

การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบ
เชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

The Development of a Strategic Relationship Model for Enhancing
the Competitive Advantage of Frozen Seafood Businesses in Thailand

นวพร ศศิมนทล^{1*}, บุรพร กำบุญ², สุชาติ ปรัชยานนท์³, และ ฐนันวริน โขจิตคณิน⁴

Nawaporn Sasimonton^{1*}, Buraporn Kumboon², Suchart Prakthayanon³

and Thananwarin Kositkanin⁴

^{1,2,3,4}สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

^{1,2,3,4}Department of Business Administration, Faculty of Business Administration,
Bangkok Thonburi University, Thailand

*Corresponding Author E-mail: nawapornsasimonton@gmail.com

Received: May 22, 2026; Revised: August 28, 2026; Accepted: September 2, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย และ 3) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย จำนวน 340 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ขณะที่ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืน ได้แก่ $\chi^2 = 0.731$, GFI = 0.957, CFI = 0.922, NFI = 0.983, RMSEA = 0.052 และ RMR = 0.032 สำหรับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงไปสู่การเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ, ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน, ธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง, ทรัพยากรองค์กร



Abstract

This article aimed to 1) study the factors influencing the competitive advantage of frozen seafood businesses in Thailand, 2) analyze the causal relationships of the competitive advantage of frozen seafood businesses in Thailand, and 3) develop a strategic relationship model for enhancing the competitive advantage of frozen seafood businesses in Thailand. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 340 frozen seafood business entrepreneurs in Thailand. The instrument used for data collection was a questionnaire. The statistics used for data analysis included percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling. The results revealed that organizational resources, innovation capability, and government support influenced supply chain relationships and competitive advantage, while supply chain relationships influenced competitive advantage. The causal relationship model was consistent with the empirical data, with the goodness-of-fit indices as follows: $\chi^2 = 0.731$, GFI = 0.957, CFI = 0.922, NFI = 0.983, RMSEA = 0.052, and RMR = 0.032. The developed strategic relationship model consisted of five components: organizational resources, innovation capability, government support, supply chain relationships, and competitive advantage. Organizational resources, innovation capability, and government support served as fundamental factors supporting supply chain relationships, which functioned as a linking mechanism leading to the enhancement of the competitive advantage of frozen seafood businesses in Thailand.

Keywords: Model development, Competitive Advantage, Frozen Seafood Business, Organizational Resources

บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งเป็นส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมอาหารที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทย เชื่อมโยงกับภาคการประมง การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ การแปรรูป การขนส่ง การค้าระหว่างประเทศ และการจ้างงาน โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์กุ้ง ปลา และอาหารทะเลแปรรูปที่มีตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ข้อมูลสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้าแสดงให้เห็นว่า ในปี พ.ศ. 2568 การส่งออกสินค้าในกลุ่มอาหารทะเลแช่เย็น แช่แข็ง กระป๋องและแปรรูปของไทยมีมูลค่าประมาณ 5,353.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า และในกลุ่มกุ้งสดแช่เย็นและแปรรูปมีมูลค่าการส่งออกประมาณ 1,031.0 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สะท้อนว่า อุตสาหกรรมอาหารทะเลยังคงเป็นแหล่งสร้างรายได้จากการส่งออกและเป็นกลไกสำคัญของระบบเศรษฐกิจอาหารของประเทศ (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2569) ส่วนตลาดส่งออก

ยังมีความสำคัญต่อผู้ประกอบการไทย โดยข้อมูลกรมประมงพบว่าในปี พ.ศ. 2567 ปริมาณกุ้งแช่แข็งของไทยที่เข้าสู่ตลาดสำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา อยู่ที่ประมาณ 20,693 ตัน ซึ่งลดลงจาก 23,398 ตันในปี พ.ศ. 2566 ขณะที่ประเทศคู่แข่งอย่างอินเดีย อินโดนีเซีย และเวียดนามยังคงมีบทบาทสูงในตลาดดังกล่าว สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงศักยภาพทางเศรษฐกิจและแรงกดดันที่อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของไทยต้องเผชิญในตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูงขึ้น (กรมประมง, 2567)

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการอาหารทะเลแช่แข็งของไทยกำลังเผชิญความท้าทายหลายด้านที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันด้านราคาจากประเทศผู้ผลิตรายสำคัญ เช่น อินเดีย เวียดนาม อินโดนีเซีย และเอกวาดอร์ ซึ่งมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนและปริมาณวัตถุดิบ ตลอดจนต้นทุนพลังงาน การขนส่ง และแรงงานที่เพิ่มขึ้น ข้อจำกัดด้านแรงงานในกระบวนการผลิต และข้อกำหนดด้านคุณภาพ ความปลอดภัยอาหาร และมาตรฐานการนำเข้าของประเทศคู่ค้า งานศึกษาล่าสุดเกี่ยวกับการผลิตกุ้งแช่แข็งของไทยพบว่า การพึ่งพาแรงงานในกระบวนการคัดแยก ปอก และบรรจุยังเป็นข้อจำกัดต่อประสิทธิภาพการผลิต ขณะที่การแข่งขันจากอินเดียและเวียดนาม รวมถึงต้นทุนการผลิตและการขนส่งที่สูงขึ้น ส่งผลต่อส่วนแบ่งตลาดของไทยอย่างต่อเนื่อง (Kittichotsatsawat et al., 2025) นอกจากนี้ ความผันผวนของอุปสงค์ในตลาดโลก การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบ และความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานยังทำให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบ โรงงานแปรรูป ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ หากการประสานงานระหว่างหน่วยงานในห่วงโซ่อุปทานไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมเพิ่มต้นทุน ลดความยืดหยุ่น และทำให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดทำได้ช้าลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยด้านห่วงโซ่อุปทานอาหารทะเลของไทยที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการจัดการความเสี่ยง การสื่อสาร การวิจัยและพัฒนา และการสร้างความหลากหลายของห่วงโซ่อุปทานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม (Prompatanapak & Lopetcharat, 2020)

ในเชิงแนวคิด ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งอาศัยการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเข้ากับความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Porter (1985) อธิบายว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบผ่านการควบคุมต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นตลาด ขณะที่แนวคิดฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบได้ยาก และ ไม่สามารถทดแทนได้ ซึ่งสามารถนำไปสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน สำหรับอุตสาหกรรมอาหารทะเล ทรัพยากรดังกล่าวครอบคลุมทั้งความรู้ เทคโนโลยี บุคลากร ระบบคุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ นวัตกรรมทางธุรกิจและการสนับสนุนจากภาครัฐยังมีบทบาทในการช่วยให้ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้



จากบริบทดังกล่าว การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทยจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงทรัพยากรองค์ความรู้ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน นวัตกรรม การจัดการคุณภาพ และการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดโลกอย่างบูรณาการ ดังนั้น การศึกษาการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้เชิงวิชาการและข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของไทยถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมส่งออกที่สำคัญของประเทศไทย โดยไทยเป็นฐานการผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูปและแช่แข็งที่สำคัญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ กุ้งแช่แข็ง ปลาทูน่า ปลาหมึก และอาหารทะเลแปรรูปพร้อมรับประทาน ซึ่งมีตลาดส่งออกสำคัญ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป และจีน ทั้งนี้ อุตสาหกรรมดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศในด้านการสร้างรายได้ การจ้างงาน และการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานด้านอาหารทะเลอย่างครบวงจร อย่างไรก็ตาม ธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากประเทศคู่แข่ง เช่น เวียดนาม อินเดีย และอินโดนีเซีย รวมถึงแรงกดดันจากมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร มาตรฐานแรงงาน และข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมจากประเทศผู้นำเข้า ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพด้านทรัพยากรองค์กร นวัตกรรม และความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร

แนวคิดทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) อธิบายว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากทรัพยากรและศักยภาพภายในองค์กรที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดย Barney (1991) อธิบายว่า ทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนต้องมีคุณลักษณะ

สำคัญ ได้แก่ มีคุณค่า (Valuable) หายาก (Rare) ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และไม่สามารถทดแทนได้ง่าย (Non-substitutable) ทรัพยากรขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น เงินทุน เทคโนโลยี เครื่องจักร และโครงสร้างพื้นฐาน และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งมักเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความแตกต่างทางการแข่งขันในระยะยาว ในบริบทของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ทรัพยากรขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพสินค้า มาตรฐานการผลิต และประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะความสามารถด้านเทคโนโลยีการผลิต ระบบโลจิสติกส์ การจัดการคุณภาพ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งล้วนส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม

ความสามารถด้านนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการพัฒนา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยี หรือแนวคิดใหม่เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินงานใหม่ที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรและลูกค้า Lawson และ Samson (2001) อธิบายว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นศักยภาพหลักขององค์กรที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมสูงจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ปรับปรุงคุณภาพสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ดีกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ Hurley และ Hult (1998) ยังเสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการทำงานร่วมกัน มีส่วนสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร สำหรับธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ความสามารถด้านนวัตกรรมอาจสะท้อนผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทาน เทคโนโลยีการถนอมอาหาร การบรรจุภัณฑ์อัจฉริยะ และระบบตรวจสอบย้อนกลับสินค้า

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐ

การสนับสนุนจากภาครัฐ หมายถึง นโยบาย มาตรการ และกิจกรรมที่ภาครัฐดำเนินการเพื่อส่งเสริมศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ เช่น การสนับสนุนด้านเงินทุน เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา มาตรการภาษี การฝึกอบรม และการส่งเสริมการส่งออก Porter (1990) อธิบายว่า ภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแข่งขันและการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ การสนับสนุนจากภาครัฐยังช่วยลดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยีและตลาดใหม่

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน

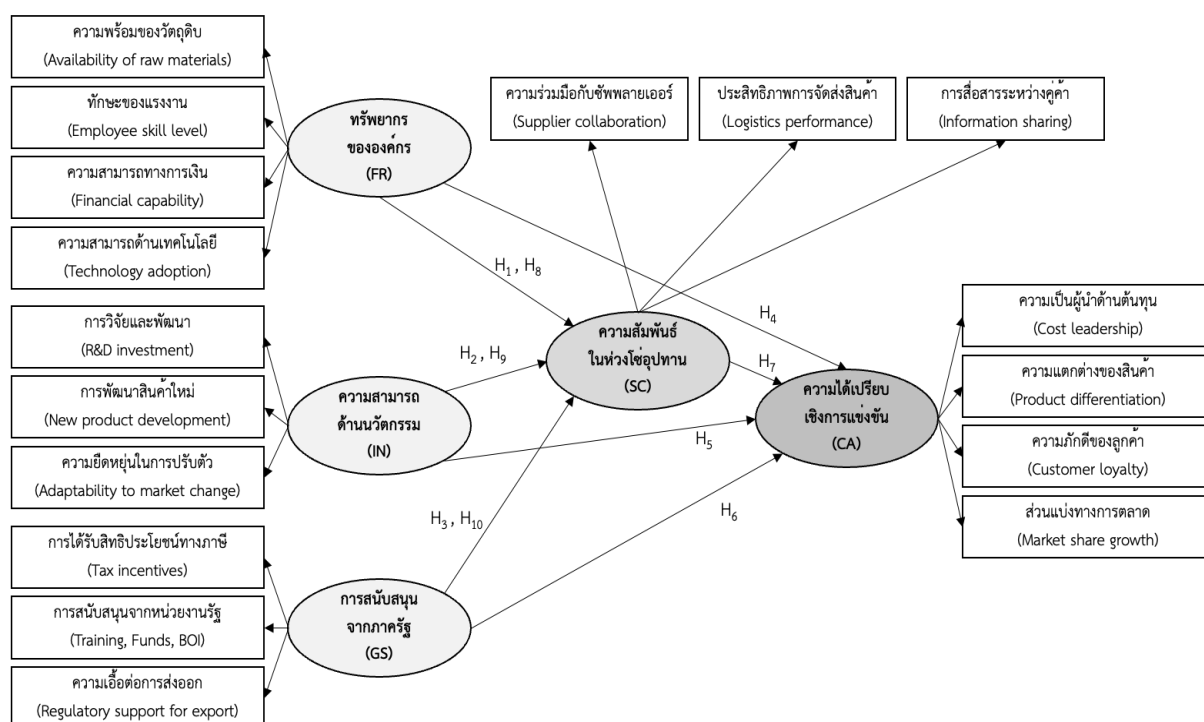
ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย จนถึงลูกค้า เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล การวางแผนร่วมกัน และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ Simatupang และ Sridharan (2005) เสนอการวัดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานโดยครอบคลุมการแบ่งปันข้อมูล การประสานการตัดสินใจ

และการจัดแนวสิ่งจูงใจระหว่างคู่ค้า ขณะที่ Cao และ Zhang (2011) พบว่า ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานส่งผลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร

6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจได้ดีกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะในด้านต้นทุน คุณภาพ นวัตกรรม ความรวดเร็วในการตอบสนอง หรือการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างยั่งยืน Porter (1985) เสนอว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้จาก 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) โดยองค์กรที่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสามารถสร้างคุณค่าเฉพาะให้แก่ลูกค้า จะมีโอกาสประสบความสำเร็จทางธุรกิจสูงกว่า

ดังนั้น ในบริบทของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันควรพิจารณาในลักษณะองค์รวม ทั้งด้านต้นทุน คุณภาพและความปลอดภัย ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้า และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและกฎระเบียบระหว่างประเทศ โดยความได้เปรียบดังกล่าวเป็นผลลัพธ์ปลายทางการบริหารทรัพยากร การพัฒนานวัตกรรม การได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และการสร้างความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการสำรวจเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย จากข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์ ณ วันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2567 พบว่า มีผู้ประกอบการทั้งหมดจำนวน 833 ราย จำแนกตามภูมิภาค ได้แก่ ภาคกลาง กรุงเทพฯ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (กระทรวงพาณิชย์, 2567)

สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงลักษณะข้อมูลการวิจัยที่ต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์เส้นทางโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติเบื้องต้น คือ ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เป็นเกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ตัวอย่าง (Hair et al., 2010) ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ในประเทศไทย ตัวแปรที่ใช้ในจำนวน 17 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ (Structural Equation Modeling: SEM) ที่เหมาะสมและเพียงพอคือ $20 \times 17 = 340$ ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แบ่งตามภูมิภาคที่ตั้งของกิจการ และสุ่มในแต่ละชั้นตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละภูมิภาค

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเข้า (Inclusion Criteria) กลุ่มตัวอย่าง คือ 1) เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย และมีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลประชากรที่ใช้ในการวิจัย 2) ประกอบธุรกิจมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี เพื่อให้มีประสบการณ์และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเพียงพอสำหรับการตอบแบบสอบถาม 3) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร การดำเนินงาน การตลาด การผลิต หรือการวางแผนธุรกิจ และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร นวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ และ 4) ยินดีเข้าร่วมการวิจัย และให้ข้อมูลโดยสมัครใจ และสามารถตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วน ส่วนเกณฑ์คัดออก (Exclusion Criteria) ได้แก่ ผู้ที่ไม่ใช่ผู้ประกอบการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ผู้ที่ไม่สามารถให้ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาได้ ผู้ที่ขอลอนตัวระหว่างเก็บข้อมูล และแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบถ้วน หรือมีรูปแบบการตอบที่ไม่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 340 ชุด ที่พัฒนาเครื่องมือจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Questionnaires) ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะคำถามปลายปิดมีลักษณะเป็นแบบ Check List ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร (Firm Resources) ได้แก่ ความพร้อมของวัตถุดิบ (Availability of raw materials) ทักษะของแรงงาน (Employee skill level) ความสามารถทางการเงิน (Financial capability) และความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technology adoption) เป็นมาตรวัด 5 ระดับ จำนวน 16 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา (R&D investment) การพัฒนาสินค้าใหม่ (New product development) และความยืดหยุ่นในการปรับตัว เป็นมาตรวัด 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐ (Government Support) ได้แก่ การได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี (Tax incentives) การสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ (Training, Funds, BOI) และความเอื้อต่อการส่งออก (Regulatory support for export) เป็นมาตรวัด 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Collaboration) ได้แก่ ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (Supplier collaboration) ประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้า (Logistics performance) และการสื่อสารระหว่างคู่ค้า (Information sharing) เป็นมาตรวัด 5 ระดับ จำนวน 12 ข้อคำถาม

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้แก่ ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) ความแตกต่างของสินค้า (Product differentiation) ความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และส่วนแบ่งทางการตลาด (Market share growth) เป็นมาตรวัด 5 ระดับ จำนวน 16 ข้อคำถาม

การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดวัตถุประสงค์เพื่อวัดผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย ได้แก่ ทรัพยากรขององค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการเก็บข้อมูลดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 ราย ซึ่งเป็นผู้ประกอบการธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งทั่วประเทศไทย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามภูมิภาค (Stratified Sampling by Region) เพื่อให้ตัวแทนจากแต่ละภูมิภาค มีความเหมาะสมและ



ครอบคลุมและใช้วิธีการแจกแบบสอบถามใช้วิธีการทั้งแบบออนไลน์ (Google Form) และแบบแจกด้วยตนเอง โดยดำเนินการเก็บข้อมูลภายในระยะเวลา 2 เดือน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล 3 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการอธิบาย บรรยายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปรต่าง ๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์รูปแบบความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย โดยเกณฑ์การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยหรือไม่มีเลย

3 การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย และใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 64.10 และเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 35.90 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 34.70 สถานภาพสมรส จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 65.90 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30,000 บาท จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 โดยส่วนมากมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจร้านอาหารทะเลแช่แข็งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อทักษะของแรงงาน มากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ ความพร้อมของวัตถุดิบ

($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.58) ความสามารถด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.60) และความสามารถทางการเงิน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสินค้าใหม่มากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือ ความยืดหยุ่นในการปรับตัว ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.58) และการวิจัยและพัฒนา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.58) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อการได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี มากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.59) รองลงมาคือการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.51) และความเอื้อต่อการส่งออก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้า มากที่สุด ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.98) รองลงมาคือ ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.78) และการสื่อสารระหว่างคู่ค้า ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อส่วนแบ่งทางการตลาด มากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.90) รองลงมาคือ ความภักดีของลูกค้า ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.61) ความแตกต่างของสินค้า ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.78) และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct Validity)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ทรัพยากรขององค์กร ตัวแปรประกอบด้วย ความพร้อมของวัตถุดิบ (FR1) ทักษะของแรงงาน (FR2) ความสามารถทางการเงิน (FR3) และ ความสามารถด้านเทคโนโลยี (FR4) แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรองค์ประกอบเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร

	FR1	FR2	FR3	FR4
FR1	1			
FR2	0.739**	1		
FR3	0.555**	0.714**	1	



	FR1	FR2	FR3	FR4
FR4	0.669**	0.772**	0.800**	1
$\bar{X}$	4.12	4.20	3.83	4.10
S.D.	0.58	0.57	0.74	0.60
Bartlett's Test of Sphericity = 958.236, $df = 6$, p -value = 0.000, KMO = 0.800				

** p -value < 0.01

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของการทรัพยากรขององค์กร รวม 6 คู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ระหว่าง 0.555 ถึง 0.800 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 958.236, $df = 6$, p -value = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.800 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

2. ความสามารถด้านนวัตกรรม ตัวแปรประกอบด้วย การวิจัยและพัฒนา (IC1) การพัฒนาสินค้าใหม่ (IC2) และความยืดหยุ่นในการปรับตัว (IC3) แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรองค์ประกอบเกี่ยวกับความสามารถด้านนวัตกรรม

	IC1	IC2	IC3
IC1	1		
IC2	0.788**	1	
IC3	0.802**	0.835**	1
$\bar{X}$	4.25	4.30	4.27
S.D.	0.58	0.59	0.58
Bartlett's Test of Sphericity = 796.418, $df = 3$, p -value = 0.000, KMO = 0.761			

** p -value < 0.01

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของความสามารถด้านนวัตกรรม รวม 3 คู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ระหว่าง 0.788 ถึง 0.835 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 796.418, $df = 3$, p -value = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Indentity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.761 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ดี

3. การสนับสนุนจากภาครัฐ ตัวแปรประกอบด้วย การได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษี (GS1) การสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ (GS2) ความเอื้อต่อการส่งออก (GS3) แสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรองค์ประกอบเกี่ยวกับการสนับสนุนจากภาครัฐ

	GS1	GS2	GS3
GS1	1		
GS2	0.693**	1	
GS3	0.527**	0.362**	1
$\bar{X}$	4.30	4.10	3.56
S.D.	0.59	0.51	0.92

Bartlett's Test of Sphericity = 795.472, $df = 3$, $p\text{-value} = 0.000$, KMO = 0.731

** $p\text{-value} < 0.01$

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของการสนับสนุนจากภาครัฐ รวม 3 คู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ระหว่าง 0.362 ถึง 0.693 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าเท่ากับ 795.472, $df = 3$, $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Indentity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.731 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ดี

4. ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ตัวแปรประกอบด้วย ความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (SC1) ประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้า (SC2) การสื่อสารระหว่างคู่ค้า (SC3) แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรองค์ประกอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน

	SC1	SC2	SC3
SC1	1		
SC2	0.856**	1	
SC3	0.791**	0.819**	1
$\bar{X}$	3.49	3.50	3.48
S.D.	0.78	0.98	0.69

Bartlett's Test of Sphericity = 721.445, $df = 3$, $p\text{-value} = 0.000$, KMO = 0.717

** $p\text{-value} < 0.01$

จากตารางที่ 4 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของความสัมพันธในห่วงโซ่อุปทาน รวม 3 คู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ระหว่าง 0.791 ถึง 0.856 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 721.445, $df = 3$, $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.717 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

5. ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย ตัวแปรประกอบด้วย ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CA1) ความแตกต่างของสินค้า (CA2) ความภักดีของลูกค้า (CA3) ส่วนแบ่งทางการตลาด (CA4) แสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรองค์ประกอบเกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

	CA1	CA2	CA3	CA4
CA1	1			
CA2	0.867**	1		
CA3	0.832**	0.807**	1	
CA4	0.694**	0.728**	0.505**	1
$\bar{X}$	3.53	3.60	3.67	4.05
S.D.	0.85	0.78	0.61	0.90

Bartlett's Test of Sphericity = 972.395, $df = 6$, $p\text{-value} = 0.000$, KMO = 0.755

** $p\text{-value} < 0.01$

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย รวม 6 คู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 6 คู่ มีค่าความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.505 ถึง 0.867 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 972.395, $df = 6$, $p\text{-value} = 0.000$ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0.755 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

ดัชนีความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ในประเทศไทย โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่ χ^2 , χ^2/df , $p\text{-value}$, GFI, CFI, NFI, RMSEA และ RMR ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ดัชนีความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย

	χ^2	df	p	GFI	CFI	NFI	RMSEA	RMR	สรุปผล
เกณฑ์	-	-	$\leq .05$	$\geq .900$	$\geq .900$	$\geq .900$	$\leq .070$	$\leq .100$	
ผล	0.731	1	.000	0.957	0.922	0.983	0.052	0.032	ผ่าน

จากตารางที่ 6 แสดงดัชนีความสอดคล้องของผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดองค์ประกอบของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่ χ^2 , χ^2/df , $p\text{-value}$, GFI, CFI, NFI, RMSEA และ RMR ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็ง ในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 0.731$, $df = 1$, $p = .000$, GFI = 0.957, CFI = 0.922, NFI = 0.983, RMSEA = 0.052, RMR = 0.032

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทยพบว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับค่อนข้างสูง สะท้อนให้เห็นความพร้อมของทรัพยากรทั้งด้านวัตถุดิบ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบห้องเย็น เทคโนโลยี บุคลากร และทรัพยากรทางการเงิน เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งสามารถควบคุมต้นทุน รักษาคุณภาพสินค้า และตอบสนองต่อความต้องการของตลาด โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่ต้องพึ่งพาระบบควบคุมอุณหภูมิและห่วงโซ่ความเย็น ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูป การจัดเก็บ การขนส่ง หากองค์กรบริหารอย่างเหมาะสม ย่อมช่วยลดความเสี่ยง ลดความเสี่ยงด้านคุณภาพ และเพิ่มความสามารถในการรักษามาตรฐานสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View (RBV) ของ Barney (1991) ซึ่งเสนอว่า ทรัพยากรที่มีคุณค่า มีความหายาก เลียนแบบได้ยาก และไม่สามารถทดแทนได้โดยง่าย สามารถเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานของ Lambert และ Cooper (2000) ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการทรัพยากร กระบวนการ และกิจกรรมระหว่างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่า การลงทุนในระบบห้องเย็น เทคโนโลยีการผลิตและจัดเก็บ ระบบควบคุมคุณภาพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของบุคลากร ควรเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

สำหรับปัจจัยด้านความสามารถด้านนวัตกรรมพบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ขนาดอิทธิพลจะอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมมีบทบาทต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ แต่ยังไม่ใช่ปัจจัยหลักเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรองค์กรและประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากลักษณะของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งที่การแข่งขันยังให้ความสำคัญกับต้นทุน คุณภาพ ความปลอดภัยของอาหาร ความสม่ำเสมอของสินค้า และการปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นสำคัญ ดังนั้น นวัตกรรมที่จะสร้างผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจึงจำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์และเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาของธุรกิจได้จริง เช่น เทคโนโลยีการแช่แข็งที่ช่วยรักษาคุณภาพ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การใช้ระบบติดตามอุณหภูมิแบบเรียลไทม์ และระบบดิจิทัลสำหรับตรวจสอบย้อนกลับสินค้า ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities ของ Teece (2007) ซึ่งอธิบายว่า ความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาส ปรับเปลี่ยนทรัพยากร และพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เป็นกลไกสำคัญในการรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสะท้อนแนวคิด Open Innovation ที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตรภายนอก ดังนั้น ผู้ประกอบการควรเน้นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ต้นทุน คุณภาพ ความปลอดภัย และความต้องการของลูกค้า มากกว่าการพัฒนาวัตกรรมเพื่อความใหม่เพียงอย่างเดียว



ในส่วนของปัจจัยด้านการสนับสนุนจากภาครัฐพบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่านอกจากการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กรแล้ว สภาพแวดล้อมเชิงสถาบันและนโยบายภาครัฐก็สำคัญ โดยเฉพาะมาตรการด้านโครงสร้างพื้นฐานห่วงโซ่ความเย็น การส่งเสริมมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร การสนับสนุนการส่งออก การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และสิทธิประโยชน์ทางภาษี มาตรการเหล่านี้สามารถช่วยลดข้อจำกัดและต้นทุนในการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงตลาดต่างประเทศ ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิด Institutional Theory ของ DiMaggio และ Powell (1983) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า กฎระเบียบ บรรทัดฐาน และแรงกดดันจากสถาบันภายนอก มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารที่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น การสนับสนุนจากภาครัฐควรเปลี่ยนจากการให้ความช่วยเหลือในลักษณะทั่วไปไปสู่การสนับสนุนที่ตอบโจทย์ปัญหาเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรม เช่น การลดต้นทุนพลังงานของระบบห้องเย็น การสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานสากล การพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับ และการเปิดตลาดส่งออกใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทยพบว่า ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐ มีอิทธิพลทางตรงต่อความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะทรัพยากรองค์กรที่มีอิทธิพลค่อนข้างชัดเจน ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานเกิดจากความสามารถของแต่ละองค์กร ในการนำทรัพยากรและศักยภาพของตนมาใช้สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจระหว่างพันธมิตร กล่าวคือ ธุรกิจที่มีความพร้อมด้านวัตถุดิบ ระบบห้องเย็น เทคโนโลยี บุคลากร และเงินทุน มักสามารถรักษาคุณภาพและส่งมอบสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้คู่ค้าเกิดความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ขณะที่ความสามารถด้านนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกระบวนการผลิต การบรรจุ การควบคุมอุณหภูมิ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคู่ค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ผลกระทบของนวัตกรรมจะไม่สูงมาก แต่ก็สะท้อนว่านวัตกรรมเป็นกลไกสนับสนุนการพัฒนาความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ผลดังกล่าวสามารถอธิบายร่วมกับแนวคิด Dynamic Capabilities ของ Teece (2007) ซึ่งมองว่าองค์กรจำเป็นต้องสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานของ Lambert และ Cooper (2000) ที่ให้ความสำคัญกับการประสานงานและการบูรณาการกิจกรรมระหว่างองค์กร ดังนั้น ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานจึงควรพัฒนาไปสู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผนร่วม การแบ่งปันข้อมูล การพัฒนามาตรฐานร่วม และการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน นอกจากนี้ การสนับสนุนจากภาครัฐยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งสะท้อนว่าภาครัฐสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงผู้ประกอบการในระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานกลาง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการสร้างระบบข้อมูลที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต ผู้แปรรูป

ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และผู้จัดจำหน่าย สอดคล้องกับแนวคิด Institutional Theory ที่มองว่า สถาบันภายนอกสามารถกำหนดกรอบพฤติกรรมและสร้างเงื่อนไขให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรได้

ประเด็นสำคัญจากผลการวิจัยคือ ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งเกิดจากประสิทธิภาพของทั้งเครือข่าย ตั้งแต่แหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป การควบคุมคุณภาพ ห้องเย็น การขนส่ง และการจัดจำหน่าย หากองค์กรสามารถสร้างความไว้วางใจและการประสานงานที่ดีระหว่างคู่ค้า จะช่วยลดต้นทุน ลดความสูญเสีย ลดความล่าช้า และทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Social Capital ของ Nahapiet และ Ghoshal (1998) ที่เสนอว่า เครือข่าย ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานจึงควรเป็นความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่ทุกฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร ความรู้ และความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อสร้างประโยชน์แก่ห่วงโซ่อุปทานโดยรวม

3. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สามารถสังเคราะห์เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ได้ว่า ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน และความสัมพันธ์ดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนศักยภาพขององค์กรให้กลายเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับค่อนข้างสูง จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งควรเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นความสามารถขององค์กรเดียว ไปสู่การสร้างความสามารถของเครือข่ายธุรกิจ รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายเป็นลำดับได้ว่า ทรัพยากรองค์กร ทำหน้าที่เป็นฐานของความพร้อมในการดำเนินงาน ขณะที่ความสามารถด้านนวัตกรรมช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด และการสนับสนุนจากภาครัฐ ทำหน้าที่เป็นปัจจัยแวดล้อมที่ช่วยลดข้อจำกัดและสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ จากนั้นปัจจัยเหล่านี้จะสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการแบ่งปันข้อมูล การวางแผนร่วม การสร้างความไว้วางใจ การประสานงาน และการพัฒนามาตรฐานร่วมกัน ก่อนนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในด้านต้นทุน คุณภาพ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองตลาด

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ คือ “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย” ซึ่งเป็นการบูรณาการปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ และความสัมพันธ์

ในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจอย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและผลลัพธ์ด้านความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ หากองค์กรมีทรัพยากรที่เข้มแข็ง มีการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างเหมาะสม จะช่วยทำให้เกิดความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ความภักดีของลูกค้า ความแตกต่างของสินค้า และความเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้ในที่สุด ดังนั้น โมเดลที่พัฒนาขึ้นจึงสามารถใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการและหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งไทยให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในตลาดโลก ดังแสดงเป็นภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

สรุป

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นโดยรวมต่อบ้างปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านทรัพยากรขององค์กรให้ความสำคัญกับทักษะของแรงงานและความพร้อมของวัตถุดิบมากที่สุด ด้านความสามารถด้านนวัตกรรมมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าใหม่และการวิจัยและพัฒนา ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐเน้นการได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีและการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐ ด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการจัดส่งสินค้าและความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ และด้านความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งทางการตลาดและความภักดีของลูกค้าเป็นหลัก สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐ ต่างมีอิทธิพลทางตรงทั้งต่อความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานและต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานก็มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ปัจจัยด้านทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม และการสนับสนุนจากภาครัฐ ยังส่งผลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยผ่านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ในส่วนของการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้บูรณาการ 5 องค์ประกอบหลักเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทรัพยากรองค์กร ความสามารถด้านนวัตกรรม การสนับสนุนจากภาครัฐ ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ผ่านเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกตัว ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานทำหน้าที่เป็นตัวแปรเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์สำคัญ ในการส่งผ่านอิทธิพลจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรไปสู่การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านการพัฒนาทักษะแรงงาน ผู้ประกอบการควรเร่งพัฒนาและยกระดับทักษะ (Upskill/Reskill) ของแรงงานให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการผลิตและการจัดการสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดในกระบวนการผลิต
2. ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ผู้ประกอบการควรลงทุนและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีห่วงโซ่อุปทาน (Cold Chain Logistics) ที่ทันสมัยเพื่อรักษาคุณภาพสินค้า พร้อมทั้งเร่งพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์แข่งขันใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดเป้าหมาย
3. ด้านความร่วมมือในห่วงโซ่อุปทาน ผู้ประกอบการควรสร้างและพัฒนาระบบความร่วมมือที่เข้มแข็งกับพันธมิตรตลอดห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่ผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) ไปจนถึงช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและการเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นตัวแปรเชิงกลยุทธ์หลัก 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากร นวัตกรรม การสนับสนุนรัฐ ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มตัวแปร ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) หรือ ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) เพื่อศึกษาผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว
2. ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการรายใหญ่-รายกลาง เพื่อค้นหากลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ในเชิงคุณภาพ เช่น วิธีสร้างความไว้วางใจ การจัดการความขัดแย้ง และปัจจัยที่เอื้อต่อความร่วมมือที่ยั่งยืน

3. การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาเปรียบเทียบกับ ธุรกิจอาหารแช่แข็งประเภทอื่น เช่น ไก่แช่แข็ง ผลไม้แช่แข็ง หรือ เปรียบเทียบกลุ่มผู้ส่งออกในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อดูว่าความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเฉพาะตามบริบทภูมิศาสตร์

เอกสารอ้างอิง

- กรมประมง. (2567). รายงานสถานการณ์แรงงานในภาคประมงไทย ปี 2567. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กระทรวงพาณิชย์. (2567). รายงานข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งในประเทศไทย ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2567.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2569). การส่งออกสินค้าสำคัญของไทยของปี 2568. กระทรวงพาณิชย์. https://uploads.tpso.go.th/editor/pdf/1769140913_40e44ef5212de0823ce7.pdf
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Kittichotsawat, Y., Wattanutchariya, W., Jongjareonrak, A., & Seesuriyachan, P. (2025). Enhancing manufacturing operations within the supply chain for sustainable frozen shrimp production. *Sustainability*, 17(6), 2412. <https://doi.org/10.3390/su17062412>
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65–83. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)



- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Promptanapak, A., & Lopetcharat, K. (2020). Managing changes and risk in seafood supply chain: A case study from Thailand. *Aquaculture*, 525, 735318. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2020.735318>
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

