของธุรกิจอาหารแปรรูป

นอกจากนี้ ความสำเร็จของธุรกิจยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการทรัพยากรและกระบวนการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการต้องวางแผนการผลิตให้สัมพันธ์กับวัตถุดิบ บริหารต้นทุนและบุคลากร ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน และปรับกระบวนการเมื่อเงื่อนไขของตลาดเปลี่ยนแปลง ประเด็นเหล่านี้ทำให้กลยุทธ์การจัดการองค์กรมีความสำคัญควบคู่กับกลยุทธ์การตลาด ขณะเดียวกัน นวัตกรรมช่วยให้ธุรกิจปรับผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การตลาด และวิธีดำเนินงานให้ตอบสนองต่อตลาดได้ดีขึ้น งานของ Afriyie et al. (2019) พบว่านวัตกรรมมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาด และ Ayinaddis (2023) ระบุว่านวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการการตลาด และองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของกิจการภาคการผลิต สำหรับบริบทของอุตสาหกรรมอาหารกระป๋องไทย การปรับทิศทางด้านกลยุทธ์การตลาดมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมทางการตลาด และนวัตกรรมทางการตลาดมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จทางการตลาดของธุรกิจ (ปุณยวีย์ สุขรุ่งเรืองสันติ, 2554) หลักฐานเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์การตลาด การจัดการองค์กร และนวัตกรรมเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาร่วมกันเมื่อศึกษาความสำเร็จของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร

แม้จะมีการศึกษาเกี่ยวกับการตลาด นวัตกรรม และการจัดการในอุตสาหกรรมอาหารและสับปะรดกระป๋องอยู่แล้ว แต่งานที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับประเด็นเฉพาะด้าน เช่น ทิศทางการตลาดเพื่อการส่งออกหรือนวัตกรรมทางการตลาด ขณะที่บริบทการแข่งขัน ต้นทุน และความไม่แน่นอนของวัตถุดิบทำให้ผู้ประกอบการต้องตัดสินใจในหลายด้านพร้อมกัน จึงควรมีข้อมูลที่สะท้อนสถานการณ์ของกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร และนวัตกรรมในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของประเทศไทยภายใต้กรอบการศึกษาร่วมกัน การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของผู้ประกอบการในประเทศไทย ผลการศึกษาจะช่วยให้เห็น

สถานะของปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางพัฒนาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋องต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของธุรกิจ

ความสำเร็จของธุรกิจสะท้อนความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลการดำเนินงานของธุรกิจเกี่ยวข้องกับลูกค้า กระบวนการภายใน และความสามารถในการพัฒนาองค์กร ด้วย การทบทวนของ van de Ven et al. (2023) พบว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรนิยมใช้ตัวชี้วัดหลายด้าน และ Balanced Scorecard ยังคงเป็นกรอบสำคัญที่ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งช่วยให้การประเมินความสำเร็จเชื่อมโยงผลลัพธ์ทางธุรกิจกับการดำเนินงานภายในองค์กรได้ชัดเจนขึ้น แนวทางการวัดผลหลายมิติสอดคล้องกับงานของ Kiyabo และ Isaga (2020) ซึ่งอธิบายว่า การประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถใช้ทั้งตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น กำไรและการเติบโตของรายได้ และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของฐานลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด ขณะที่ Alves และ Lourenço (2022) พบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการใช้ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงินในด้านลูกค้า พนักงาน และการดำเนินงาน โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเผชิญความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การประเมินความสำเร็จของธุรกิจควรสะท้อนทั้งผลลัพธ์ด้านการเงินและความสามารถในการดำเนินงานที่สนับสนุนผลสำเร็จ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องสะท้อนผ่าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการจัดการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์ประกอบดังกล่าวช่วยให้การประเมินครอบคลุมทั้งผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง ประสิทธิผลของกระบวนการภายใน และความสามารถขององค์กรในการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาด

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์การตลาดเป็นแนวทางที่องค์กรใช้กำหนดตลาดเป้าหมาย พัฒนาสินค้า กำหนดราคา เลือกช่องทางการจัดจำหน่าย และสื่อสารคุณค่าของสินค้าให้สอดคล้องกับลูกค้าและสภาวะการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจตลาด คู่แข่ง ความต้องการของผู้ซื้อ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และเลือกแนวทางที่เหมาะสมกับเป้าหมายทางธุรกิจ (Kotler & Keller, 2016) ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป การแข่งขันไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะด้านราคา แต่ครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่าง การเข้าถึงช่องทางจำหน่าย อำนาจต่อรองในห่วงโซ่อุปทาน และการตอบสนองต่อพฤติกรรม จากการสังเคราะห์หลักฐาน

เกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ผลิตอาหารแปรรูปพบว่า ผู้ผลิตอาหารแปรรูปรายใหญ่ใช้กลยุทธ์ตลาดหลายรูปแบบเพื่อสร้างและรักษาอำนาจในตลาด ทั้งการจัดการการแข่งขัน การสร้างอุปสรรคต่อผู้ประกอบการรายใหม่ และการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จัดหาและผู้จัดจำหน่าย (Wood et al., 2021) บริบทดังกล่าวสอดคล้องกับธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของไทย ซึ่งต้องแข่งขันทั้งในประเทศและตลาดส่งออก ผู้ประกอบการจึงต้องกำหนดผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับมาตรฐานและความต้องการของผู้ซื้อ ควบคุมราคาให้สัมพันธ์กับต้นทุน พัฒนาช่องทางการจำหน่าย และสื่อสารข้อมูลสินค้าให้เข้าถึงตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์การตลาดจึงเป็นกลไกที่เชื่อมการผลิตเข้ากับความต้องการของตลาด และมีส่วนต่อยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

**3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการองค์กร**

กลยุทธ์การจัดการองค์กร เป็นแนวทางที่ผู้บริหารใช้กำหนดทิศทางและจัดระบบการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ สนับสนุนเป้าหมายเดียวกัน การจัดการจึงครอบคลุมการวางแผน การจัดองค์กร การจัดสรรทรัพยากร การบริหารบุคลากร การประสานงาน และการควบคุมผลการดำเนินงาน (Robbins & Coulter, 2016) ประเด็นสำคัญของการจัดการองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำคน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร ข้อมูล และวิธีดำเนินงานมาใช้ให้สัมพันธ์กันตามเป้าหมายของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจผลไม้กระป๋อง การจัดการองค์กรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนวัตถุดิบ การควบคุมต้นทุน การบริหารแรงงานและเครื่องจักร การรักษามาตรฐานการผลิต การจัดการข้อมูล และการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิต การตลาด และการจัดจำหน่าย หากองค์ประกอบเหล่านี้ดำเนินงานแยกจากกัน อาจทำให้เกิดต้นทุนส่วนเกิน การผลิตไม่สอดคล้องกับคำสั่งซื้อ หรือไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมองกลยุทธ์การจัดการองค์กรในลักษณะของกระบวนการบริหารที่เชื่อมโยงการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กรและบุคลากร การประสานงาน ตลอดจนการติดตามและควบคุมผลการดำเนินงานเข้าด้วยกัน จากหลักฐานเชิงประจักษ์ในกิจการภาคการผลิตยังสนับสนุนความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงาน โดย Handoyo et al. (2023) พบว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจและประสิทธิภาพการดำเนินงานมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการภาคการผลิต จึงสะท้อนว่าความสำเร็จขึ้นอยู่กับวิธีที่องค์กรกำหนดทิศทางและใช้ทรัพยากรร่วมกัน

**4. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม**

นวัตกรรมหมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทางธุรกิจที่มีความใหม่หรือได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ และถูกนำไปใช้จริงภายในองค์กรหรือออกสู่ตลาด OECD/Eurostat (2018) แบ่งนวัตกรรมทางธุรกิจออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมการผลิต การจัดจำหน่าย การตลาด ระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และกิจกรรมสนับสนุนอื่น ๆ แนวคิดดังกล่าวทำให้นวัตกรรมสะท้อนวิธีการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่และการเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรหรือลูกค้า เมื่อพิจารณาจากงานวิจัยด้านองค์กร Crossan และ Apaydin (2010) เสนอว่านวัตกรรมเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ของการนำแนวคิดใหม่มาปฏิบัติ ขณะที่ Damanpour และ Gopalakrishnan (2001) พบว่า การนำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการมาใช้อย่างสอดคล้อง

กันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Bogetoft et al. (2024) พบว่า กิจการภาคการผลิตที่ใช้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ร่วมกับนวัตกรรมประเภทอื่นมีผลการดำเนินงานสูงกว่ากิจการที่ไม่มีนวัตกรรม ขณะที่การใช้นวัตกรรมเพียงประเภทเดียวไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งในบริบทของธุรกิจผลไม้กระป๋อง นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การปรับสูตรหรือรูปแบบสินค้า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในสายการผลิต การลดต้นทุนและของเสีย การพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพ ตลอดจนการปรับช่องทางและวิธีการทางการตลาด การนำนวัตกรรมมาใช้จึงช่วยให้ผู้ประกอบการตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านวัตถุดิบ ต้นทุน มาตรฐานสินค้า และความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงได้ การวิจัยครั้งนี้จึงพิจารณานวัตกรรมในฐานะความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และแนวทางดำเนินงาน แล้วนำสิ่งที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริงในกิจการ

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องมีความเชื่อมโยงกับความสามารถของผู้ประกอบการในการดำเนินงานหลายด้าน กลยุทธ์การตลาดทำหน้าที่เชื่อมสินค้าเข้ากับตลาดและการแข่งขัน กลยุทธ์การจัดการองค์กรช่วยจัดสรรและประสานทรัพยากรภายในให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ส่วนนวัตกรรมช่วยให้ธุรกิจปรับผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้เหมาะกับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้งสามด้านมาพิจารณาร่วมกับความสำเร็จของธุรกิจ เพื่ออธิบายสภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยในครั้งนี้ต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของผู้ประกอบการในประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย จำนวน 487 รายตามฐานข้อมูลทะเบียนธุรกิจ ณ ปี 2567 ของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1967) สำหรับประชากรที่ทราบจำนวน โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 3 ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 339 ราย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 360 ราย ซึ่งมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่กำหนดไว้

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบสะดวก (convenience sampling) โดยเลือกจากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องที่สามารถเข้าถึงได้และยินยอมให้ข้อมูล ผู้วิจัยติดต่อกลุ่มตัวอย่างผ่านช่องทางอีเมลและแอปพลิเคชัน LINE และส่งแบบสอบถามออนไลน์ให้ผู้ตอบดำเนินการด้วยตนเอง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ 2) กลยุทธ์การตลาด 3) กลยุทธ์การจัดการองค์กร 4) นวัตกรรม และ 5) ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง โดยข้อคำถามในส่วนที่ 2–5 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ด้วยดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (Rovinelli and Hambleton, 1977) โดยข้อคำถามที่นำมาใช้มีค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.977

**การรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ไปยังกลุ่มตัวอย่างทางอีเมลหรือแอปพลิเคชัน LINE ก่อนตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดของแบบสอบถาม และวิธีการตอบให้ผู้เข้าร่วมทราบ เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลแล้วได้แบบสอบถามที่นำมาใช้วิเคราะห์จำนวน 360 ชุด

**การวิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กำหนดรหัสข้อมูล และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยแปลผลค่าเฉลี่ยของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด, 3.41–4.20 หมายถึง ระดับมาก, 2.61–3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง, 1.81–2.60 หมายถึง ระดับน้อย, และ 1.00–1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

**1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบธุรกิจผลิตสับปะรดกระป๋องมากที่สุด จำนวน 118 ราย คิดเป็นร้อยละ 32.78 รองลงมา ได้แก่ ลำไยกระป๋อง จำนวน 97 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.94 ลิ้นจี่กระป๋อง จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 16.67 เงาะกระป๋อง จำนวน 49 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.61 และผลไม้กระป๋องประเภทอื่น จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

ด้านระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 10 ปี จำนวน 195 ราย คิดเป็นร้อยละ 54.17 รองลงมา คือ 5–10 ปี จำนวน 154 ราย คิดเป็นร้อยละ 42.78 และ 1–5 ปี จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.06

สำหรับตลาดส่งออก พบว่า ผู้ประกอบการส่งสินค้าไปยังกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกมากที่สุด จำนวน 122 ราย คิดเป็นร้อยละ 33.89 รองลงมา ได้แก่ ยุโรป จำนวน 105 ราย คิดเป็นร้อยละ 29.17 ตะวันออกกลาง จำนวน 85 ราย คิดเป็นร้อยละ 23.61 อเมริกา จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.22 และแอฟริกา จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.11 ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจมาเป็นระยะเวลานาน และมีตลาดส่งออกกระจายอยู่หลายภูมิภาค โดยเอเชียตะวันออก ยุโรป และตะวันออกกลางเป็นตลาดหลักของกลุ่มตัวอย่าง ขณะที่สับปะรดและลำไยเป็นผลิตภัณฑ์ที่พบมากที่สุดในกลุ่มผู้ประกอบการที่ศึกษา

**2. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด**

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การตลาดโดยภาพรวมและรายด้าน

| กลยุทธ์การตลาด | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| ผลิตภัณฑ์ | 4.21 | 0.68 | มากที่สุด |
| ราคา | 4.21 | 0.65 | มากที่สุด |
| ช่องทางการจัดจำหน่าย | 4.16 | 0.69 | มาก |
| การส่งเสริมการขาย | 4.13 | 0.77 | มาก |
| **รวม** | **4.18** | **0.64** | **มาก** |

จากตารางที่ 1 พบว่า กลยุทธ์การตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านราคาและด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.21) โดยด้านราคามีการกระจายของความคิดเห็นน้อยกว่าเล็กน้อย (S.D. = 0.65) รองลงมา ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.69) และการส่งเสริมการขายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.13, S.D. = 0.77) ตามลำดับ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการกำหนดราคาและการจัดการผลิตภัณฑ์มากกว่ากิจกรรมด้านอื่น ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจผลไม้กระป๋องที่ต้องควบคุมต้นทุนและรักษาคุณภาพสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด ขณะที่การส่งเสริมการขายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น จึงเป็นด้านที่อาจมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติม

**3. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการองค์กร**

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการองค์กรโดยภาพรวมและรายด้าน

| กลยุทธ์การจัดการองค์กร | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| การวางแผน | 4.26 | 0.64 | มากที่สุด |

| กลยุทธ์การจัดการองค์กร | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| การจัดองค์กร | 3.78 | 0.61 | มาก |
| งบประมาณ | 4.01 | 0.67 | มาก |
| การประสานงาน | 4.16 | 0.61 | มาก |
| การประเมินผล | 4.18 | 0.69 | มาก |
| **รวม** | **4.08** | **0.54** | **มาก** |

จากตารางที่ 2 พบว่า กลยุทธ์การจัดการองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.08, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.64) รองลงมา ได้แก่ การประเมินผล ($\bar{X}$ = 4.18, S.D. = 0.69) การประสานงาน ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.61) งบประมาณ ($\bar{X}$ = 4.01, S.D. = 0.67) และการจัดองค์กร ($\bar{X}$ = 3.78, S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมากตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการกำหนดแผนและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นลำดับต้น ขณะที่การจัดองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการกำหนดโครงสร้าง หน้าที่ และความรับผิดชอบภายในองค์กรอาจเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนาเมื่อเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่น

**4. ผลการวิเคราะห์นวัตกรรม**

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมโดยภาพรวมและรายด้าน

| นวัตกรรม | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| นวัตกรรมบริการ | 4.22 | 0.73 | มากที่สุด |
| นวัตกรรมกระบวนการ | 4.16 | 0.73 | มาก |
| นวัตกรรมการตลาด | 4.10 | 0.73 | มาก |
| นวัตกรรมองค์การ | 4.37 | 0.59 | มากที่สุด |
| **รวม** | **4.21** | **0.62** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 3 พบว่า นวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นวัตกรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.59) รองลงมา ได้แก่ นวัตกรรมบริการอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.22, S.D. = 0.73) นวัตกรรมกระบวนการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = 0.73) และนวัตกรรมการตลาดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.10, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการปรับรูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานภายในองค์กรและการพัฒนาการบริการ ขณะที่นวัตกรรมการตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม

นี้ แม้ยังอยู่ในระดับมาก จึงสะท้อนว่าการพัฒนาวิธีเข้าถึงตลาดหรือรูปแบบการทำตลาดยังมีโอกาสได้รับการส่งเสริมเพิ่มเติม

**5. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง**

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องโดยภาพรวมและรายด้าน

| ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง | $\bar{x}$ | S.D. | การแปลผล |
|---|---|---|---|
| การเงิน | 4.37 | 0.62 | มากที่สุด |
| ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.27 | 0.52 | มากที่สุด |
| กระบวนการจัดการภายใน | 4.25 | 0.62 | มากที่สุด |
| การเรียนรู้และพัฒนา | 4.17 | 0.69 | มาก |
| **รวม** | **4.27** | **0.54** | **มากที่สุด** |

จากตารางที่ 4 พบว่า พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.62) รองลงมา ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.52) กระบวนการจัดการภายในอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.62) ส่วนการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = 0.69) ตามลำดับ ผลการวิจัยสะท้อนว่าผู้ประกอบการประเมินความสำเร็จของธุรกิจในด้านการเงินเด่นที่สุด ขณะเดียวกันความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการจัดการภายในก็อยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกัน แสดงว่าความสำเร็จของธุรกิจไม่ได้สะท้อนผ่านผลลัพธ์ด้านรายได้หรือผลตอบแทนเพียงด้านเดียว แต่ยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องและการจัดการกระบวนการภายในองค์กร ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและองค์กรในระยะต่อไป

## อภิปรายผล

1. ผลการศึกษากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านราคาและด้านผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนและการกำหนดราคาควบคู่กับการรักษาคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ เนื่องจากธุรกิจผลไม้กระป๋องเกี่ยวข้องกับราคาวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต มาตรฐานสินค้า และการแข่งขันในตลาดส่งออกโดยตรง ผู้วิจัยเห็นว่าการให้ความสำคัญกับราคาและผลิตภัณฑ์ในระดับใกล้เคียงกันแสดงถึงลักษณะเฉพาะของธุรกิจที่ต้องควบคุมต้นทุนโดยไม่ลดคุณภาพของสินค้าที่ผู้ซื้อกำหนด ขณะเดียวกันค่าเฉลี่ยด้านการส่งเสริมการขายที่ต่ำกว่าด้านอื่น อาจสะท้อนว่าผู้ประกอบการยังให้ความสำคัญกับการผลิตและการค้าระหว่างธุรกิจมากกว่าการใช้กิจกรรมส่งเสริมการตลาดในวงกว้าง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับสุทัตตา ตันเจริญ และคณะ (2565) ซึ่งเสนอว่า การพัฒนาการตลาดของอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเพื่อการส่งออก

จำเป็นต้องเชื่อมโยงการวางแผนการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การตลาดแบบบูรณาการ การสร้างความสัมพันธ์กับประเทศคู่ค้า และการขยายตลาดต่างประเทศเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ Abrokwah-Larbi และ Awuku-Larbi (2024) พบในกลุ่มธุรกิจอาหารแปรรูปว่า การปรับแนวทางการตลาดมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต จึงสนับสนุนความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดอาหารแปรรูป

2. กลยุทธ์การจัดการองค์กรของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการวางแผนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือการประเมินผล การประสานงาน งบประมาณ และการจัดองค์กร ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการวางแผนมีความสำคัญต่อธุรกิจผลไม้กระป๋อง เนื่องจากการผลิตต้องเชื่อมโยงกับฤดูกาลและปริมาณวัตถุดิบ คำสั่งซื้อ กำลังการผลิต ระยะเวลาการส่งมอบ และต้นทุน ผู้ประกอบการจึงต้องคาดการณ์และกำหนดแนวทางดำเนินงานล่วงหน้าให้สัมพันธ์กันหลายส่วน ข้อค้นพบที่การประเมินผลและการประสานงานมีค่าเฉลี่ยตามมาในลำดับสูงยังแสดงให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจต้องมีระบบติดตามผลและประสานงานระหว่างฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การควบคุมคุณภาพ และการตลาด ผลนี้สอดคล้องกับพัชราภา สิงห์ธนสาร (2562) ซึ่งพบว่า ทักษะของบุคลากร วัฒนธรรมการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบและลูกค้าต่างประเทศ ตลอดจนความสามารถขององค์กรในการจัดการการส่งมอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้ง ขณะเดียวกัน สุทัตตา ตันเจริญ และคณะ (2565) เสนอให้การพัฒนาอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเชื่อมการวางแผน การผลิต การแปรรูป การตลาด การบริหารจัดการ และการประเมินผลเข้าด้วยกัน ซึ่งใกล้เคียงกับลำดับความสำคัญที่พบในการศึกษาครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ด้านการจัดองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรดังกล่าว แม้ยังอยู่ในระดับมาก จึงอาจเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการควรทบทวนเรื่องโครงสร้างหน้าที่ และการเชื่อมโยงการทำงานภายในให้เหมาะกับภาวการณ์แข่งขันที่เปลี่ยนแปลง

3. นวัตกรรมของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และนวัตกรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่าผู้ประกอบการประเมินการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรมากกว่านวัตกรรมการตลาด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะในอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง การปรับโครงสร้าง วิธีทำงาน ระบบข้อมูล การประสานงาน หรือรูปแบบการบริหารอาจเกิดขึ้นได้ต่อเนื่องตามข้อกำหนดด้านการผลิต คุณภาพ และการส่งออก จึงทำให้นวัตกรรมองค์การมีความสำคัญสูง ส่วนการพัฒนานวัตกรรมการตลาดอาจมีข้อจำกัดจากลักษณะตลาดที่ส่วนหนึ่งดำเนินธุรกิจแบบผู้ผลิตกับผู้ซื้อหรือคู่ค้าระหว่างประเทศ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับวัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และปรียากมล เอื้องอ้าย (2563) ที่พบว่า ธุรกิจการผลิตกรณีศึกษาของไทยพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และนวัตกรรมองค์กรควบคู่กัน โดยปัจจัยด้านบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง การจัดการความรู้ ทรัพยากรทางการเงิน และรูปแบบการบริหารมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ขณะที่งานของ Na และ Kang (2019) ซึ่งศึกษากิจการการผลิตในอินโดนีเซีย มาเลเซีย และเวียดนาม พบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเติบโตของยอดขาย แต่ผลของ

นวัตกรรมแต่ละประเภทต่อผลการดำเนินงานไม่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด จึงแสดงให้เห็นว่าการใช้นวัตกรรมควรพิจารณาให้เหมาะกับบริบทและลักษณะการดำเนินงานของกิจการ ไม่ควรพิจารณาเพียงจำนวนหรือความใหม่ของนวัตกรรม

4. ความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทยพบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการจัดการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ผลดังกล่าวสะท้อนมุมมองของผู้ประกอบการที่ยังให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องรับความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบ ราคา และการแข่งขันในการส่งออก อย่างไรก็ดี ค่าเฉลี่ยด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการจัดการภายในก็อยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการไม่ได้ประเมินความสำเร็จจากรายได้หรือผลตอบแทนเพียงด้านเดียว แต่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า และประสิทธิผลของกระบวนการภายในด้วย ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับพัชราภา สิงห์ธนสาร (2562) ที่พบว่าความสัมพันธ์กับผู้จัดหาวัตถุดิบและลูกค้าต่างประเทศ ตลอดจนทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรมีส่วนสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้ง และสอดคล้องกับ Abrokwah-Larbi และ Awuku-Larbi (2024) ซึ่งใช้ผลการดำเนินงานหลายด้าน ทั้งการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต ในการประเมินธุรกิจอาหารแปรรูป อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ แม้จะยังอยู่ในระดับมาก จึงเป็นข้อสังเกตว่าการพัฒนาความรู้ บุคลากร และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอาจยังได้รับความสำคัญน้อยกว่าผลลัพธ์ทางธุรกิจระยะสั้น

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กร นวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋อง ของผู้ประกอบการธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความสำเร็จของธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด ขณะที่กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์การจัดการองค์กรในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน กลยุทธ์การตลาดให้ความสำคัญกับราคาและผลิตภัณฑ์สูงที่สุด กลยุทธ์การจัดการองค์กรให้ความสำคัญกับการวางแผนมากที่สุด นวัตกรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงกว่านวัตกรรมด้านอื่น และความสำเร็จของธุรกิจมีค่าเฉลี่ยด้านการเงินสูงที่สุด ภาพรวมของผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจผลไม้กระป๋องของผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุนและผลิตภัณฑ์ การวางแผนการดำเนินงาน การปรับวิธีทำงานภายในองค์กร และผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ขณะเดียวกัน การส่งเสริมการขาย การจัดองค์กร นวัตกรรมการตลาด และการเรียนรู้และการพัฒนามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น จึงเป็นประเด็นที่อาจนำไปใช้พิจารณาในการพัฒนาธุรกิจต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัยสะท้อนความสำคัญด้านราคาและผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในกลยุทธ์การตลาด ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับการบริหารราคาและต้นทุนควบคู่กับการรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ เนื่องจาก ควรมีติดตามต้นทุนวัตถุดิบ การผลิต และการขนส่งอย่างต่อเนื่อง พร้อมกำหนดราคาให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายและคุณภาพของสินค้า

2. จากผลการส่งเสริมการขายมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลยุทธ์การตลาด ผู้ประกอบการควรพัฒนาการส่งเสริมการตลาดและช่องทางเข้าถึงลูกค้าเพิ่มเติม อาจพิจารณาใช้การตลาดดิจิทัล การสื่อสารข้อมูลด้านคุณภาพและมาตรฐานสินค้า ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำเข้าและคู่ค้าในตลาดต่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายตลาด

3. ผู้ประกอบการควรใช้การวางแผนเป็นกลไกหลักในการเชื่อมโยงการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต งบประมาณ และคำสั่งซื้อ โดยนำข้อมูลปริมาณวัตถุดิบ ต้นทุน กำลังการผลิต และความต้องการของตลาดมาใช้ประกอบการวางแผน เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของวัตถุดิบและตลาดส่งออก

4. เนื่องจากด้านการจัดองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่นของกลยุทธ์การจัดการองค์กร ผู้ประกอบการควรกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และช่องทางการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดหาวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ และฝ่ายการตลาดให้ชัดเจนมากขึ้น

5. ผู้ประกอบการควรต่อยอดนวัตกรรมจากการปรับปรุงภายในองค์กรไปสู่นวัตกรรมด้านกระบวนการและการตลาดมากขึ้น ควรพัฒนารูปแบบสินค้า บรรจุภัณฑ์ ช่องทางจำหน่าย การสื่อสารกับตลาด และนำข้อมูลลูกค้ามาใช้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด

6. ผู้ประกอบการควรเพิ่มการลงทุนด้านการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิต มาตรฐานอาหาร การบริหารต้นทุน การตลาดต่างประเทศ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาด

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างกลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการองค์กรนวัตกรรม และความสำเร็จของธุรกิจ โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน เช่น การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ หรือการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อให้สามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยใดมีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจมากน้อยเพียงใด

2. ควรศึกษาความแตกต่างของผู้ประกอบการตามลักษณะธุรกิจ เช่น ประเภทผลไม้กระป๋อง ขนาดกิจการ ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ หรือตลาดส่งออก เพื่อพิจารณาว่าผู้ประกอบการแต่ละกลุ่มมีการใช้กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรม และระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ข้อเสนอแนะมีความเฉพาะเจาะจงกับลักษณะของธุรกิจมากขึ้น

3. ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ ผู้บริหารโรงงาน ผู้ส่งออก หรือผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อศึกษาสาเหตุและเงื่อนไขที่อยู่เบื้องหลังผลเชิงปริมาณ โดยเฉพาะประเด็นการจัดองค์กร นวัตกรรมการตลาด และการเรียนรู้และการพัฒนาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าองค์ประกอบอื่น รวมถึงปัญหาด้านวัตถุดิบ ต้นทุน และการแข่งขันในตลาดต่างประเทศ

## เอกสารอ้างอิง


นฤชยา สาตแฟง. (2566). *ธุรกิจผักผลไม้กระป๋อง*. https://www.lhbank.co.th/getattachment/adffbfca-1e8f-4e75-8637-d2aad76fa8fb/economic-analysis-Industry-Outlook-2023-Canned-Veg-and-Fruits.

ปุณยวีย์ สุขรุ่งเรืองสันติ. (2554). นวัตกรรมทางการตลาดด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของอุตสาหกรรมอาหารกระป๋องไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 1*(2), 168-178.

พัชราภา สิงห์ธนสาร. (2562). การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจส่งออกอาหารกระป๋องและอาหารแห้งในประเทศไทยตามทฤษฎีฐานทรัพยากร. *วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการ, 6*(1), 103–120.

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ, และปรียากมล เอื้องอ้าย. (2563). การจัดการนวัตกรรมของธุรกิจการผลิตเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ, 11*(2), 49–61.

สุทัตตา ตันเจริญ, กาญจนา พันธุ์เอี่ยม, ชัชวาล แสงทองล้วน, และอธิธัช สิรวริศรา. (2565). ทิศทางการตลาดของอุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเพื่อการส่งออกของไทย. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 4*(3), 183–194.

Abrokwah-Larbi, K., & Awuku-Larbi, Y. (2024). The impact of marketing modification on the performance of food processing SMEs in Ghana. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 26*(1), 163–190. https://doi.org/10.1108/JRME-01-2022-0010

Afriyie, S., Du, J., & Ibn Musah, A.-A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research, 9*, Article 40. https://doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3

Alves, I., & Lourenço, S. M. (2022). The use of non-financial performance measures for managerial compensation: Evidence from SMEs. *Journal of Management Control, 33*, 151–187. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00337-8

Ayinaddis, S. G. (2023). The effect of innovation orientation on firm performance: Evidence from micro and small manufacturing firms in selected towns of Awi Zone, Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12*, Article 26. https://doi.org/10.1186/s13731-023-00290-3

Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A., & Sørensen, A. (2024). Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis, 62*, 175–196. https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1

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., & 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

Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., & Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9*(2), 100039. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100039

Kiyabo, K., & Isaga, N. (2020). Entrepreneurial orientation, competitive advantage, and SMEs' performance: Application of firm growth and personal wealth measures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 9*, Article 12. https://doi.org/10.1186/s13731-020-00123-7

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Na, K., & Kang, Y.-H. (2019). Relations between innovation and firm performance of manufacturing firms in Southeast Asian emerging markets: Empirical evidence from Indonesia, Malaysia, and Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5*(4), Article 98. https://doi.org/10.3390/joitmc5040098

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

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

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.

van de Ven, M., Lara Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., & Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: A systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management, 21*(3), 753–794. https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2

Wood, B., Williams, O., Nagarajan, V., & Sacks, G. (2021). Market strategies used by processed food manufacturers to increase and consolidate their power: A systematic review and document analysis. *Globalization and Health, 17*, Article 17. https://doi.org/10.1186/s12992-021-00667-7

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.