

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรม
ผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

รัชกร ปิยะสังข์บุญ

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2551

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ
สำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรม
ผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

โดย

รัชกร ปิยะสังข์บุญ

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ)

วันที่ 10 เดือน เม.ย. พ.ศ. 51

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรลดา วงศ์สถาน)

วันที่ 14 เดือน พ.ค. พ.ศ. 51

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.สุนีย์ เดชเลกิง)

วันที่ 12 เดือน พ.ค. พ.ศ. 51

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.สุนีย์ เดชเลกิง)

วันที่ 12 เดือน พ.ค. พ.ศ. 51

สำนักงานบัณฑิตศึกษารับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 14 เดือน พ.ค. พ.ศ. 2551

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจ อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของ ประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายรัชกร ปิยะสังกุลย์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ดลกร ขวัญคำ

บทคัดย่อ

การศึกษากลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย และศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาจากผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบน จากกลุ่มตัวอย่าง 16 ตัวอย่าง โดยแบ่งตามอุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ และ แปลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยมีดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลางส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ทำอาชีพรับจ้าง อายุระหว่าง 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ทำงาน 15-25 ปี และในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย เป็นเจ้าของกิจการ อายุมากกว่า 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 25 ปี

การดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือกลยุทธ์หลัก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้ กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์รอง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด

ผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน พบว่า ด้านยอดขายสินค้า ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดย่อม มียอดขายสินค้า

เฉลี่ยเพิ่มขึ้น ด้านต้นทุนการผลิตสินค้า ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดลดลง

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ในการบริหารงานให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยการทำงานเป็นกลุ่มทีม หรือการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กร การทำงานแบบมีแผนงาน และมีดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน โดยรวมทั้งอุตสาหกรรมพบปัญหา ที่พบคือ ปัญหาต้นทุนการส่งสินค้าสูงขึ้น แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยโดยการกำหนดปริมาณขนส่งต่อเที่ยวสูงสุด แต่ไม่ผิดกฎหมาย ปัญหาเรื่องราคาขายสินค้าต่ำกว่าราคาราคาทุน แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย ปัญหาเรื่องการหาตลาดใหม่ แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการมองหาตลาดใหม่ตามแนวคิดกลยุทธ์ทะเลสีคราม และปัญหาเรื่องนี้ส่งสัยจะสูญตลาดในประเทศ แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินค้าเชื่อลูกค้าในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น

Title	Marketing Management Strategies and Operational Outcome in the Business of Canned Vegetable and Fruit Industry in Upper Northern Thailand
Author	Mr. Rachakorn Piyasatjaboon
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Donlakorn Khwankham

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate: 1) style of organization leaders and marketing management strategies of canned vegetable and fruit entrepreneurs in Upper Northern Thailand; and 2) operational outcome of entrepreneurs. Respondents in this study consisted of 16 entrepreneur samples in Upper Northern Thailand which were sorted in terms of size of the industry: medium and small sizes. Data collection was done by using a set of questionnaires administered with the respondents. Obtained data were then analyzed and interpreted by using the Statistical Package. Results of the study revealed the following:

For medium canned vegetable and fruit industry, most of the respondents were male, hired workers, their age range fell into the age bracket of 15-25 years, Master's degree graduates, and having 15-25 years of work experiences. For small canned vegetable and fruit industry, most of the respondents were female, business owners, aged more than 50 years old, Bachelor's degree graduates, and having more than 25 years of work experience.

It was found that there were 3 groups of marketing management strategies: 1) major strategies which were divided into 2 sub-strategies: creation of good relationships with customers and creation of competitive advantage; 2) creation of sustainable growth which most respondents used the strategies in market plan and the index determination for the assessment of business operation; and 3) minor strategies which most respondents chose to use the strategies in market share prevention.

With regards to the operational outcome of canned vegetable and fruit industry in Upper Northern Thailand, it was found that an average sales volume of the medium and small industry

increased. However, it was found that an average cost of production of the medium and small industry had an increase of expenses in selling and marketing. For marketing management strategies and business operation, the respondents focused on team work, participation, well-planned tasks, having task operation index, including an increase of efficiency and effectiveness which made them had profit from the business and their business also grew sustainably.

For problems encountered and suggestions, as a whole, it was found that the respondents had a problem in high production cost so they had to determine an optimum amount of the product to be transported legally each time. The respondents also had a problem in the price of the product which was lower than production cost. Thus, they established business alliance networks for pricing. Moreover, the respondents had a problem in finding new markets. They had to find new markets under the strategic concept of “blue ocean”. Lastly, they had a problem in domestic bad debt. thus, They should have a strict and careful determination on domestic loan releasing more than ever.

กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากบุคคลและหน่วยงานที่ได้ให้ความร่วมมือตอบคำถามและตอบแบบสอบถามทุกท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษาค้นคว้าและวิจัย จนทำให้ปัญหาพิเศษเล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จึงใคร่ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านทั้งจากมหาวิทยาลัยแม่โจ้และอาจารย์พิเศษจากสถาบันต่าง ๆ ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้และให้การชี้แนะแนวทางต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษาลักษณะการบริหารธุรกิจมหัศจรรย์ สาขาบริหารธุรกิจ

ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการที่ปรึกษา อันประกอบด้วย ท่านรองศาสตราจารย์คลกร ขวัญคำ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ฉัตรลดา วงศ์สถาน และท่านอาจารย์ ดร. สุนีย์ เตชะเด็ง กรรมการที่ปรึกษาปัญหาพิเศษที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ แนะนำและช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้ปัญหาพิเศษเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่และญาติพี่น้องทุกท่าน ที่ได้ส่งเสริมและให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ขอขอบคุณผู้ประกอบการ/ตัวแทนผู้ประกอบการ/ผู้บริหารของสถานประกอบการทุก ๆ ท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถามและให้ความกรุณาเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ของศูนย์ราชการจังหวัดเชียงใหม่ทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั้งงานด้านอุตสาหกรรม งานด้านพาณิชย์การ, งานด้านศุลกากรและอื่น ๆ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของคณะบริหารธุรกิจและเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกตามขั้นตอนของบัณฑิตวิทยาลัย ตลอดจนเพื่อนรุ่นพี่/รุ่นน้องและเพื่อนร่วมรุ่นนักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ รุ่นที่ 12 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้

หากงานวิจัยฉบับนี้มีส่วนดีและเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณนั้นให้นุภาพาริและผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัย หากมีข้อบกพร่องในการเขียนปัญหาพิเศษเล่มนี้ทางผู้วิจัยขอน้อมรับแต่เพียงผู้เดียว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาของปัญหา	1
ความสำคัญของปัญหา	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
ขอบเขตการศึกษา	6
นิยามศัพท์การวิจัย	7
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	8
ความสำคัญของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง	8
การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในปัจจุบัน	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ	13
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด	18
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีกำไรอย่างยั่งยืน	40
งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ปัญหาพิเศษ และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง	43
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	45
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	46
สถานที่ดำเนินการวิจัย	46
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	46
เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล	50
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา	50
วิธีการเก็บข้อมูล	51

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	52
การให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง	52
ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของอุตสาหกรรม	
ผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน	57
การดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน	76
ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้	
บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน	99
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	119
สรุปผลการวิจัย	119
การอภิปรายผลการวิจัย	123
ข้อเสนอแนะ	127
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	129
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	133
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	134
ภาคผนวก ข ข้อมูลการจัดทะเบียนของผู้ประกอบการ	144
ภาคผนวก ค การกำหนดรหัสแบบสอบถาม	150
ภาคผนวก ง ประวัติผู้วิจัย	154

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงมูลค่าประมาณการส่งออกสินค้าผัก/ผลไม้กระป๋องที่สำคัญของภาคเหนือและร้อยละการขยายตัวของมูลค่าใน ปี พ.ศ. 2545-2548 จำแนกตามชนิดสินค้า	5
2 แสดงมูลค่าการนำเข้าและส่งออกของไทยไปทั่วโลกในสินค้าผลไม้กระป๋องและผักกระป๋อง/แปรรูปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2548	11
3 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหาร	17
4 แสดงรายชื่อโรงงานแปรรูปผัก-ผลไม้กระป๋องในเขต 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547 ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม	47
5 แสดงผลการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามลักษณะขององค์กร	53
6 แสดงการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรตามขนาดอุตสาหกรรม	54
7 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงตามขนาดของอุตสาหกรรม	55
8 แสดงการจำแนกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดตามขนาดอุตสาหกรรม	58
9 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 กับปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรม	60
10 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2551 กับปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	61
11 แสดงสัดส่วนการขายสินค้าภายในประเทศ และการส่งออกในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	63
12 แสดงผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	64
13 แสดงการผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ในปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	65
14 แสดงการผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ในปี พ.ศ. 2551 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	66
15 แสดงรายละเอียดโครงสร้างต้นทุนการผลิตสินค้า ปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	67

ตาราง	หน้า
16 แสดงรายละเอียดโครงสร้างต้นทุนการผลิตสินค้าโดยการประมาณการ ปี พ.ศ. 2551 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	68
17 แสดงการเลือกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและรูปแบบผู้นำองค์การ	70
18 กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง	73
19 แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการเปลี่ยนแปลงของ ยอดขายสินค้าและรูปแบบผู้นำในปีพ.ศ.2550	76
20 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าที่นำมาจำหน่ายในอนาคตแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	77
21 แสดงแหล่งซื้อสินค้าเพื่อจำหน่ายแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	78
22 แสดงการศึกษาแนวคิดการดำเนินงานวิจัยตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	79
23 แสดงความถี่ในการทำการวิจัยตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	80
24 แสดงวัตถุประสงค์ในวิจัยตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	80
25 แสดงสาเหตุการไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	81
26 แสดงแนวคิดในการจำหน่ายสินค้า (การเก็บชำระเงินค่าสินค้า) ไปยังตลาด ต่างประเทศแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	82
27 แสดงแนวคิดในการจำหน่ายสินค้า (การเก็บชำระเงินค่าสินค้า) ไปยังตลาด ในประเทศแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	83
28 แสดงแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	84
29 แสดงวิธีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	84
30 แสดงเหตุผลของกลุ่มที่ไม่สนับสนุนแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบ่งตาม ขนาดอุตสาหกรรม	85
31 แสดงแนวคิดการวางแผนการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	86
32 แสดงแนวทางในการวางแผนการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	87
33 แสดงแนวคิดการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	88
34 แสดงการศึกษากระบวนการควบคุมคุณภาพแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	91
35 แสดงแนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	92
36 แสดงแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	92
37 แสดงแนวคิดการลดขนาดองค์กรด้านการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	93
38 แสดงแนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	94

ตาราง	หน้า
39 แสดงแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้าแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	95
40 แสดงแนวคิดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	96
41 แสดงแนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาดเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	97
42 แสดงแนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	97
43 แสดงแนวคิดการทำการตลาดโดยการใช้การประชาสัมพันธ์แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	98
44 แสดงแนวคิดการทำการตลาดโดยการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือทางการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	99
45 แสดงปัญหาด้านการตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง	100
46 แสดงปัญหาด้านการตลาดในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม	102
47 แสดงปัญหาด้านการตลาดในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องทั้งหมด	104
48 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้นแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	106
49 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาราคายาต่ำกว่าราคาราคาทุนแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	107
50 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการหาตลาดใหม่แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	108
51 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สงสัยจะสูญแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	109
52 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	110
53 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	111
54 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเรียกเก็บเงินล่าช้าจากการส่งออกแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	112
55 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทยแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	113
56 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาภาวะเบียดเบียนของภาคราชการไทยแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	114

ตาราง	หน้า
57 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาภาวะเบี่ยงของประเทศคู่ค้าแบ่งตามขนาด อุตสาหกรรม	115
58 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการนำธุรกิจให้เติบโต อย่างยั่งยืนแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	117
59 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการวางแผนการตลาดแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม	118

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	แสดงปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด	20
2	แสดงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตสินค้า	21
3	แสดงกลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาดของผู้นำตลาด	27
4	แสดงปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับยี่ห้อสินค้า	38
5	แสดงกรอบความคิดแนวทางวิจัย	45

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหา

ช่วงเวลา 30 ปีที่ผ่านมาของอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง โดยเฉพาะผักและผลไม้กระป๋อง เช่น สับปะรดบรรจุกระป๋อง เห็ดบรรจุกระป๋อง หน่อไม้ฝรั่งบรรจุกระป๋อง และอื่น ๆ ได้เปลี่ยนฐานการผลิตจากประเทศไต้หวัน เข้ามาสู่ยังประเทศไทย อันเนื่องมาจากต้นทุนการผลิตประเทศไต้หวันที่สูงขึ้น รวมทั้งค่าจ้างแรงงานและวัตถุดิบ สาเหตุเนื่องมาจากการขาดแคลนแหล่งวัตถุดิบ ส่งผลให้ประเทศไทยในยุคนั้น ที่เป็นสังคมเกษตรกรรม ถูกปรับเปลี่ยนเป็นสังคมอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารกระป๋องมากขึ้น ในช่วงแรกโรงงานอุตสาหกรรมอยู่ในพื้นที่ภาคกลางของประเทศไทย หลังจากนั้นได้ขยายออกมาตามภูมิภาคต่าง ๆ ตามแหล่งของวัตถุดิบ เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง เช่น ลำไย ลิ้นจี่ สับปะรด ข้าวโพดฝักอ่อน ข้าวโพดหวาน หน่อไม้ และ มะม่วง ในภาคเหนือ เป็นต้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง อยู่ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ภาคกลาง และภาคตะวันออก ซึ่งเป็นแหล่งวัตถุดิบในเขตอากาศร้อนชื้นแบบชายทะเล อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในช่วงแรกประสบผลสำเร็จในการดำเนินการเป็นอย่างมาก เพราะตลาดยังเป็นของผู้ผลิต เนื่องจากเป็นตลาดที่มีผู้แข่งขันน้อยราย ทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ส่งผลให้มีการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก อีกทั้งการปรับเปลี่ยนนโยบายทางการเมือง เกี่ยวกับเศรษฐกิจที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของประเทศ จากประเทศเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรม ตามแผนพัฒนาประเทศตั้งแต่ฉบับที่ 3 เป็นต้นมา ทำให้มีการส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องมากขึ้น เมื่อมีผู้ประกอบการมากขึ้น จึงเกิดการชิงแรงงานในฤดูกาลผลิต ซึ่งตรงกับช่วงฤดูการเพาะปลูก และเก็บเกี่ยวผลผลิตทางเกษตรกรรม นอกจากนั้น ประเทศเพื่อนบ้านในทวีปเอเชีย มีการเปิดประเทศและมีนโยบายทางการเมืองที่คล้ายคลึงกับประเทศไทย ซึ่งประเทศเพื่อนบ้านมีความได้เปรียบในเรื่องของค่าจ้างแรงงาน นโยบายทางการเมืองสนับสนุนต่อการลงทุนด้านอุตสาหกรรมจากต่างประเทศ จนทำให้มีการย้ายฐานการลงทุน ย้ายฐานการผลิต ย้ายฐานการสั่งซื้อ จากประเทศไทยไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในประเทศจีน เวียดนาม ลาว ที่มีศักยภาพในการดำเนินการสูงกว่าประเทศไทย เป็นผลทำให้การดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในเขตภาคเหนือตอนบนเข้าสู่ภาวะวิกฤติ

กิจการที่ปรับตัวได้ก็สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้แต่ไม่เติบโต บางกิจการปรับตัวไม่ทันก็ต้องหยุดกิจการ ส่งผลให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาการว่างงานเพิ่มขึ้นในท้องถิ่น ปัญหาปริมาณวัตถุดิบสิ้นตลาด เป็นต้น ประกอบกับเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ที่สะดวกและรวดเร็ว การนำเสนอข่าวสารที่ทันเหตุการณ์ ทำให้ตัวแทนขาย นักลงทุนชาวต่างชาติรับทราบข้อมูลข่าวสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้มีศักยภาพในการต่อรองของลูกค้านั้นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแสดงออกถึงความต้องการของนักลงทุนเพิ่มมากขึ้น เช่น ห้ามใช้แรงงานเด็กหรือสตรีมีครรภ์ การกำหนดชั่วโมงการทำงาน การเรียกร้องให้ผู้ประกอบการเพิ่มมาตรการดำเนินการมากขึ้น ดังนั้นอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องจะมีผลการดำเนินการที่ดี ต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินการทุกขั้นตอน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด การสร้างสายสัมพันธ์ ระหว่างผู้ประกอบการกับตัวแทนการค้าหรือผู้ซื้อสินค้าปลายทางจึงต้องมีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผล จากการจดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมพบว่าในปี พ.ศ. 2539 มีโรงงานแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องกระจายในเขตภาคเหนือจำนวน 84 โรงงาน (สุพร คุตตะเทพ และคณะ, 2544) ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547 พบว่า การจดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมในเขตภาคเหนือมีเพียงจำนวน 45 โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2549) แสดงว่ามีกิจการจำนวน 39 โรงงานที่ปิดตัวลงในระยะเวลา 8 ปีที่ผ่านมา คิดเป็นร้อยละ 46.4 หรือ ร้อยละ 5.8 ต่อปี แสดงถึงภาวะวิกฤติของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

ความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในภาคเหนือตอนบน เพราะพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ของดินและสภาพดินฟ้าอากาศที่สูง เหมาะสมกับการเพาะปลูก จึงเป็นแหล่งเพาะปลูกพืชผัก-ผลไม้แหล่งใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ซึ่งการดำเนินการเพาะปลูกของเกษตรกรนั้น เป็นในลักษณะที่ไม่มีการวางแผน ทำให้เกิดปัญหาปริมาณวัตถุดิบที่เกินหรือขาดตลาดของผลผลิตผักและผลไม้เป็นประจำ มาตรการที่ภาครัฐนำมาใช้แก้ปัญหาไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องจึงเป็นส่วนหนึ่งที่เข้ามาช่วยเหลือเกษตรกรที่ทำการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตร (มาริสา ชูชาญ, 2545) นอกจากนั้นอุตสาหกรรมได้รองรับแรงงานในท้องถิ่น หรือรองรับมาตรการย้ายถิ่นของแรงงานคนในท้องถิ่นไม่ให้เคลื่อนย้ายเข้าเมืองหลวง ทำให้เกิดปัญหาดัดตามา โดยเฉพาะในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา แรงงานในท้องถิ่นว่างงานมากขึ้น เพราะมีการขายที่ดินทำกินให้กับนายทุนที่เข้ามาสู่ท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นโรงงานอุตสาหกรรม สนามกอล์ฟ รีสอร์ท บ้านจัดสรรและอื่น ๆ และในที่สุดกลายเป็นคน

ว่างงาน (สิทธิานต์ อุประกิจกุล, 2543) สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมผักผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออก เนื่องจากต้นทุนการผลิตของประเทศไทยที่สูงขึ้นเนื่องมาจากค่าจ้างแรงงาน ค่าพลังงาน ค่าภาชนะบรรจุและอื่น ๆ ที่ปรับขึ้น ซึ่งราคาขายไม่สามารถเพิ่มขึ้นได้ในสัดส่วนเดียวกัน เพราะคู่แข่งมีมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายสินค้าผ่านตัวแทนหรือนายหน้า ที่มุ่งหวังผลตอบแทนจากทั้งค่าคอมมิชชั่นและส่วนต่างของราคาซื้อจากผู้ผลิตและราคาขายที่รับมาจากผู้ซื้อสินค้าในต่างประเทศ โดยพฤติกรรมนำราคาเสนอขายของผู้ผลิตรายหนึ่งไปเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรายอื่น ๆ เพื่อที่จะให้ได้ราคาต่ำสุด นำมาซึ่งส่วนต่างราคาที่มากขึ้น เป็นผลประโยชน์ของตนเองได้มากขึ้น บางรายทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ซื้ออย่างจริงจัง ในแนวทางเดียวกันแต่ใช้ราคาขายเป็นราคาจริงที่ผู้ซื้อในต่างประเทศทำการค้าขายจริง เพื่อประโยชน์ในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ซื้อในต่างประเทศ ทำให้เห็นว่าผู้ขายมีความซื่อสัตย์ จริงใจในการทำงานให้กับผู้ซื้ออย่างจริงจัง ทำให้ผู้ซื้อยินยอมมอบอำนาจในการซื้อสินค้า ในประเทศไทยให้กับตัวแทนเพียงผู้เดียวในการติดต่อซื้อขายกับผู้ผลิตในประเทศไทย หลังจากนั้นจึงมีพฤติกรรมเรื่องส่วนต่างของราคา จากการให้ผู้ซื้อเปิดสัญญาซื้อขายกับผู้ผลิตโดยตรง และได้ตกลงกับผู้ผลิตก่อนแล้ว ว่าซื้อขายกับตัวแทนในราคาเท่าใด ส่วนต่างการขายจะถูกโอนกลับไปให้ตัวแทนขาย เมื่อลูกค้าในต่างประเทศมั่นใจในศักยภาพก็ให้ลูกค้าเปิดสัญญาซื้อขายในนามตนเอง แล้วทำหนังสือซื้อขายทำการต่อรองกับผู้ผลิตอีกครั้ง โดยทำการโอนหนังสือสัญญาซื้อขายให้กับผู้ผลิต หรือการเปิดหนังสือสัญญาซื้อขายระหว่างตัวแทนกับผู้ผลิตอีกครั้ง ประกอบกับในปัจจุบันคู่แข่งในต่างประเทศ เช่น จีน เวียดนาม ลาว มีค่าแรงงานและวัตถุดิบที่ถูกกว่า แม้ว่าคุณภาพสินค้าน้อยกว่า สินค้าผักผลไม้กระป๋องจากประเทศไทย ทำให้ตัวแทนการค้ากรราคาขายสินค้าของผู้ผลิตในประเทศให้ต่ำลง ทำให้โรงงานไม่สามารถรับราคาขายได้ เพราะเมื่อรับคำสั่งซื้อแล้วพบว่าไม่มีกำไร จึงไม่รับคำสั่งซื้อสินค้านั้น เมื่อพบตัวแทนการค้าในลักษณะแบบนี้หลาย ๆ ราย จึงกลายเป็นลักษณะการปิดกิจการชั่วคราว เพราะไม่สามารถทำการผลิตได้ เมื่อเกิดขึ้นในหลายชนิดสินค้าทำให้ต้องปิดกิจการ โดยถาวรเกิดขึ้น

โอกาสการแข่งขันของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผักผลไม้บรรจุกระป๋องของประเทศไทยลดน้อยลง ตัวอย่างเช่น ลิ้นจี่บรรจุกระป๋อง เห็ดบรรจุกระป๋อง ที่มาจากประเทศจีนมีต้นทุนสินค้าต่ำกว่าประเทศไทย รวมไปถึงการเปิดเขตการค้าเสรีระหว่างไทย-จีน (FTA Thai-China) ส่งผลให้เกิดการปลดภาษี เป็นโอกาสให้ผักผลไม้สดจากจีน ซึ่งถือเป็นสินค้าทดแทนผักผลไม้บรรจุกระป๋อง ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของสินค้าผักผลไม้บรรจุกระป๋องในประเทศลดลง ซึ่งมีกลุ่มต่อต้านเขตการค้าเสรีเห็นว่ามาตรการนี้ ส่งผลให้พื้นที่เพาะปลูกของพืชผักผลไม้ของไทยสูญหาย (จิราพร ลิ้มปานานท์ และคณะ, 2547) ในการลงทุนของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผักผลไม้

กระป๋อง ได้มีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ ซึ่งเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ผู้ประกอบการสามารถนำวัตถุดิบต่าง ๆ เข้ามา เพื่อทำการแปรรูป เพิ่มมูลค่าสินค้า เพื่อส่งขายทั้งภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรการส่งเสริมอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออกของภาครัฐ (กองเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2541 อ้างโดย สิทธิพันธ์ อุปรีสังกุล, 2543) รวมทั้งจากโครงการศึกษา เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาภาคเหนือตอนบน (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542 อ้างโดย สิทธิพันธ์ อุปรีสังกุล, 2543) ได้ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมการผลิตผัก-ผลไม้แปรรูป ที่จะนำกลยุทธ์การพัฒนาภาคเหนือตอนบนให้ประสบผลสำเร็จ

โรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นกิจการประเภทการผลิตที่มีขนาดของเงินทุนในสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 50 ล้านบาท ตามประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรมว่าด้วยการกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2545 โดยส่วนมากการดำเนินการทำตามข้อมูลการตลาด รวมถึงการทำการตลาดเน้นการซื้อขายสินค้าผ่านตัวแทนการค้าเป็นหลัก ทั้งตลาดภายในประเทศหรือตลาดต่างประเทศ พิจารณายอดการส่งออกสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋องในตาราง 1 ซึ่งไม่มีการผลิตสินค้าด้วยยี่ห้อสินค้าของตนเอง หรือไม่มีการทำตลาดในตราสินค้าของตนเอง เป็นผลให้เมื่อตัวแทนการค้าไม่ซื้อสินค้าหรือไม่สามารถทำตลาดได้ จึงส่งผลกระทบต่อการค้าดังกล่าว ดังนั้นการหาแนวทางการทำตลาดด้วยตนเองผ่านตราสินค้าของตนเอง การขายตรงกับลูกค้าปลายทางโดยตรงในราคาขายสินค้า เป็นที่พอใจกับทั้งสองฝ่าย การหาช่องทางการตลาดใหม่ๆ ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายและตรง การโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่สื่อถึงสินค้าและองค์การอย่างชัดเจนถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการอย่างถูกต้อง เป็นที่มาของการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ตาราง 1 แสดงมูลค่าประมาณการส่งออกสินค้าผัก/ผลไม้กระป๋องที่สำคัญของภาคเหนือและร้อยละการขยายตัวของมูลค่าใน ปี พ.ศ. 2545-2548 จำแนกตามชนิดสินค้า

สินค้า	ยอดเงิน, ล้านบาท				% การขยายตัว		
	2545	2546	2547	2548	2546	2547	2548
ผลไม้กระป๋อง	13,829.9	15,794.2	16,810.0	18,392.0	14.2%	6.4%	9.4
1. ถั่วกระป๋อง	493.5	459.5	412.0	394.6	-6.9	-10.3	-4.2
2. ถั่วกระป๋อง	412.7	495.6	403.3	443.4	20.1	-18.6	10.0
3. มะม่วงกระป๋อง	247.1	287.9	344.8	366.5	16.5	19.8	6.3
4. ผลไม้รวมกระป๋อง	2,299.7	2,423.5	2,869.3	3,222.1	5.4	18.4	12.3
5. สับปะรดกระป๋อง	8,707.8	10,751.8	11,165.5	12,121.6	23.5	3.8	8.6
6. ผลไม้อื่น ๆ	1,669.1	1,375.9	1,615.0	1,843.8	-21.31	-3.22	10.47
ผักกระป๋อง/แปรรูป	6,914.7	7,618.8	8,442.0	9,103.8	10.2	10.8	7.8
1. ข้าวโพดอ่อน	1,643.2	1,645.8	1,665.3	2,053.0	0.2	1.2	23.3
2. ข้าวโพดหวาน	1,581.2	2,078.2	2,709.8	3,031.9	31.4	30.4	11.9
3. หน่อไม้กระป๋อง	651.8	535.4	502.8	482.3	-17.9	-6.1	-4.1
4. ผักอื่น ๆ	3,038.5	3,359.4	3,564.1	3,536.6	10.56	17.30	16.39
สินค้าเกษตร	218,915	247,582	255,844	281,448			
อุตสาหกรรม	(7.5%)	(7.4%)	(6.6%)	(6.3%)	13.1	3.3	10.0

ที่มา: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ (2549)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของธุรกิจในการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยใช้ในการจัดการธุรกิจ
2. ได้ทราบถึงปัญหา ในการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
3. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ กลยุทธ์การตลาดให้กลุ่มผู้ประกอบการทั้งรายเก่า-รายใหม่ที่สนใจในการทำธุรกิจประเภทนี้
4. นำผลไปใช้วางแผนตลาด ให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นทางปฏิบัติใหม่ด้านการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษา กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของธุรกิจในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยออกเป็น 2 ด้านคือ

1. ขอบเขตด้านประชากร ใช้ประชากรทั้งหมดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขต 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบนซึ่งประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน และ อุตรดิตถ์ ซึ่งมีผู้ประกอบการกระจายกันอยู่ในแต่ละจังหวัดทั้งหมดจำนวน 37 โรงงาน ยกเว้นจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่ไม่มีสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องตั้งอยู่
2. ขอบเขตด้านเวลา เวลาที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2549 ถึงเดือนกันยายน 2550 โดยใช้ในการสำรวจด้วยวิธีการตอบแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทั้งทางโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์
3. ข้อจำกัด ศึกษาเฉพาะผู้นำในองค์กร

นิยามศัพท์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คำศัพท์มีความหมายเฉพาะและจำเป็นสำหรับการศึกษาวิจัย โดยมีความหมายและขอบเขตจำกัดดังนี้

อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง หมายถึง อุตสาหกรรมที่ทำการบรรจุสินค้าจากผัก-ผลไม้ อันจะมีการแปรเปลี่ยนรูปทรงของผัก-ผลไม้ไปจากเดิม ลงในกระป๋องเหล็กเคลือบดีบุกหรือสารประกอบป้องกันการกัดกร่อนไว้ภายใน ส่วนภายนอกกระป๋องพิมพ์สีตามต้องการหรือเป็นเนื้อแผ่นเหล็กเคลือบดีบุกธรรมดา มีการเติมน้ำเชื่อม น้ำเกลือ น้ำกรด น้ำเปล่าหรือสารละลายอื่น ๆ ตามความเหมาะสมหรือตามที่ลูกค้ากำหนดก็ได้ไว้ในกระป๋องให้เต็มแล้วนำไปทำให้ร้อน เพื่อไล่อากาศที่ค้างอยู่ภายในออก ก่อนทำการปิดฝากระป๋องให้สนิทและถูกนำไปฆ่าเชื้อจุลินทรีย์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละชนิดของสินค้าหรือขนาดบรรจุ (มาริสา ชูชาญ, 2545) ซึ่งมีขนาดบรรจุตามน้ำหนักตั้งแต่ 5 ออนซ์ 6 ออนซ์ 8 ออนซ์ 10 ออนซ์ 12 ออนซ์ 15 ออนซ์ 20 ออนซ์ 30 ออนซ์ 43 ออนซ์ และ 108 ออนซ์ หรือตามความต้องการของลูกค้า (บริษัท อาหารสากล จำกัด (มหาชน), 2550) ประกอบไปด้วย 1) ผลไม้ในน้ำเชื่อมบรรจุกระป๋อง เช่น ลำไย ลิ้นจี่ มะม่วง ลูกชิด ผลไม้รวม เป็นต้น 2) ผักในน้ำเกลือบรรจุกระป๋อง เช่น ข้าวโพดอ่อน เห็ดต่าง ๆ ถั่วต่าง ๆ เป็นต้น 3) ผักในน้ำผักบรรจุกระป๋อง เช่น มะเขือเทศลูกผิวในน้ำมะเขือเทศ เป็นต้น 4) ผักในน้ำปรุงบรรจุกระป๋อง เช่น ผักกาดดอง ถั่วต่าง ๆ ในน้ำซีอิ๊ว เป็นต้น 5) ผักในน้ำเปล่า/น้ำกรดบรรจุกระป๋อง เช่น หน่อไม้แผ่น/หน่อไม้เส้น เป็นต้น 6) น้ำผลไม้กระป๋อง เช่น น้ำมะม่วง น้ำลิ้นจี่ น้ำลำไย น้ำเสาวรส เป็นต้น 7) น้ำผักกระป๋อง เช่น น้ำมะเขือเทศ น้ำนมข้าวโพดหวาน เป็นต้น 8) ผักแปรรูปบรรจุกระป๋อง เช่น ซุปข้าวโพดหวาน ซอสมะเขือเทศ เป็นต้น และ 9) น้ำผักเข้มข้นบรรจุกระป๋อง เช่น Mango Puree Tomato Paste เป็นต้น

วงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle: ILC) หมายถึง ช่วงชีวิตของอุตสาหกรรม ผัก-ผลไม้กระป๋อง โดยสื่อความหมายตามวงจรชีวิตสินค้า (product life cycle, PLC) คือช่วงเริ่มต้น ช่วงเติบโต ช่วงอิ่มตัว และช่วงถดถอย ซึ่งแต่ละช่วงชีวิตใช้กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่แตกต่างกัน (จำเนียร บุญมาก และคณะ, 2548; จอน คับเบิลยู มูลลินส์ และคณะ, 2004)

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาวิจัยในเรื่อง กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล การวิจัยโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ปัญหาพิเศษและงานค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงานวิจัย เพื่อใช้ประกอบในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง
2. การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในปัจจุบัน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารหรือผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ทำธุรกิจให้เติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืน
6. งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ปัญหาพิเศษและการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความสำคัญของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง

ความสำคัญของอุตสาหกรรม เกี่ยวกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม ผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตภาคเหนือของประเทศไทยนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้น ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547 มีจำนวนผู้ประกอบการจดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือจำนวน 45 ราย เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2539 พบว่ามีโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องจำนวน 84 ราย แสดงให้เห็นว่ามีโรงงานหุ้ดกิจการจำนวน 39 ราย (สุพร อุดะเทพ, 2544) สำหรับโรงงานที่ยังดำเนินกิจการอยู่แยกตามที่ตั้งพบว่า มีโรงงานในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 21 โรงงาน จังหวัดลำพูน และ ลำปาง จังหวัดละ 6 โรงงาน จังหวัดตากจำนวน 2 โรงงาน สำหรับจังหวัดอื่นๆ มีจังหวัดละ 1 โรงงาน ได้แก่ จังหวัด เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ พิจิตร พิษณุโลก นครสวรรค์ เพชรบูรณ์และอุทัยธานี สำหรับจังหวัดกำแพงเพชร สุโขทัย และแม่ฮ่องสอน ไม่มีโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องตั้งอยู่ เมื่อทำการแยกตามสินทรัพย์ถาวรที่ทำการจดทะเบียน พบว่าไม่มีอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์ถาวรมากกว่า 200 ล้านบาท อุตสาหกรรมขนาดกลางที่มีทุนจดทะเบียนที่ 50-200

ล้านบาท มีจำนวนเพียง 5 โรงงาน กระจายตัวอยู่ อุตสาหกรรมขนาดย่อมที่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 50 ล้านบาท ถือเป็นส่วนใหญ่มียังมีจำนวน 34 โรงงาน รวมทั้งหมด 45 โรงงาน มีจำนวนเงินลงทุนรวม 1,152,293,813 บาท เฉลี่ยแต่ละ โรงงานมีเงินลงทุนเท่ากับ 25,606,529 บาท คิดเป็นเงินหมุนเวียน ร้อยละ 31.23 ค่าเครื่องจักรร้อยละ 30.45 ค่าอาคารสิ่งปลูกสร้างร้อยละ 23.00 และค่าที่ดินร้อยละ 15.32 ส่วนการจ้างแรงงานคนทั้งหมด 3,852 คนที่เป็นแรงงานประจำ (ไม่รวมแรงงานชั่วคราวที่จ้างเป็นฤดูกาล โดยประเมินจากประสบการณ์ในการทำงานประมาณ 13,500 คน เมื่อรวมกับกลุ่มเกษตรกรที่เกี่ยวข้องในการผลิต และ สร้างวัตถุดิบมีจำนวน 100,000 ครัวเรือน โดยคำนวณจากครอบครัวละ 3 คน โดยทั้งหมดแล้วจะมีแรงงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 317,352 คน) หรือเฉลี่ยแต่ละ โรงงานจำนวน 86 คน โดยแต่ละ โรงงานมีการใช้เครื่องจักรเฉลี่ย 1,502 แรงม้า และพื้นที่ในการผลิตเฉลี่ย 2,444 ตารางเมตรต่อ โรงงาน ในขณะที่พื้นที่ โรงงานเฉลี่ยมากถึง 20,805 ตารางเมตรต่อ โรงงาน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2547)

จากข้อมูลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (สัทธานต์ อุปริสังกุล, 2543) พบว่า วัตถุดิบที่ผลิตในเขตภาคเหนือตอนบนในลักษณะที่เป็นอุตสาหกรรม เช่น ลำไย ลิ้นจี่ มะม่วง เป็นต้น มีการนำมาใช้ใน โรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องมากกว่าร้อยละ 30 ส่วนที่เหลือเป็นการส่งออกสด แช่แข็ง แช่เย็น แปรรูปอื่นๆ และการขายในประเทศ โดยการขายในประเทศในช่วงฤดูกาลของผลผลิต ออกสู่ตลาดไม่สามารถรองรับการสั่งซื้อได้หมด ทั้งนี้เป็นปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการ เช่น การขนส่ง เป็นต้น ทำให้วัตถุดิบเน่าเสียหายได้ จึงมีอุตสาหกรรมต่อเนื่องขึ้นมาคือ อุตสาหกรรมห้องเย็น รับจ้างจัดเก็บวัตถุดิบสด พบว่ามีปัญหาตามมา คือเรื่องของการขาดความรู้ของผู้ประกอบการ ทำให้วัตถุดิบเน่าเสียหายในห้องเย็นเพิ่มขึ้น รวมทั้งยังต้องจ่ายค่าเช่าสถานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเกษตรกรควรมีการบริหารจัดการตั้งแต่การเพาะปลูก การวางแผนเก็บเกี่ยวให้เป็นระบบ การวางแผนการส่งมอบวัตถุดิบ การวางแผนระบบคุณภาพของวัตถุดิบให้ตรงกับความต้องการของตลาด โดยนักวิชาการเกษตรต้องเข้าไปดำเนินการวางแผนการปลูกให้เป็นระบบ ไม่ปล่อยให้เกษตรกรดำเนินการด้วยตนเอง เกิดการขาดทุนและหยุดกิจการ หากอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องประสบปัญหา จะส่งผลกระทบทำให้อุตสาหกรรมประสบปัญหาอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ และส่งผลกระทบในวงกว้าง อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องอยู่รอด และเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นเรื่องที่พึงกระทำ ดังนั้นการทำการตลาดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในปัจจุบัน

ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง มูลค่าการนำเข้า-ส่งออกทั่วโลกของไทยจากกรมศุลกากร เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2548 ตามตาราง 2 พบว่า มูลค่าการตลาดของผลไม้(ไม่นับรวมกับสับประครกระป๋อง) ในด้านการส่งออก มีมูลค่าการนำเข้าเท่ากับ 178.2 ล้านบาท ซึ่งมูลค่าการส่งออกเท่ากับ 4,118.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 31-37 โดยประมาณของการส่งออกผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง โดยสัดส่วนการเพิ่มขึ้นของยอดการส่งออกผลไม้กระป๋องต่ำลง เมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2545 กล่าวคือลดลงร้อยละ 4.71 ในปี พ.ศ. 2546 เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.81 ในปี พ.ศ. 2547 และในปี พ.ศ. 2548 เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.96 หากพิจารณามูลค่าการส่งออกจากข้อมูลของกระทรวงพาณิชย์พบว่า ลิ้นจี่ ลำไย มะม่วงกระป๋อง ซึ่งฐานการผลิตส่วนใหญ่อยู่ในเขตภาคเหนือมียอดการส่งออกในลิ้นจี่และลำไยกระป๋องลดลง ในขณะที่มะม่วงกระป๋องเพิ่มขึ้น (ตาราง 1) ด้านตลาดผลไม้บรรจุกระป๋องในประเทศไทย มะม่วงเป็นผลไม้ที่ไม่นิยมซื้อขาย ส่วนลำไย ลิ้นจี่กระป๋อง ไม่สามารถทำการตลาดเพื่อแข่งขันกับสินค้าทดแทนที่เป็นผลไม้ฤดูกาลทั้งภายในประเทศและนำเข้าได้ เพราะผลไม้ดังกล่าวมิให้เลือกบริโภคหลากหลายและราคาถูกกว่า

สำหรับภาชนะบรรจุภัณฑ์ ในอุตสาหกรรมดังกล่าวพบว่า ต้นทุนในการผลิตทางตรงมากกว่าร้อยละ 30 ซึ่งประกอบด้วยกระป๋องเปล่า-ฝากระป๋อง ฉลาก และกล่องที่ใช้บรรจุ ปัญหาที่พบและส่งผลกระทบต่อต้นทุนมีอยู่ 2 ปัจจัยหลักคือ ปัจจัยแรกเสถียรภาพของค่าเงินบาท หากค่าเงินบาทอ่อนค่าลง ผู้นำเข้าเหล็ก-เนื้อเยื่อกระดาษ มีการปรับราคาเพิ่มกับผู้ผลิตกระป๋องเปล่า-ผู้ผลิตฉลากและกล่องกระดาษ ส่งผลให้ผู้ผลิตกระป๋องเปล่า-ผู้ผลิตฉลากและกล่องกระดาษ ปรับขึ้นราคาเพิ่มกับผู้ผลิตอาหารกระป๋อง ปัจจัยที่สองคือการขึ้นราคาเหล็กของญี่ปุ่นซึ่งมีการปรับราคาในทุก ๆ ปี ปัจจุบัน โรงงานผลิตกระป๋องเปล่าต้องซื้อเหล็กจากบริษัทผู้นำเข้ารายใหญ่ ที่ควบคุมอุตสาหกรรมเหล็กของประเทศไทยทั้งหมด และบริษัทดังกล่าว เป็นบริษัทร่วมทุนของญี่ปุ่นที่ส่งออกเหล็กไปทั่วโลก ดังนั้นการกำหนดราคาเหล็ก ซึ่งถือว่าเป็นตลาดที่ผูกขาดกับผู้ค้ารายเดียว ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัทใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นเป็นหลัก

ดังนั้น แนวคิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบของภาชนะบรรจุภัณฑ์จากกระป๋องเหล็ก เป็นกระป๋องพลาสติก ถุงพลาสติก และอื่น ๆ เกิดขึ้นในหลาย ๆ ประเทศ โดยในประเทศไทยเริ่มพบเห็นสินค้าในลักษณะนี้แล้วในกลุ่มของสินค้าผักกาดคอง ผลไม้ลอยแก้ว แต่ข้อจำกัดของภาชนะชนิดนี้ คืออายุการเก็บสินค้า ลดลงจากอาหารกระป๋องที่เก็บได้ 2 ปี เหลือเพียง 6 เดือนในภาชนะบรรจุที่เป็นพลาสติกใส ในขณะที่ภาชนะบรรจุที่ทึบแสงก็เก็บได้นาน 1-1.5 ปีขึ้นอยู่กับชนิดของ

ตาราง 2 แสดงมูลค่าการนำเข้าและส่งออกของไทยไปทั่วโลกในสินค้าผลไม้กระป๋องและผักกระป๋อง/แปรรูปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545-2548

สินค้า	2545	2546	2547	2548	% การขยายตัว		
					ปี 2546	ปี 2547	ปี 2548
ผักกระป๋อง/ผักแปรรูป(204000)-นำเข้า	1,789.1	2,512.9	3,560.8	3,940.0	40.5%	41.7%	10.6%
ผักกระป๋อง/ผักแปรรูป(204000)-ส่งออก	6,914.7	7,618.8	8,442.0	9,103.8	10.2%	10.8%	7.8%
มูลค่าการค้า-ผักกระป๋อง/ผักแปรรูป	5,125.6	5,105.9	4,881.2	5,163.8	-0.4%	-4.4%	5.8%
ผลไม้กระป๋อง(2008990)-นำเข้า	46.2	59.6	69.0	178.2	29.0%	15.8%	158.3%
ผลไม้กระป๋อง(2008990)-ส่งออก	13,829.9	15,794.2	16,810.0	18,392.0	14.2%	6.4%	9.4%
มูลค่าการค้า-ผลไม้กระป๋อง	13,783.7	15,734.6	16,741.0	18,213.8	14.2%	6.4%	8.8%
รวมผัก/ผลไม้กระป๋อง-นำเข้า	1,835.3	2,572.5	3,629.8	4,118.2	40.2%	41.1%	13.5%
รวมผัก/ผลไม้กระป๋อง-ส่งออก	10,825.9	11,345.7	12,384.8	13,404.7	4.8%	9.2%	8.2%
มูลค่าการค้า-รวมผัก/ผลไม้กระป๋อง	8,990.6	8,773.2	8,755.0	9,286.5	-2.4%	-0.2%	6.1%

หมายเหตุ การคิด % การขยายตัวของการนำเข้า/ส่งออก คิดเทียบกับยอดปีก่อนหน้า
ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2549)

สินค้าด้วย นอกจากนั้น ปัญหาที่พบอีกด้านหนึ่งคือ เทคโนโลยีการผลิตภาชนะบรรจุลักษณะนี้ ในปัจจุบันไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกเว้นประเทศญี่ปุ่น ที่เริ่มนิยมการใช้ภาชนะบรรจุที่เป็นถุงพลาสติกแบบหลายชั้นสามารถทนความร้อน ได้มากขึ้น เนื่องจากความสะดวกในการจัดเก็บ และสามารถนำพลาสติกไปหลอมกลับมาใช้ใหม่ได้อีก อย่างไรก็ตามผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นก็นำถุงพลาสติกที่ทำการผลิตจากประเทศญี่ปุ่นเข้ามาใช้เอง เพราะไม่เชื่อมั่นในคุณภาพการผลิตของถุงพลาสติกและเทคโนโลยีการผลิตของผู้ผลิตในประเทศไทย นอกจากแผ่นเหล็กแล้ว เรื่องของเยื่อกระดาษนำเข้ายังประสบปัญหาเดียวกัน โดยแหล่งนำเข้าเยื่อกระดาษใหม่ และเยื่อกระดาษใช้แล้ว มีการนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นเช่นกัน ปัญหาที่เกิดขึ้น มีลักษณะเดียวกันคือ จากปัญหาเรื่องราคากระดาษที่ปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มลดลง ซึ่งมีความพยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบของภาชนะบรรจุใหม่ จากเดิมซึ่งปิดฉลากกระดาษ เปลี่ยนเป็นฉลากพลาสติกก่อนบรรจุลงกล่องกระดาษ ได้มีแนวคิดการใช้การใช้แผ่นฟิล์มพลาสติกมาห่อหุ้มกระป๋อง แล้วใช้ความร้อนหดเนื้อแผ่นฟิล์มให้รัดกระป๋องให้แน่น บรรจุสินค้าลงพาเลทพลาสติกที่ห่อหุ้มด้วยฟิล์มพลาสติกอีกครั้งก่อนการส่งมอบ เพื่อเป็นการลดต้นทุนเกี่ยวกับกระดาษ อีกทั้งภาชนะเหล่านี้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ดังนั้น สรุปได้ว่าในอนาคตภาชนะบรรจุสินค้าจำพวกผัก-ผลไม้ในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิทนี้ เปลี่ยนจากกระป๋องเหล็กเคลือบดินเผาเป็นภาชนะบรรจุพลาสติกหรือผสมผสานกันหลาย ๆ ชนิด โดยผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ต้องเริ่มทำการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจเติบโตและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนต่อไป เรื่องการทำตลาดผ่านตัวแทนการค้าหรือผู้จัดจำหน่าย ในปัจจุบันโรงงานในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยส่วนใหญ่ ใช้บริการของกลุ่มบุคคลกลุ่มนี้อยู่ ดังนั้น การลดภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าคอมมิชชั่น หรือส่วนต่างของราคาซื้อ-ขายสินค้าให้กับตัวกลางกลุ่มนี้ สามารถทำได้ด้วยการทำการตลาดด้วยตัวเองหรือจัดตั้งกลุ่ม บริษัทร่วมทุนเข้ามาดำเนินการในการขายสินค้าไปยังต่างประเทศ นอกจากนั้นการสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเองก็เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะจะสร้างความเติบโตได้อย่างยั่งยืนมากกว่าการขายผ่านยี่ห้อสินค้าของลูกค้า เหมือนที่ดำเนินการกันอยู่ในปัจจุบัน ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้แก่อุตสาหกรรมจังหวัดต่าง ๆ ที่โรงงานตั้งอยู่ การนำนโยบายของภาครัฐเข้าไปใช้ ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ต้องทำอย่างรวดเร็วและทั่วถึง โดยจะต้องมีจิตใจของการให้บริการ (Service Mind) ไม่เป็นภาระให้กับโรงงานอุตสาหกรรม ในภาควิชาการ เน้นการเรียนการสอนลักษณะเดิม ไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการใช้แรงงานของโลกภายนอก เพราะในปัจจุบัน ยังไม่มีการจัดการหลักสูตรการเรียนการสอนด้วยการสอบถามความต้องการของโรงงานอุตสาหกรรม แต่ละประเภทว่าต้องการบุคลากรในลักษณะใดบ้าง ผลิติดูแลกรออกมาในรูปแบบเหมือน ๆ กันในทุกสถาบัน เมื่อองค์กรรับเข้าไป

ทำงานแล้วต้องอบรม ฝึกฝนพนักงานใหม่ในเรื่องของการทำงาน เพราะฝึกฝนเฉพาะทฤษฎีที่ไม่นำมาประยุกต์ใช้ ดังนั้นคณาจารย์ผู้กำหนดหลักสูตรต้องเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล และให้ทันกับยุคสมัย การน่านักศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในการให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ โดยมีการสอบถามความต้องการของโรงงานด้วย การศึกษาดูงานสามารถทำได้โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การสังเกตเห็น การสอบถามตรง การสร้างแบบสอบถามย้อนกลับไปตาม เพื่อสนองตอบกับอุตสาหกรรมให้ถูกต้องตามหลักการของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Social Education) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organized Education) ซึ่งเป็นนโยบายของภาครัฐที่กำหนดไว้ให้กับประชาชน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้นำ

การตัดสินใจของผู้บริหาร (ทอม บราวน์ และคณะ, 2548: 123) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรใหญ่ ๆ ต่างต้องการแนวคิดทฤษฎีและภูมิปัญญาที่ที่สะสมประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจ แต่ในโลกยุคปัจจุบันวิวัฒนาการแนวคิดทฤษฎีเกิดขึ้นใหม่อย่างต่อเนื่อง เพราะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นการยึดติดกับแนวคิดและทฤษฎีแบบเดิม ถือเป็นอุปสรรคในการนำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ฟังและคิดให้ก่อนตัดสินใจในแต่ละครั้ง แต่ในระดับของการปฏิบัติการ แนวคิดการทำธุรกิจใหม่ ๆ มีความจำเป็นต้องใช้รูปแบบแนวคิดเดิมอยู่ เพื่อใช้ในการการอ้างอิง และทราบถึงที่มาในรูปแบบการทำงานของแผนกต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของ งาม ชาราน (2001) ทอม บราวน์ ได้สรุปจากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ในปัจจุบันว่าจะมีอายุการใช้งานได้เพียง 3 ปีเท่านั้นในเชิงปฏิบัติ ดังนั้นการเลือกใช้แนวคิดทฤษฎีหรือกลยุทธ์ในการทำงานจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ หากงานนั้น ๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนั้น เดเนียล โกลแมน (2000 อ้างโดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546: 4-11) ได้เสนอของแนวคิดเรื่องผลการดำเนินงานตามลักษณะผู้นำ (Leadership That Gets Results) ในรายงานผลการศึกษาวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business Review) ฉบับประจำเดือนมีนาคม-เมษายน 2543 ซึ่งมีการนำเสนอรูปแบบของผู้นำ 6 แนวทางคือ

1. แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำแบบเผด็จการ (The Coercive Style) โดยผู้นำกลุ่มนี้จะเป็นผู้กำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น พนักงานต้องทำอะไร อย่างไร โดยไม่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ผู้นำกลุ่มนี้ต้องการให้พนักงานนำแนวคิดของเขาไปทำการปฏิบัติโดยทันที อีกทั้งจะทำการควบคุมอย่างเข้มงวดและใกล้ชิด จะทำการลงโทษทันทีที่ทำผิด และให้รางวัลโดยพิจารณาจากการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งของพนักงานนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ ซึ่งมีผลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กรด้านลบ

แนวคิดแบบนี้ เหมาะกับงานที่ไม่มีความสลับซับซ้อนมากหรือเหตุการณ์อยู่ในภาวะวิกฤติที่ต้องการคำสั่งในการปฏิบัติที่ชัดเจนและรวดเร็ว ซึ่งผู้นำจะต้องมีข้อมูลและความรู้มากกว่าพนักงาน หรือใช้เวลาที่ต้องการออกกฎระเบียบที่เข้มงวดหรือใช้กับพนักงานที่มักชอบสร้างปัญหาและมีศักยภาพในการทำงานต่ำ

แนวคิดลักษณะนี้ไม่เหมาะกับการนำไปใช้ในงานที่มีลักษณะซับซ้อน ซึ่งจะก่อให้เกิดการต่อต้านได้ ดังนั้นหากใช้ ต้องใช้ในช่วงเวลาสั้น ๆ เท่านั้น เพราะรูปแบบนี้ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล มักก่อให้เกิดการต่อต้านและลาออกจากงานเร็วขึ้น โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มที่มีศักยภาพการทำงานสูง ชอบความท้าทาย และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์ (The Authoritative Style) ในกลุ่มนี้ผู้นำมุ่งเน้นการสร้างวิสัยทัศน์และการตั้งทิศทางองค์กรให้ชัดเจน ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเข้าถึงวิสัยทัศน์และทำให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย โดยปราศจากการใช้อำนาจขู่บังคับ โดยยึดถือการกระจายวิสัยทัศน์ลงสู่ระดับล่างเป็นสิ่งสำคัญ และพยายามนำเสนอถึงที่มาของวิสัยทัศน์นั้น ๆ และให้ทั้งองค์กรตระหนักถึงการทำงานระยะยาวเป็นหลัก ผู้นำจะมีการตั้งมาตรฐานสำหรับการทำงานและการติดตามผลการทำงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักขององค์กร ผู้นำจะใช้ทั้งปฏิริยาด้านบวกและด้านลบให้สมดุลในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน และทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น

แนวคิดแบบนี้ให้ผลดีเมื่อองค์กรต้องการวิสัยทัศน์ใหม่หรือการกำหนดทิศทางใหม่ที่มีมาตรฐานแน่นอน เช่น ในระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือในสภาวะที่ผู้นำได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญและมีอำนาจเต็มที่ หรือเมื่อพนักงานใหม่ที่ต้องมีผู้นำเป็นผู้บอกแนวทางต่าง ๆ โดยรวมแล้วผู้นำประเภทนี้ต้องช่วยพนักงานแก้ปัญหาทุกวัน

แนวคิดนี้จะไม่เกิดผล เมื่อผู้นำไม่ได้เป็นที่ยอมรับหรือนำไปใช้กับพนักงานที่มีประสบการณ์ความรู้มากกว่า และไม่เกิดผลดี เมื่อนำไปใช้กับพนักงานหรือผู้จัดการที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและจำเป็นต้องมีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

3. แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำแบบความผูกพัน (The Afficative Style) ในกลุ่มนี้ผู้นำมีความใกล้ชิดกับพนักงานเป็นอย่างมาก บรรยากาศในการทำงานไม่มุ่งเน้นที่เป้าหมายหรือผลของงานมากนัก แต่มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของพนักงานเป็นหลัก ระบบการจ่ายผลตอบแทนมุ่งเน้นที่คนส่วนใหญ่ มีการให้หลักประกันการทำงานที่แน่นอน มีการให้สวัสดิการที่ดี ผู้นำจะมีท่าทีได้ตอบและสนองตอบในทางที่ดี พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และมีการให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแนวทางการบริหารงานแบบนี้ ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นให้ผลทางด้านบวก

ในการบริหารงานของผู้นำแบบนี้ ต้องใช้ควบคู่กับแบบอื่น ๆ เช่น แบบมุ่งวิสัยทัศน์ แบบประชาธิปไตย หรือแบบฝึกสอน และต้องใช้ในงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีอยู่แล้ว หรืออาจใช้ในงานที่ต้องให้คำปรึกษา แนะนำพนักงาน หรือใช้ในลักษณะงานที่มีคนหลากหลาย มีความขัดแย้งสูงและต้องการสร้างทีมงานขึ้น

การบริหารงานแบบนี้ ไม่เหมาะกับการใช้กับพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานต่ำ หรือองค์การอยู่ในสภาวะวิกฤติ มีการเปลี่ยนแปลง และต้องการทิศทางที่แน่นอน หรือพนักงานที่มุ่งเน้นแต่งานไม่สนใจการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

4. แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) ผู้นำต้องมีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของพนักงาน โดยเชื่อว่าสามารถจัดการงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้นำจะให้อิสระการตัดสินใจในงานที่ลูกน้องรับผิดชอบ และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น และให้รางวัลโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน แนวคิดลักษณะนี้ไม่มีการลงโทษเกิดขึ้น ผู้นำจะสร้างข้อตกลงกับพนักงาน และพยายามก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้นเสมอ การบริหารงานตามแนวคิดนี้ทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

แนวคิดลักษณะนี้ได้ผลเมื่อพนักงานมีศักยภาพการทำงานสูง และสามารถประสานงานกันได้ดีหรือมีการทำงานเป็นทีมงานที่ดี โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยใช้ศักยภาพของแต่ละบุคคลในทีมงานทำงานด้วยวิธีการของตนเอง หรือวิธีการที่ได้รับความเห็นชอบจากกลุ่มดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

แนวคิดนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จ หากพนักงานที่มีอยู่ขาดศักยภาพในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มักก่อให้เกิดความสับสนได้ง่าย แนวคิดนี้ไม่เหมาะที่จะนำมาใช้ในภาวะวิกฤติ ภาวะที่ต้องแข่งขันกับเวลาและคู่แข่ง

5. แนวคิดและทฤษฎีของผู้นำแบบมาตรฐานสูง (The Pacesetting Style) ในกลุ่มนี้ผู้นำถือตนเองเป็นต้นแบบ หรือเป็นตัวอย่าง อีกทั้งตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และคาดหวังพนักงานคนอื่น ๆ จะเข้าใจและรู้เหตุผล โดยทั่วไปผู้นำกังวลที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ที่ตนคิดว่า ไม่

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยม จึงทำให้ยากต่อการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา แต่จะทำให้บรรยากาศการทำงานแย่ลง

แนวคิดลักษณะนี้จะใช้ได้ผลดี ก็ต่อเมื่อพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจสูง มีความรู้และความชำนาญในหน้าที่การงาน ซึ่งพวกเขาต้องการแนวทางและการประสานงานเพียงเล็กน้อย หรือใช้ในการบริหารหน่วยงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เช่น นักวิจัย นักการตลาด นักกฎหมาย หรือใช้เมื่อต้องการผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว หรือ ใช้สำหรับการพัฒนาผู้ที่กำลังสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นในอนาคต

แนวคิดแบบนี้ไม่เหมาะสม หากใช้ในกรณีที่ผู้นำไม่สามารถทำงานทั้งหมดได้ด้วยตนเอง เช่น เมื่อหน่วยงานมีการเติบโตสูง และจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือเมื่อพนักงานต้องการแนวทาง และทิศทางในการทำงาน หรือต้องการพัฒนาตนเองและการประสานงานระหว่างกัน

6. แนวคิดและทฤษฎีผู้นำแบบการฝึกสอน (The Coaching Style) แนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาพนักงานในระยะยาว ผู้นำจะช่วยพนักงานในการหาจุดอ่อนและจุดแข็ง พร้อมช่วยแก้ไขจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง โดยผู้นำจะช่วยในการกำหนดเป้าหมายระยะยาว มีการกำหนดบทบาท และขอบเขตของผู้นำและพนักงาน บอกและแนะนำวิธีการในการทำงานภายใต้เหตุผลและหลักการ คอยแนะนำช่วยเหลือตลอดขั้นตอนการพัฒนา และผู้นำยอมเสียเวลาในงานให้กับการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งส่งผลทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้นเป็นอย่างมาก

แนวคิดลักษณะนี้ เหมาะกับพนักงานที่มีความตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และความต้องการในการพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้น โดยพนักงานจะมีแรงจูงใจสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแสวงหาความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม แนวคิดลักษณะนี้ จะไม่ประสบผลสำเร็จถ้าผู้นำไม่มีความเชี่ยวชาญในงานหรือพนักงานต้องการการชี้แนะมาก ไม่มีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในตนเอง หรือในสภาวะวิกฤติ เพราะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานมาก

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหาร

หัวข้อเปรียบเทียบ	ผู้บริหาร	ผู้นำ
ทิศทางขององค์กร (Direction)	- เน้นการวางแผนและการทำงบประมาณ - ติดตามดูยอดกำไรสุทธิเป็นสำคัญ - เน้นผลในระยะสั้น	- เน้นการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร - ติดตามดูองค์การในภาพกว้างกว่ากำไรสุทธิ - เน้นผลในระยะยาว
การจัดให้เป็นระเบียบ หรือจัดแนวทาง ดำเนินการ (Alignment)	- เน้นการจัดการองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน - เน้นการสั่งการ (Directing) และการควบคุม - สร้างกรอบและอาณาจักรต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อ	- เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วมและค่านิยมร่วมให้แก่องค์กร - เน้นการช่วยให้บุคคลอื่น ๆ เติบโตและพัฒนาขึ้น - ลดกรอบต่าง ๆ และอาณาจักรต่าง ๆ ลง
ความสัมพันธ์ (Relationships)	- เน้นที่วัตถุ (สินค้าและบริการ) เป็นหลัก - เน้นอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่การงาน - ปฏิบัติคนในฐานะ “นาย”	- เน้นที่คน (โดยการสร้างแรงคลใจและกระตุ้นผู้ตาม - เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล - ปฏิบัติคนในลักษณะโค้ช ผู้อำนวยความสะดวกและผู้ให้บริการ
คุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Personal Qualities)	- ห่วงเหิน ไร้อารมณ์ - เชื่อมั่นในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนเอง - เป็นนักพูด	- จะรับรู้และสัมผัสในอารมณ์ผู้ตาม - ใจกว้างและรับฟัง - เป็นนักฟังที่ดี
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)	- เน้นการทำงาน - ก่อให้เกิดความมั่นคง ความเป็นระเบียบ - และมีประสิทธิภาพ	- มีความกล้า กระตุ้นให้เกิดความกล้า - สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่

หมายเหตุ ดัดแปลงจาก ฟิลิป คอตเลอร์ (2543)

ผลการศึกษาเรื่องผู้นำของ เคเน็ล โกลแมน (2000) พบว่ารูปแบบของผู้นำอยู่ 4 แบบที่ให้ความรู้สึกที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคือ รูปแบบมุ่งวิสัยทัศน์ รูปแบบความผูกพัน รูปแบบประชาธิปไตย และรูปแบบโค้ชซึ่ง ก่อให้เกิดผลดีต่อบรรยากาศในการทำงาน และผลประกอบการขององค์กร ผู้นำส่วนใหญ่จะยึดหยุ่นและผสมผสานรูปแบบของผู้นำแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยรูปแบบของผู้นำอาจจะมีผลมาจากเพศ อายุประสบการณ์ การศึกษา อาชีพและการแสดงบทบาท

หน้าที่ของผู้จัดการเป็นหลัก โดยผลการศึกษาวิจัยจากพนักงานระดับบริหาร ของเฮย์และแมค เบอร์ก์รूप พบว่าในการปฏิบัติงานจริงแล้วผู้จัดการส่วนใหญ่ มีการประยุกต์ใช้แนวคิดและ ทฤษฎีการบริหาร งานแบบผสมผสานกันทั้ง 6 รูปแบบ มากกว่าการนำทฤษฎีแบบใดแบบหนึ่งมา ใช้เพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ด้านทฤษฎีเรื่องผู้นำกับผู้บริหาร ซึ่ง จอห์น พี. คอตเตอร์ (1993 อ้างโดย สุพานี, 2549: 77) ได้ศึกษาและกำหนดบทบาทเปรียบเทียบของผู้กับ ข้าราชการ (Function of Manager & Leader) ดังปรากฏในตาราง 3 โดยส่วนใหญ่คิดว่าผู้นำกับ ข้าราชการเหมือนกัน ซึ่งความจริงนั้นมีความแตกต่างกัน โดยสรุปได้มีการนำเสนอว่า ผู้นำไม่ สามารถเลือกสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้นำบางคนอาจผสมผสานการนำ ได้หลากหลายรูปแบบ และอาจเกิดการโต้แย้งว่าการผสมผสานการนำที่แตกต่างกันได้ยาก เนื่องจากการ ทำเช่นนั้น ต้องฝึกตนเองเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม หากต้องการปรับตัวให้เข้าสู่โลกของการ เปลี่ยนแปลงและประสบผลสำเร็จ จำเป็นที่ต้องมีรูปแบบการนำที่เป็นลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล ด้วยการปรับความสามารถ (Competencies) ความฉลาดด้านอารมณ์ (Emotional Intelligence) ของแต่ละบุคคลเข้ามาใช้ด้วยความมุ่งมั่น และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ได้ผลงานออกมาอย่าง คุ่มค่า โดยในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุบรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ที่ เป็นอุตสาหกรรมการผลิตขนาดย่อมเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 87.2 ส่วนมากผู้บริหารระดับสูง คือเจ้าของกิจการและเป็นผู้ดำเนินการด้วย ดังนั้นการใช้แนวคิดทฤษฎีนี้ในการศึกษาครั้งนี้จึงมี ความน่าสนใจ

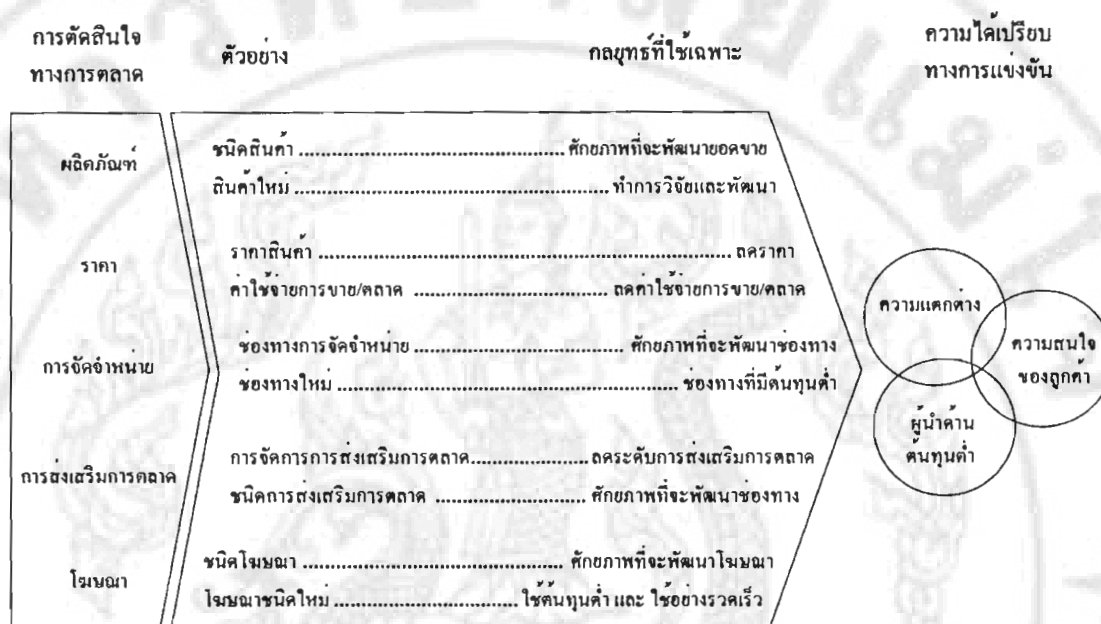
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด

ในการดำเนินการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ซึ่งในอนาคตเป็นอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุในภาชนะบรรจุที่ปิดสนิท ในภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมักจะมีเจ้าของ คนเดียว และเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ ดังนั้นการตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ หรือ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการเป็นส่วนใหญ่ อีกทั้งวงจรชีวิตของอุตสาหกรรมนี้เป็นช่วงชีวิตอิมตัว และเริ่มอยู่ในช่วงขาลง (Saturation or Maturity and Decline Stage of Product Life Cycle) ใน ปัจจุบัน จึงมีการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดให้สอดคล้องด้วย ซึ่งตาม หลักการตลาด เมื่อพิจารณาเรื่องของส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการ ดำเนินการทางด้านการตลาดที่ประกอบด้วยสินค้า (Product) ราคาขาย (Price) ช่องทางการจัด จำหน่าย (Place) และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) ของจอห์น ดับเบิลยู มุลลินส์ (2004) ดังแสดงในภาพ 1 เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง (Cost Leadership) การทำให้เกิด

ความแตกต่างของสินค้า (Differentiation) และการใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Focus) เพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันที่ดี สอดคล้องตามทฤษฎี Product Life Cycle and Marketing Strategies ของไมเคิล พอร์เตอร์ ดังแสดงไว้ในภาพ 2 ซึ่งกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้เพื่อการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ให้ได้มากที่สุด โดยในตัวสินค้าเดิมเลือกเฉพาะสินค้าที่ขายได้ และคงรูปแบบเดิมไว้ไม่มีการเปลี่ยนแปลง สายการผลิตต้องลดเวลาในการทำงานลง เพื่อลดขบวนการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการในตลาด คือกลยุทธ์การเลือกชนิดสินค้าขาย (Phase Out Weak Items Strategy) หากลูกค้าต้องการสินค้าชนิดอื่น ซึ่งไม่มีการผลิตสามารถเลือกการซื้อมาขายแทน (By to Sell Strategy) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการให้ความสำคัญกับระบบคุณภาพสินค้าเป็นหลัก (Quality Control Strategy) ซึ่งทั้งหมดนี้รวมกันเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์หนึ่ง เป็นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy) ด้านราคาขายสินค้า ควรลดราคาลงมาให้ต่ำที่สุด โดยไม่ขาดทุน ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นกลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด (Defense Marketing Strategy) โดยการลดราคาให้ต่ำถือเป็นวิธีการหนึ่งในกลยุทธ์นี้ ด้านช่องทางในการจัดจำหน่ายเลือกเฉพาะช่องทางที่สามารถทำตลาดได้จริง ไม่เสี่ยงเลือกช่องทางที่ไม่แน่ใจว่าจะได้ผลตามต้องการ เพราะเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยในการศึกษาครั้งนี้รวมแนวทางนี้ไว้ในกลยุทธ์ทะเลสีคราม (Blue Ocean Strategy) ที่ต้องทำการเสาะหาลูกค้าใหม่ ในตลาดใหม่ผ่านช่องทางการตลาดใหม่ เช่น ช่องทางการจัดจำหน่ายบนระบบออนไลน์ เป็นต้น ส่วนการโฆษณาประชาสัมพันธ์หรือการติดต่อสื่อสารให้ลดระดับอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยในการศึกษาครั้งนี้รวมแนวทางนี้ไว้ในกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Management Strategy)

ในระบบการผลิตสินค้า ต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือเป็นการออกสินค้าใหม่ เพื่อทดแทนสินค้าเดิม โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้สูงสุด ถือเป็นกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาสินค้าหรือตลาด (Marketing Research and Development Strategy) ขณะเดียวกันในการทำตลาดในปัจจุบัน ซึ่งทำผ่านตัวแทนการค้า (Agencies) ทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ควรเน้นการรวมกลุ่มกันในผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง เพื่อช่วยกันสร้างตลาดสินค้า ผัก-ผลไม้กระป๋องให้ยั่งยืนและอยู่คู่กับประเทศไทย ด้วยการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Marketing Alliance Strategy) นอกจากนั้น หากอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องมีขนาดส่วนแบ่งการตลาดลดลง โดยสูญเสียให้กับคู่แข่งในต่างประเทศ มีความจำเป็นต้องลดขนาดองค์การด้านการขายและการตลาดลง ด้วยการปิดสาขากระจายสินค้าหรือร่วมกันเป็นศูนย์ใหญ่ การลดจำนวนพนักงาน

ในฝ่ายขายและการตลาดในทุกระดับชั้น คือกลยุทธ์การลดขนาดองค์การด้านการขายและการตลาด
(Marketing Down Sizing Strategy)



ภาพ 1 แสดงปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด
ที่มา: อภิชาติ โสภางค์ (2549)

ขั้นแนะนำ (Introduction)		ขั้นเจริญเติบโต (Growth)	ขั้นอิ่มตัว (Maturity)	ขั้นถดถอย (Decline)
กลยุทธ์ระดับบริษัท	- ช่วงจังหวะเวลาที่ดีที่สุดสำหรับการเพิ่มส่วนแบ่งรวดเร็ว - ฝ่ายวิจัยและพัฒนาและฝ่ายวิศวกรรม ออกแบบมีความสำคัญมากและบทบาทในการเน้นคุณภาพให้เป็นจุดขายของผลิตภัณฑ์	- กิจกรรมการตลาดมีบทบาทมาก ราคาจะลดลง และส่งผลถึงภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ - อุปสงค์ของลูกค้านั้นเพิ่มขึ้น ในภาพรวมของทั้งตลาด	- คงสภาพการลงทุน ระดับคุณภาพ และระดับราคาไว้ - ปกป้องตำแหน่งทางการตลาดพร้อมกับการส่งเสริมการขายและกระจายสินค้าด้วยวิธีใหม่	- เน้นการควบคุมต้นทุน เพราะการแข่งขันด้านราคามากในขณะที่ยอดการผลิตสูงขึ้น จึงต้องพยายามรักษาระดับกำไร
	- เสนอผลิตภัณฑ์ขั้นพื้นฐาน - ทำการวิจัยและพัฒนาสินค้า - สร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์ - มีการทดลองใช้สินค้า	- พยายามขยายตัวอย่างมั่นคง เชื่อถือได้ - ลดราคาเพื่อเพิ่มผู้ใช้ใหม่ ๆ - โฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างรุนแรงเพื่อกระตุ้นแข่งขัน - ลดการส่งเสริมการตลาดเพราะผู้บริโภค - สร้างการรู้จักสินค้าและความสนใจในตลาดส่วนใหญ่	- ใช้กำลังการผลิตแบบมุ่งผลรวมที่ดีที่สุด - เพิ่มลักษณะรูปแบบและตราสินค้าให้หลากหลายขึ้น - หลีกเลี่ยงสงครามราคา - เพิ่มการส่งเสริมการตลาดเพื่อใช้ตราของกิจการ - กำหนดแบบทั่วถึงมากขึ้น	- ลดรายการสินค้าที่ไม่ทำกำไร - ตัดราคาเพื่อจำหน่ายสินค้าคงคลัง - ตัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่ทำกำไร - ลดการส่งเสริมการตลาดให้อยู่ในระดับต่ำ - ลดการโฆษณาให้เหลือเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาลูกค้าหลักที่ภักดีต่อสินค้า

ภาพ 2 แสดงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตสินค้า
ที่มา: อภิชาติ ไสยาแดง (2549)

รายละเอียดของกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด ในการทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่รวบแนวความคิดการเรียนการสอนบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) จาก 2 แนวทางคือ แนวทางที่เน้นวิธีการแข่งขันด้วยการเลือกการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Positioning) แล้วใช้กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) กับอีกแนวทางหนึ่ง ที่เน้นการเติบโตที่ประสบผลสำเร็จด้วยการสอนเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) โดยเน้นการค้นหาคูณแห่งขององค์กร ด้วยการวิเคราะห์ในทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อทราบว่างค์กรมีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถด้านใดเป็นพิเศษ แล้วนำเสนอออกมาให้ดีที่สุด ซึ่งทั้งสองแนวทางนี้ยังไม่เพียงพอ ต้องมีแนวทางนวัตกรรมคุณค่าเพิ่มขึ้นมา เพราะลูกค้ามีความต้องการใหม่ๆ ที่แปลกและหลากหลายมากขึ้น ดังนั้นจึงต้องมีการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น มีการเพิ่มหรือปรับเปลี่ยนความสามารถหลักที่หลากหลายมากขึ้น จึงจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันถึงจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นได้ สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเน้นเฉพาะในแนวทางการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตามแนวทฤษฎีฟิลิปป์ คอตเลอร์ และเกร์ อาร์มสตรอง (2546) เป็นการเน้นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในใจผู้บริโภค ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในตัวสินค้านั้น เช่น สินค้า มาลี (Malee) เน้นความเป็นยี่ห้อที่มีความจริงใจต่อผู้บริโภค (Trusted Brand) ในขณะที่สินค้า ยูเอฟซี (UFC) เน้นความเป็นธรรมชาติของสินค้า (Natural Food) ที่แสดงต่อผู้บริโภค เป็นต้น โดยการเลือกกลยุทธ์การวางตำแหน่งสินค้า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. การระบุประเด็นที่จะได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อใช้ในการสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า และมีความแตกต่าง ประกอบด้วย

1.1 ตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Product) เช่น การออกแบบที่แตกต่าง ความลงตัวในรสชาติ คุณภาพที่แตกต่าง ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

1.2 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel) เช่น มีขายในทุกร้านค้าทุกระดับ เป็นต้น

1.3 คนหรือทรัพยากรมนุษย์ (People) เช่น ความชำนาญงานด้านการผลิต ด้านการตลาด เป็นต้น

1.4 ภาพพจน์ (Image) เช่น มาลี เป็นชื่อไทย ของคนไทย เป็นต้น

2. การเลือกข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมาะสมหรือมากที่สุด จากข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากข้อ 1. โดยพิจารณาจาก

2.1 จำนวนความแตกต่างที่สามารถนำมาอ้างอิงได้มีกี่ประเด็น ซึ่งนักการตลาดหลายคนมักนำเสนอเพียงประเด็นเดียว เพื่อเสนอให้ลูกค้าก็เพียงพอ แต่มีอีกหลายคนคิดว่าควรมีตัวเลือกให้ผู้บริโภคได้เลือกมากกว่า เพราะผู้บริโภคสมัยใหม่นิยมการได้รับคุณค่าที่หลากหลายมากกว่าคุณค่าเพียงอย่างเดียว โดยสิ่งที่ควรระมัดระวังคือ การวางตำแหน่งต่ำกว่าความเป็นจริง การวางตำแหน่งสูงกว่าความเป็นจริง และความสับสนในตำแหน่งที่วางไว้

2.2 ความแตกต่างที่เหมาะสมกับการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย ความสำคัญที่ส่งมอบผลประโยชน์ที่มีคุณค่าต่อผู้ซื้อ ลักษณะเฉพาะที่ไม่มีคู่แข่ง ความเหนือกว่าคู่แข่ง ความสามารถในการสื่อสารให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน การเลียนแบบยาก ความสามารถซื้อได้ และความสามารถในการทำกำไร

3. การเลือกกลยุทธ์การวางตำแหน่งทางการตลาดในภาพรวม นักการตลาดส่วนใหญ่ จะใช้คุณค่าสูงสุดที่ผู้บริโภคมองเห็น เป็นกลยุทธ์การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หรือเรียกว่ากลยุทธ์การเสนอคุณค่า (Value Proposition Strategy) เปรียบเทียบกับราคาโดยเลือกใช้ในลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ราคาถูกกว่า คุณค่าน้อยกว่าคู่แข่ง

3.2 ราคาถูกกว่า คุณค่าเท่ากับคู่แข่ง

3.3 ราคาถูกกว่า คุณค่ามากกว่าคู่แข่ง

3.4 ราคาเท่ากัน คุณค่ามากกว่าคู่แข่ง

3.5 ราคาแพงกว่า คุณค่ามากกว่าคู่แข่ง

แนวทางหนึ่งที่เน้นการเติบโตที่ประสบผลสำเร็จด้วยการสอนเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) ซึ่งเน้นการค้นหาจุดแข็งขององค์กร ด้วยการพิจารณาทรัพยากรภายในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าองค์กร มีความเชี่ยวชาญและมีความสามารถด้านใดเป็นพิเศษ แล้วนำเสนอให้ดีที่สุด ตามแนวทางที่ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 97) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถ หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ พฤติกรรม ความรู้และทักษะ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันอย่างครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไป นอกเหนือจากความสามารถในหน้าที่การงานที่ขึ้นอยู่กับศักยภาพส่วนตัวแล้วยังต้องพิจารณาในเรื่อง ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligent Quotient: IQ) ด้วย

สำหรับความสามารถหลัก (Core Competency) คือ ผลรวมที่ผสมผสานความรู้ ทักษะ วิทยาการและนวัตกรรมอันหลากหลายของบุคลากร และหน่วยงานในองค์กรจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กรแห่งนั้น ความสามารถหลักขององค์กรจึงเกิดจากการสั่งสมบ่มเพาะความรู้ ทักษะ วิทยาการและนวัตกรรมจากอดีตและการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ ในอนาคตขององค์กรแห่งนั้น แต่ละองค์กรจึงมีความสามารถหลักที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละองค์กร ที่จะกำหนดความสามารถหลักที่สอดคล้องกับ ความชำนาญพิเศษของตนเองและสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า หากองค์กรใดสามารถกำหนดความสามารถหลักที่เหมาะสมก็จะเป็นหลักประกันได้ว่าองค์กรนั้นสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในธุรกิจนั้น ๆ ได้อย่างยั่งยืน

แต่ละองค์กรต้องทราบว่าองค์กรตนเองมีความสามารถหลักอะไร ปัจจุบันมีความสามารถอะไร บุคลากรขององค์กรทราบหรือไม่ว่าตนเองมีความสามารถตรงกับงานที่ทำ และมีความสามารถพิเศษอะไร การได้ทราบความสามารถหลักระดับองค์กรและความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงานและสามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของตนได้อย่างเต็มที่ โดยการระบุว่าอะไรเป็นความสามารถหลักขององค์กรนั้น ทาง Prahalad (อ้างโดย วัฒนา, 2546: 44) ได้เสนอให้ใช้คำถาม 3 ข้อต่อไปนี้เป็นตัวประเมินคือ

1. ความสามารถหลัก เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเข้าถึงตลาดได้อย่างหลากหลาย เช่น องค์กรที่มีความสามารถหลักในด้านการผลิตผลไม้กระป๋อง อันเนื่องมาจากการออกแบบ

อุปกรณ์เครื่องใช้ในการผลิต ให้เหมาะกับการผลิตผลไม้กระป๋องก็จะสามารถทำการผลิตสินค้าได้ ลำไย มะม่วง เงาะ ผลไม้รวมและผลไม้อื่น ๆ บรรจุกระป๋อง เป็นต้น

2. ความสามารถหลัก ต้องก่อให้เกิดสินค้าสำเร็จรูปที่มีประโยชน์สำคัญที่ลูกค้ารับรู้ได้ โดยพบเห็นตัวอย่างในสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นนำความสามารถหลักของตนมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปลักษณะเฉพาะตัวในแบบญี่ปุ่น และประโยชน์ใช้สอยตามหน้าที่ที่หลากหลาย ด้วยการใช้เทคโนโลยีมาปรับแต่งผลิตภัณฑ์ในด้านต่าง ๆ จนเกิดเป็นสินค้าสำเร็จรูปในลักษณะนั้น ๆ

3. ความสามารถหลัก ต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง เพราะเป็นเรื่องของการผสมผสานอย่างซับซ้อนของเทคโนโลยีและทักษะการผลิตต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ในการกำหนดมาตรฐานความสามารถของงานและการระบอบองค์ประกอบของความสามารถว่ามีอะไรบ้างนั้น สามารถทำได้ โดย 1) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม (Development of a Curriculum) 2) การระดมสมองผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานนั้น ๆ (Delphi Technique) 3) การวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) และ 4) เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญของงาน (Critical Incident Technique)

ตัวอย่าง กิจกรรมหนึ่งในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ที่รับรองการจากที่ทำการผลิตผัก-ผลไม้ตามฤดูกาลไปเป็นการผลิตข้าวโพดหวานเพียงอย่างเดียว จากตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า

1. การประชุมร่วมกันของผู้ถือหุ้นและทำการวิเคราะห์จุดเด่นขององค์กรและวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิตได้ตลอดปี โดยมีตลาดรองรับสินค้านี้ จึงเกิดการผลิตสินค้าข้าวโพดหวานบรรจุกระป๋องที่สามารถส่งเสริมการเพาะปลูกให้เกษตรกรในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนให้ดำเนินการได้ และคุณภาพของวัตถุดิบดีกว่าในพื้นที่ภาคกลาง ส่วนการตลาดทำลักษณะพันธมิตรธุรกิจลักษณะการขายร่วมกันกับบริษัทผู้ผลิต และส่งออกข้าวโพดหวานกระป๋องอันดับหนึ่งของไทย

2. การประสานงานระหว่างทีมงานขององค์กรกับพันธมิตร ด้วยการส่งทีมงานไปฝึกอบรม ฝึกงานด้านการส่งเสริม การผลิต การควบคุมคุณภาพ และการส่งออกสินค้า ที่บริษัทของพันธมิตร ขณะเดียวกันได้มีการประสานงานเรื่อง เครื่องมือ เครื่องจักรที่ใช้ โดยเครื่องจักรเก่าที่ไม่ได้ใช้งานนำไปขาย จัดการระยะเวลาในการรื้อถอนเครื่องจักรเก่า และติดตั้งเครื่องจักรใหม่ให้สอดคล้องกัน มีการทำสัญญาซื้อขายสินค้ากันล่วงหน้า ทำให้เป้าหมายในการทำงานชัดเจน

3. ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กำหนดให้สินค้าหลักขององค์กร คือเม็ดข้าวโพดหวานบรรจุกระป๋อง ในทุกขนาดที่ลูกค้าต้องการ

4. ปัจจุบันพบว่า กิจกรรมลักษณะนี้ เป็นผู้ผลิตสินค้าข้าวโพดหวานบรรจุกระป๋องคุณภาพระดับสูง ซึ่งบริษัทที่เป็นพันธมิตรธุรกิจไม่สามารถทำได้ เพราะความสามารถในการควบคุมอายุ

การเก็บเกี่ยววัตถุดิบข้าวโพดหวาน กระบวนการผลิตที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (เดิมสามารถทำการผลิตได้ 10 ตัน/ชั่วโมง ซึ่งข้อมูลล่าสุดสามารถทำได้ 40 ตัน/ชั่วโมง) ทำให้คุณภาพวัตถุดิบไม่เปลี่ยนแปลง

5. ขอดการส่งออกสินค้าข้าวโพดหวานบรรจุกระป๋องในปัจจุบัน เพิ่มขึ้นมาก และแทรกเข้าไปยังตลาดของยุโรป และอเมริกาที่เป็นเจ้าตลาดอยู่ จนก่อให้เกิดปัญหากับทางการของอเมริกา ในเรื่องการใช้มาตรการป้องกันการทุ่มตลาดเข้ามาจัดการกับกลุ่มผู้ส่งออกจากประเทศไทย

กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด (Marketing Defensive Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำในตลาด ซึ่งในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยพบว่าผู้นำตลาดในสินค้าแต่ละชนิด แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น องค์การผู้นำในตลาดข้าวโพดฝักอ่อนทั้งบรรจุกระป๋อง องค์การเป็นผู้นำตลาดในสินค้าฝักกาดองกระป๋อง องค์การเป็นผู้ทำชิงตลาดลำไย-ลิ้นจี่กระป๋อง และอื่น ๆ อีกหลากหลายชนิด ที่มีลักษณะไม่ผู้นำตลาดก็เป็นผู้ทำชิง ดังนั้นอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์การป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด ไม่ให้สูญเสียไปให้กับคู่แข่งรายอื่น ทั้งภายในประเทศ และจากต่างประเทศ เพื่อลดความเป็นไปได้ในการถูกโจมตีทางการตลาดให้น้อยลง เบี่ยงเบนการโจมตีไปยังจุดที่ถูกคุกคามน้อยกว่า รวมทั้งลดความรุนแรงของการโจมตีให้เบาบางลงด้วย โดยเป็นแนวทฤษฎีของ ฟิลิป คอตเลอร์ และ แกรี อาร์มสตรอง (2546) ซึ่งสามารถกำหนดแนวทางการป้องกันได้ 6 วิธีด้วยกันดังแสดงไว้ในภาพ 3 สรุปได้ดังนี้

1. การป้องกันฐานที่ตั้ง (Position Defense) แนวคิดพื้นฐานของการป้องกันมิให้ศัตรูดีทะลวงเข้ามาถึงตัว วิธีการคือองค์การต้องกระจายธุรกิจออกไป ขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อปิดช่องว่างไม่ให้คู่แข่งเข้ามาโจมตีผลิตภัณฑ์ขององค์การในปัจจุบัน

2. การป้องกันด้านข้าง (Flank Defense) แนวคิดการตลาดของผู้นำตลาดที่จะไม่ป้องกันเฉพาะพื้นที่ของตนเอง ต้องวางแผนป้องกันด้านข้างไว้ด้วย เช่น ทิปโก้ (Tipco) ที่เน้นการผลิตน้ำผลไม้กระป๋องหันมาออกสินค้าน้ำผลไม้ 100 เปอร์เซ็นต์ บรรจุกล่อง ซึ่งประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มากจนเป็นผู้นำตลาดน้ำผัก-ผลไม้ 100 เปอร์เซ็นต์ เมื่อคู่แข่งหันมาผลิตสินค้าแบบเดียวกัน ก็ไม่สามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ ในขณะที่ ทิปโก้ ได้มีการขยายสายการผลิตน้ำผัก-ผลไม้ 100 เปอร์เซ็นต์ ออกไปสู่การผลิตน้ำผัก-น้ำผลไม้ผสม 100 เปอร์เซ็นต์ ขยายตลาดออกไปอีก เป็นต้น

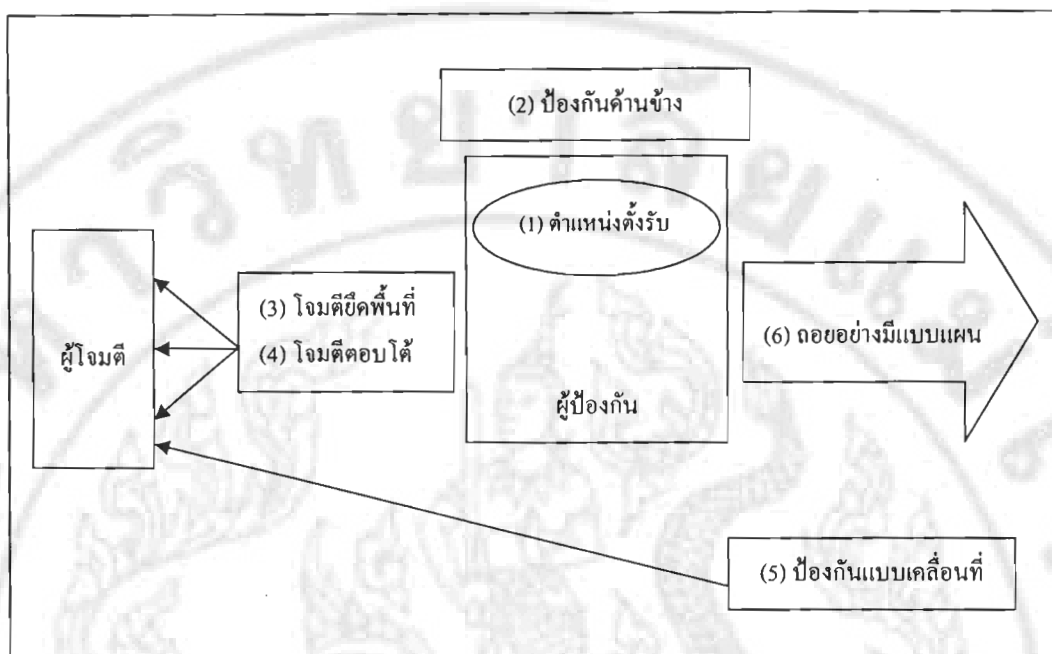
3. การป้องกันด้วยการเข้ายึดครองพื้นที่ก่อน (Preemptive Defense) กลยุทธ์การเข้ายึดครองพื้นที่เป็นการวางแผนการเข้าโจมตีคู่แข่ง ก่อนที่คู่แข่งจะเริ่มเกมรุกเพื่อรักษาตำแหน่งความ

ได้เปรียบเอาไว้ โดยการโจมตีจะใช้ยุทธวิธีแบบกองโจร (Guerrilla Action) เข้าโจมตีคู่แข่งโดยรอบ เพื่อไม่ให้คู่แข่งรายใดเข้ามาแข่งขันได้ หรืออาจขยายกำลังการผลิตนำหน้าความต้องการของตลาด เพื่อเข้าครอบครองตลาดทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น สินค้าลำไย-ลิ้นจี่กระป๋องของยี่ห้อดังยี่ห้อหนึ่ง หันไปทำการตลาดในระดับราคาค้าในทุกลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยใช้กลยุทธ์การจ้างผลิตเสริม ทำให้คู่แข่งไม่กล้าเข้ามาโจมตี เป็นต้น

4. การป้องกันด้วยการตีตอบโต้ (Counteroffensive Defense) ผู้นำทางการตลาดเมื่อถูกโจมตีจากคู่แข่ง ไม่ยอมอยู่เฉยๆ จะทำการตอบโต้ทันที ซึ่งการโจมตีคู่แข่งโดยทั่วไป ใช้การตัดราคา การทุ่มโฆษณาแบบสายฟ้าแลบ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือการรุกรานอาณาเขตการขายของคู่แข่ง ซึ่งเป็นการโจมตีแบบเผชิญหน้า เพื่อให้คู่แข่งถอยออกไป

5. การป้องกันแบบเคลื่อนที่ (Mobile Defense) การป้องกันวิธีนี้ ผู้นำตลาดจะขยายความเป็นผู้นำตลาดเข้าไปในตลาดใหม่ๆ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางปฏิบัติการทั้งเชิงรุก และรับในอนาคต ใช้เทคโนโลยีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ตามความต้องการของลูกค้า เพื่อกระจายตลาดให้กว้างขึ้น

6. การป้องกันแบบถอยอย่างมีแบบแผน (Contraction Defense) ในบางครั้งผู้นำตลาดก็ต้องยอมรับความเป็นจริงว่า ไม่สามารถป้องกันการโจมตีของคู่แข่งได้ จึงมีความจำเป็นต้องถอยออกมาทางเลือกที่เหมาะสมคือ การลดกำลังหดตัวลงตามแผน (Planned Contraction) ด้วยการตัดสายการผลิตสินค้าที่อ่อนแอออก เพื่อนำกำลังการผลิตที่ได้คืนมาแทนเข้าไปในสินค้าที่มีศักยภาพมากกว่า เป็นการเสริมความแข็งแกร่งในการแข่งขันในตลาดให้มากขึ้น



ภาพ 3 แสดงกลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาดของผู้นำตลาด
ที่มา: ฟิลิป คอตเลอร์ และ แกรี อาร์มสตรอง (2546: 102)

กลยุทธ์ทะเลสีคราม (Blue Ocean Strategy)

เป็นกลยุทธ์ ที่ต้องการต้องการสร้างความต้องการใช้สินค้าให้เกิดขึ้นในตลาดใหม่ด้วยสินค้าเก่าหรือสินค้าใหม่ก็ได้ และเป็นกลยุทธ์ที่สืบเนื่องมาจากกลยุทธ์การสร้าง ในการแข่งขัน และ พสุ เศรษฐินทร์ (2548: 3) โดยเห็นว่ากลยุทธ์การสร้างความต้องการได้เปรียบในการแข่งขันไม่สามารถใช้ได้อย่างได้ผลในการตลาดยุคปัจจุบัน ต้องอาศัยนวัตกรรมคุณค่า (Value Innovation) เข้ามาเสริม ซึ่งแนวทางในการวิเคราะห์ตลาดใหม่ที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการด้วยกันคือ

1. การเลิก (Eliminated) สิ่งที่เคยคิดว่าเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งในปัจจุบันลูกค้าอาจไม่ต้องการแล้ว
2. การลด (Reduce) การนำเสนอคุณค่าบางอย่างให้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพราะคิดว่าคุณค่านั้นลูกค้าต้องการมาก ซึ่งอาจไม่ใช่
3. การเพิ่ม (Raised) ปังจยบางอย่างให้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
4. การสร้าง(Created) คุณค่าบางประการให้เกิดขึ้น จากที่ไม่เคยมีการนำเสนอมาก่อนในอุตสาหกรรม

การนำเสนอแนวคิดทางนวัตกรรมการเพิ่มคุณค่าทั้ง 4 ประการนี้ เสนอให้กับตลาดที่ยังไม่เคยมีผู้ใดเข้าไปทำการตลาดมาก่อน จึงไม่ทำให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

ขึ้น โดยเป็นความพยายามที่จะสร้างความต้องการใหม่ขึ้นมา โดยจะไม่มีการค้าราคาเกิดขึ้น ทำให้ไม่เกิดการเปรียบเทียบด้านราคาสินค้าระหว่างกิจการในอุตสาหกรรม ส่งผลให้ผู้เริ่มเปิดตลาดเป็นผู้กำหนดราคาสินค้าในตลาดแต่เพียงผู้เดียว ทำให้กิจการมีกำไรเพิ่มได้มากขึ้น นอกจากนั้นในเรื่องของยี่ห้อสินค้าก็มีความโดดเด่นและอยู่ในใจของผู้บริโภค ส่งผลทำให้เป็นผู้นำในตลาดนี้ หากจะมีคู่แข่งเข้ามาแข่งขันในตลาดในภายหลัง

ในหลักการของกลยุทธ์ทะเลสีคราม จะไม่เน้นการตอบสนองต่อความต้องการที่มีอยู่เดิม แต่จะเน้นการสร้างความต้องการใช้สินค้าใหม่ ๆ ขึ้นมา โดยไม่สนใจและให้ความสำคัญกับคู่แข่งเดิม ๆ ที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม เป็นการสร้างความต้องการใหม่ของลูกค้าและอุตสาหกรรมใหม่ขึ้นมา ก่อให้เกิดประโยชน์หรือคุณค่าต่อทั้งองค์กรและลูกค้า โดยลูกค้าจะได้รับคุณค่าที่แตกต่างจากสิ่งที่ได้รับเดิม ในขณะที่องค์กรสามารถลดต้นทุนในส่วนที่ไม่จำเป็นและนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในอนาคต โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินการ เนื่องจากการสร้างแนวคิดใหม่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาดขึ้นมาเอง โดยไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันจากกิจการอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนภาชนะบรรจุจากกระป๋องเป็นถุงพลาสติกหรือ Retort Pouch หรือถ้วยพลาสติกใส โดยเป้าหมายคือกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่อยู่คอนโด หรือหอพัก พื้นที่คับแคบ ต้องการใช้พื้นที่จำกัดในการเก็บสินค้าเหล่านี้ หรือการเปลี่ยนขนาดบรรจุพอดี้กับการรับประทานสำหรับคนเพียงคนเดียว มุ่งกลุ่มเป้าหมายคนโสด วัยทำงานที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นตามวิถีการดำรงชีพของคนสมัยใหม่ เป็นต้น

กลยุทธ์การวิจัยตลาด (marketing research strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตามทฤษฎีของ ฟิลิป คอตเลอร์ และเกร์อาร์มสตรอง (2546) ซึ่งเป็นลูกค้าทั้งภายในองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น และลูกค้าภายนอกองค์กร อันได้แก่ ผู้บริโภค ตัวแทนการค้าเป็นหลัก โดยขั้นตอนการวิจัยตลาดพอสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. การกำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดในการวิจัยตลาด ดังนั้นผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาดกับนักวิจัย จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้สารสนเทศหรือผลการศึกษาวิจัยเป็นไปตามความต้องการของฝ่ายขายและการตลาดอย่างชัดเจนว่า ต้องการผลการวิจัยในลักษณะใดกล่าวคือ

- 1.1 ผลการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมสารสนเทศพื้นฐานที่ บ่งบอกถึงปัญหาและข้อแนะนำเกี่ยวกับสมมุติฐานการวิจัย

1.2 ผลการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งเป็นการอธิบาย สิ่งต่าง ๆ เช่น ศักยภาพของตลาดสำหรับสินค้าหนึ่ง ๆ หรือลักษณะทางประชากรศาสตร์และทัศนคติของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า

1.3 ผลการวิจัยเชิงเหตุผล (Causal Research) ซึ่งเป็นการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล เช่น การที่รายได้ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มขึ้น จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงยอดขายสินค้าของกิจการในทิศทางใดและขนาดของผลกระทบเป็นอย่างไร เป็นต้น

โดยปกติแล้วสามารถทำการวิจัยพร้อมกันได้ทั้ง 3 ลักษณะ เพื่อให้ครอบคลุมในปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง

2. การพัฒนาแผนการวิจัย เป็นกระบวนการวิจัยทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ การจัดทำแผนการเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพและ การนำเสนอแผนต่อฝ่ายขายและการตลาด ซึ่งแผนการวิจัยนี้บ่งบอกถึงแหล่งของข้อมูลที่มีอยู่และอธิบายเกี่ยวกับวิธีการวิจัยที่เฉพาะเจาะจง วิธีการติดต่อ แผนการสุ่มตัวอย่างและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นการกำหนดข้อมูลแบบจำเพาะเจาะจง ซึ่งได้จากการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ดังมีข้อมูลดังต่อไปนี้

2.1.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจและลักษณะการดำรงชีวิต

2.1.2 รูปแบบของสินค้าที่ผู้บริโภคเคยชิน ปริมาณที่บริโภค สถานที่ซื้อและเมื่อใดที่ต้องการซื้อ

2.1.3 การตอบโต้ของผู้บริโภคต่อบรรจุภัณฑ์ใหม่หรือสินค้าใหม่

2.1.4 ทัศนคติของผู้บริโภคต่อบรรจุภัณฑ์ใหม่หรือสินค้าใหม่

2.1.5 การพยากรณ์ยอดขายสินค้าทั้งจากบรรจุภัณฑ์เดิมและบรรจุภัณฑ์ใหม่หรือสินค้าเดิมและสินค้าใหม่

นอกจากการเก็บข้อมูลปฐมภูมิแล้ว ยังสามารถใช้ข้อมูลทุติยภูมิได้ด้วย ซึ่งแหล่งข้อมูลที่สามารถสรรหาได้ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลเชิงพาณิชย์ (Commercial Data Source) เช่น บริษัทวิจัยต่าง ๆ และ ฐานข้อมูลออนไลน์ (Online Database) และแหล่งข้อมูลอินเทอร์เน็ต (Internet Data Source) ปัจจุบันพบว่าเป็นที่นิยมใช้ของนักวิจัยมากกว่าร้อยละ 81

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าข้อมูลทุติยภูมิจะสามารถเก็บได้รวดเร็วและต้นทุนต่ำ แต่ก็มีปัญหาที่หากทำการวิจัยที่เฉพาะเจาะจงมาก ๆ ข้อมูลที่มีอยู่อาจไม่เหมาะสม ดังนั้นนักวิจัยต้องระมัดระวังในการเลือกใช้แหล่งข้อมูลเป็นสำคัญ

2.2 การวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ นักวิจัยต้องระมัดระวังในการเก็บข้อมูลปฐมภูมิว่าเป็นข้อมูลที่ตรงประเด็น แม่นยำ ทนต่อเหตุการณ์และไม่มีอคติ โดยต้องพิจารณาในเรื่องของวิธีการวิจัย วิธีการติดต่อ แผนการสุ่มตัวอย่าง และเครื่องมือการวิจัย

2.3 การนำเสนอแผนการวิจัยต่อฝ่ายขาย และการตลาด เมื่อนักวิจัยการตลาดทำแผนการตลาดเสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องนำเสนอต่อฝ่ายขายและการตลาด เพื่อทำการตรวจสอบว่าตรงตามความต้องการหรือไม่ พร้อมอธิบายเหตุผลในการวางแผนการวิจัยดังกล่าว หากมีข้อสงสัยจากฝ่ายขายและการตลาด

3. การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการวิจัย เมื่อฝ่ายขายและการตลาดเห็นควรในแผนการวิจัยแล้ว นักวิจัยต้องนำแผนการวิจัยนั้น ไปปฏิบัติตามแนวทาง และวิธีการวิจัยที่กำหนดไว้ ในปัจจุบันพบว่ามีองค์การภายนอกที่มีความชำนาญงานรับดำเนินการได้ โดยมีความถูกต้อง รวดเร็วและต้นทุนในการดำเนินการต่ำกว่าองค์การดำเนินการเอง จึงมีความนิยมใช้บริการจ้างเหมาช่วงในการเก็บข้อมูลในการวิจัยตลาดมากกว่าทำเอง โดยทีมงานขององค์การ

4. การแปลความหมาย และรายงานผล นักวิจัยการตลาดต้องแปลความหมายสิ่งที่ค้นพบ จัดทำข้อสรุปและรายงานต่อฝ่ายขายและการตลาด โดยต้องไม่พยายามครอบงำฝ่ายขายและการตลาดด้วยตัวเลขหรือเทคนิคทางสถิติที่ถูกตกแต่ง

สำหรับการวิจัยทางการตลาดในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน แนวทางการวิจัยตลาดที่ต้องการคือ 1) รูปแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ลูกค้าต้องการใช้ 2) ผลิตภัณฑ์ผัก-ผลไม้แต่ละชนิดหรือผสมกันเป็นสินค้าใหม่ ๆ ที่ลูกค้าต้องการ 3) ขนาดบรรจุใหม่ ๆ ที่ลูกค้าต้องการ และ 4) อื่น ๆ แล้วแต่สภาพการดำเนินชีวิตของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางการตลาด (Marketing Alliance Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ ฟิลิป คอตเลอร์ ผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดของโลกได้เสนอแนะให้ใช้ เป็นกลยุทธ์หนึ่งในแปดกลยุทธ์สำคัญของการตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 ตามบทสรุปของ ศศิวิมล สุขบท (2548 อ้างโดย ปฎิคม พลับพลึง (2545: 105) เป็นการสร้างพันธมิตรที่แนบแน่นที่เป็นคู่ค้าทั้งในแนวดิ่ง และแนวนราบ ซึ่งคือผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หรือห่วงโซ่ธุรกิจ (Value Chain) ถือได้ว่าเป็นการปรับตัวของธุรกิจภายในการแข่งขัน โดยใช้หลักการเสริมความแข็งแกร่งให้แก่อนกันและกัน เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน เพราะธุรกิจในปัจจุบัน หด ยุคการแข่งขันด้านการตัดราคา แต่เป็นยุคของการรวมตัวกันทางธุรกิจ เพื่อนำเสนอสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการให้ได้มากที่สุด เร็วที่สุดในราคาที่สมเหตุสมผล

สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ ด้วยเหตุผลเดียวกันทำให้เกิดการบริหารเชิงบูรณาการ (Geocentric Management) ซึ่งเน้นการบริหารในทุกเรื่องทุกด้าน ที่ต้องเลือกใช้ทรัพยากรจากทั่วโลกให้ได้ประโยชน์เต็มที่ และครอบคลุมทั่วโลก เช่น การผลิตสินค้า ต้องเป็นสินค้าที่สามารถจำหน่ายได้ทั่วโลกในลักษณะมาตรฐานเดียวกัน โฆษณาสินค้าก็ใช้สื่อเดียวกันทั่วโลก ช่องทางการจัดจำหน่าย หากสามารถใช้ช่องทางเดียวกันได้ เช่น ทางอินเทอร์เน็ต ในปัจจุบันสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น และลดต้นทุนได้ต่ำที่สุด หากสามารถทำได้ในลักษณะดังกล่าวนี้ ก็สามารถใช้กลยุทธ์มาตรฐานเดียวกันทั่วโลกได้ ผู้บริโภคทั่วโลกก็คือลูกค้าของธุรกิจนั่นเอง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของพันธมิตรทางการตลาด สามารถแยกการดำเนินการได้ 4 รูปแบบด้วยกันคือ

1. พันธมิตรทางด้านสินค้าและบริการ เช่น การซื้อสินค้าระหว่าง กลุ่มผู้ผลิตสินค้าลำไย ลิ่นจีกระป๋องในภาคเหนือ และภาคกลาง เป็นต้น
2. พันธมิตรด้านการส่งเสริมการขายร่วมกัน เช่น การขายสินค้าผักกาดดองกระป๋องตรายูเอฟซี แฉมน้ำมันพืชตราหยกที่เป็นบริษัทในเครือเดียวกัน เป็นต้น
3. พันธมิตรด้านการจัดจำหน่ายร่วมกัน เช่น การรับขนสินค้าของเทสโก้ โลตัส (Tesco Lotus) ด้วยรถแท็กซี่เลอร์ ในช่วงขากลับกรุงเทพ ฯ กับผู้ผลิตในภาคเหนือตอนบน การขนสินค้ากาแฟกระป๋องของเนสเล่ท์ไปกับเครื่องดื่มอัดลมยี่ห้อโค้ก ที่มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าแหล่งเดียวกัน เป็นต้น
4. พันธมิตรการกำหนดราคาร่วมกัน เช่น การที่กลุ่มผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ประชุมร่วมกันในการกำหนดราคาขายสินค้าลำไย-ลิ่นจีกระป๋องสำหรับการส่งออก ร่วมกัน เป็นต้น

ซึ่งในแนวทางสำหรับอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน ควรเลือกใช้ทั้ง 4 รูปแบบ เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจให้เกิดขึ้นให้มากที่สุด

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Management Strategy)

เป็นกลยุทธ์อีกกลยุทธ์ที่ ฟิลิป คอตเลอร์ ผู้เชี่ยวชาญทางการตลาดของโลกได้เสนอแนะให้ใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในแปดกลยุทธ์สำคัญของการตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 ตามบทสรุปของ (ศศิวิมล สุขบท, 2548 อ้างใน ปฏิคม พลัฒ์, 2545: 105) กลยุทธ์นี้นักการตลาดบางท่านเรียกกลยุทธ์การตลาดแบบหนึ่งต่อหนึ่ง (One to One Marketing Strategy) เพราะกลยุทธ์นี้ ทำให้เข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของผู้บริโภคเป็นรายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การใช้การจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นการรู้ถึงข้อมูลลูกค้าหรือทางการตลาดแล้ว นำเสนอสินค้าเชิงรุกให้กับลูกค้า เช่น ลูกค้าบางรายถามหาสินค้าที่แปลกและใหม่ ยังไม่มีใครต้องการ หากองค์การของท่านนำความต้องการของลูกค้ารายนั้นกลับมาพัฒนาสินค้าเป็นสินค้าตัวอย่างแล้วส่งให้ลูกค้ารายนั้นพิจารณาก่อน หรือกรณีลูกค้าเก่า อาจจะต้องหาข้อมูลส่วนตัวของลูกค้ารายนั้น ๆ เช่น วันเกิดของลูกค้า-ภรรยา-บุตร ความชอบของลูกค้า พอถึงวันเกิดหรือช่วงเทศกาลมีการส่งการ์ด หรือสิ่งของที่ลูกค้าชอบให้กับลูกค้าในนามองค์การ เป็นการสร้างสายสัมพันธ์ส่วนบุคคลที่จะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ดี เป็นต้น คณีย์ เทียนพุด (2549) ได้เสนอเหตุผลในการเลือกใช้หลักการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าอยู่ 2 ปัจจัยด้วยกันคือ

1. ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อสินค้า มีน้อยหรือไม่โดดเด่นไปกว่าที่เป็นอยู่
2. ลูกค้ามีอำนาจและความต้องการที่สูงมากและเพิ่มขึ้น ในการซื้อสินค้าหรือตัดสินใจบริโภค ทำให้ผู้ผลิตหรือสินค้าต้องหากกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ ๆ เข้ามาช่วย

โดยการจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้านี้ มีการนำไปใช้ในภาคปฏิบัติได้ 2 แนวทางคือ

1. การจัดตลาดแสดงสินค้าเคลื่อนที่เข้าหาลูกค้า (Mobile Exhibition) หรือในปัจจุบันเรียกกันว่า การจัดกองคาราวานสินค้า โดยต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การแจ้งให้ลูกค้าทราบถึงกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือสอบถามเกี่ยวกับสินค้าที่ลูกค้าต้องการ การคัดเลือกสินค้า เหมาะสำหรับการตลาดภายในประเทศมากกว่า
2. การจัดแสดงสินค้า (Road Show) เป็นการจัดกิจกรรมดึงลูกค้ามาที่จุดแสดงสินค้า ณ พื้นที่ที่กำหนด ซึ่งก็คือการเข้าไปจัดแสดงสินค้าในงานแสดงสินค้าต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศนั่นเอง โดยต้องเลือกงานแสดงสินค้าที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสนใจเข้าไปเยี่ยมชม โดยไม่ต้องไปทุกงานที่มีการแสดงสินค้า โดยหลักการข้อนี้ต้องมีกลุ่มลูกค้าเก่าอยู่แล้ว (Customer Capital) หรือเรียกเป็นฐานข้อมูลลูกค้าเก่า (Customer Database) เมื่อมีกำหนดการจัดแสดงสินค้าก็ติดต่อกลับไปยังกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ว่ามีความสนใจเข้าชมสินค้าหรือไม่ องค์การมีสินค้าใหม่หรือ แพคเกจใหม่ ๆ ที่น่าสนใจนำเสนอ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กันตลอด

กลยุทธ์การลดขนาดองค์การด้านการขายและการตลาด (Marketing Down Sizing Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการลดขนาดธุรกิจให้เล็กลง เพื่อบริการให้ลูกค้าได้อย่างทั่วถึง เป็นลักษณะของการจัดศูนย์ หรือร้านค้าไปให้ทั่วถึง เพื่อลดจุดอ่อนในการบริการไม่ทั่วถึง ในสถานการณ์ของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน นอกจากกลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่ง

การตลาดแล้ว อีกกลยุทธ์หนึ่งคือ กลยุทธ์การป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดได้มาก หากไม่มีการป้องกันที่ดี ซึ่งเรียกเป็นกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) หรือบางครั้งก็เรียกเป็นกลยุทธ์พลิกสถานการณ์ (Turn-Around Strategy) หรือกลยุทธ์ปรับองค์การ (Reorganization Strategy) เป็นกลยุทธ์เมื่อองค์การมีการจัดองค์การใหม่ เพื่อลดต้นทุนและแก้ไขสินทรัพย์ เพื่อเปลี่ยนทิศทางของยอดขายและกำไรให้เพิ่มขึ้น สามารถทำได้ด้วยการลดสินทรัพย์ถาวรลง เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้ประโยชน์มากที่สุด ภายในแรงกดดันของผู้ถือหุ้น พนักงาน และสื่อต่าง ๆ โดยต้องการเพิ่มเงินสด ลดการผลิต ปิดธุรกิจที่ขาดทุน ปิดโรงงานที่ล้าสมัย เปลี่ยนกระบวนการผลิตเป็นระบบอัตโนมัติ การลดจำนวนพนักงาน และการจัดระบบการควบคุมค่าใช้จ่ายใหม่ ตามแนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546) ซึ่งเสนอแนะ 5 สถานการณ์ที่สามารถใช้กลยุทธ์อย่างได้ผลประกอบด้วย

1. เมื่อองค์การมีคุณสมบัติพิเศษที่ชัดเจน แต่ไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้
2. เมื่ออุตสาหกรรมอ่อนแอในอุตสาหกรรมที่แข่งขันอยู่ ซึ่งอุตสาหกรรม ผัก-ผลไม้ กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย จัดอยู่ในสถานการณ์นี้
3. เมื่อองค์การพบว่าสถานะการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ กำไรต่ำ ขวัญกำลังใจพนักงานต่ำ แรงกดดันจากผู้ถือหุ้นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
4. เมื่อองค์การล้มเหลวในการเกาะกุมประโยชน์จากโอกาส ลดอุปสรรคให้น้อยลง ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งขององค์การ เอาชนะจุดอ่อนขององค์การ
5. เมื่อองค์การเติบโตอย่างมากและรวดเร็วเกินไป ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่จำเป็น

โดยตามแนวทางของ ราม ชาลาน (2004) ไม่สนับสนุนให้มีการลดขนาดองค์การด้วยการลดจำนวนพนักงานในองค์การ แต่ให้ใช้ศักยภาพของพนักงานเหล่านั้นออกมาให้เต็มที่มากกว่า ซึ่งขัดแย้งกับแนวทางของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546: 90) ที่กล่าวไว้ข้างต้นนี้ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แนวทางของเดวิด

กลยุทธ์การวางแผนการตลาด (Marketing Planning Strategy)

เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ตามแนวคิดของ ราม ชาราน (2548: 70) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมาก เพราะเป็นการนำกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดมาผสมผสานรวมกันเข้าเพื่อมุ่งไปในเป้าหมายหลักให้ประสบผลสำเร็จ โดยนำเสนอออกมาในรูปของแผนการตลาด (Marketing Plan) ซึ่งเป็นรายงานหรือเอกสารที่บ่งบอกข่าวสาร ถึงกระบวนการที่วางแผน

รายละเอียดของแผน แนวทางการปฏิบัติการทางการตลาด และวิธีการควบคุมผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดของ รอส เจย์ (2549) ฟิลิป คอตเลอร์ และคณะ (2546) และ จำเนียร บุญมาก (2548: 60) ได้สรุปองค์ประกอบในการทำแผนการตลาดไว้ 8 ประการดังนี้

1. บทสรุปผู้บริหาร เป็นการแสดงข้อสรุปสั้น ๆ เกี่ยวกับเป้าหมายและข้อเสนอแนะสำหรับแผนงาน เพื่อทบทวนการจัดการ ซึ่งเป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงจุดสำคัญของแผนการตลาดอย่างรวดเร็ว ความเป็นมา สิ่งที่ต้องการที่จะเป็นและสิ่งที่คาดหวังว่าอยากจะเป็นในอนาคตขององค์กร ด้วยการรวบรวมเนื้อหาในแผนการตลาดทั้งหมดอย่างกระชับ เข้าใจง่าย โดยเนื้อหาภายในแผนการตลาด มีความสอดคล้องกับบทสรุปผู้บริหารด้วย

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ตลาดในปัจจุบัน คือการอธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพการตลาดของอุตสาหกรรมนั้นในปัจจุบัน ถึงการแข่งขันมีมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากทฤษฎีแรงกดดัน (5's Force Model) ของพอร์เตอร์ มูลค่าตลาด ผู้นำตลาด ผู้ทำชิง ผู้ตามและอื่น ๆ โดยจะทำการพิจารณาจากส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งจะรวมถึง

2.1 คำอธิบายตลาด ซึ่งกำหนดตลาดและส่วนตลาดที่สำคัญ โดยทบทวนความต้องการของผู้บริโภคและปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของตลาด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการซื้อของลูกค้า

2.2 การพิจารณาผลิตภัณฑ์ ซึ่งแสดงยอดขาย ราคาและกำไรขั้นต้นของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญในสายการผลิต โดยต้องมีการเสาะหาข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือและทันต่อการใช้งาน

2.3 การแข่งขัน ซึ่งบอกถึงคู่แข่งที่สำคัญ พร้อมทั้งประเมินตำแหน่งทางการตลาดและกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่คู่แข่งใช้ในการดำเนิน งานและผลที่ได้รับจากการดำเนินการดังกล่าว

2.4 การจัดจำหน่าย เป็นการประเมินแนวโน้มยอดขาย และการพัฒนาอื่น ๆ สำหรับการจัดจำหน่าย

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการทำการตลาดขององค์กร เป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยใช้ SWOT Analysis ช่วยให้การคาดการณ์ถึงผลทั้งทางด้านบวกและลบ ซึ่งอาจกระทบต่อกิจการและกลยุทธ์ที่เลือกใช้

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ และปัญหาทางการตลาดในการดำเนินการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ชัดเจน พร้อมทั้งนำปัญหาทางการตลาด คือจุดอ่อน และอุปสรรคในการดำเนินการขององค์กรในการทำการตลาดมาแสดง โดยส่วนเป้าหมายจะต้องกำหนดไว้เป็นตัวเลขที่สามารถตรวจเช็คได้ อย่างเป็นรูปธรรม หรือกล่าวว่าเป็นสิ่ง

ที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลข เช่น ต้องการเพิ่มยอดขายขึ้นร้อยละ 20 ทุกปี เป็นต้น ซึ่งความเป็นจริงสิ่งที่กำหนดไว้เหล่านี้ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการด้านการตลาด (KPI)

5. กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่ใช้ โดยกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การเป็นหลักที่ทำให้เกิดเป้าหมายทางด้านการตลาดประสบความสำเร็จ ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้มาจากการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) จากปัจจัยภายนอก และภายในองค์การ

6. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงาน เป็นการนำกลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีการวางแผนไว้มาปฏิบัติ โดยมีการกำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินการ เวลาปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลำดับการปฏิบัติงาน งบประมาณในการดำเนินการ อุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำการตลาด และอื่น ๆ ในรายละเอียด ในลักษณะใคร ทำไม ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร (SWIH) นั่นเอง

7. การประมาณการณ์รายได้และรายจ่ายทางด้านการตลาด ในด้านของรายได้คือประมาณการยอดขายสินค้า และราคาขายสินค้าในแต่ละช่วงเวลา ด้านรายจ่ายก็จะเป็นต้นทุนการขายสินค้า อันเนื่องมาจากต้นทุนสินค้า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการด้านการขายและการตลาดต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมด้านการขายและการตลาดในแต่ละช่วงเวลา เพื่อที่จะได้ทราบว่าต้องทำการเตรียมสินค้าอย่างไร เตรียมแรงงานคนอย่างไร เตรียมเงินสำหรับการลงทุนต่อไปอย่างไรนั่นเอง

8. การควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เป็นเรื่องของการตรวจสอบความก้าวหน้าและแสดงให้ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ได้ทราบและพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานก็ต้องมีแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินในการแก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินการเป็นไปตามแผนงานได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการประมาณการแผนการตลาดล่วงหน้า เป็นแผนระยะยาวช่วง 3-5 ปี โดยสามารถบอกถึงตลาดจะมีความเติบโตลักษณะแบบใด

กลยุทธ์การวางแผนการตลาด หากมีความละเอียดมาก ผู้ที่นำแผนการตลาดไปปฏิบัติสามารถนำไปดำเนินการได้ง่าย อีกทั้งส่งผลทำให้โอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินการมากกว่าแผนการตลาดที่ไม่มีรายละเอียดประกอบ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องควรรนำแผนการตลาดอย่างละเอียดไปใช้งานในการบริหารธุรกิจ

กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการตลาด (Marketing Key Performance Indicator Strategy)

เป็นกลยุทธ์การควบคุม (Controlling Strategy) ตามแนวคิดของ พิบูล ทีปะपाल (2546) เป็นกิจกรรมทั้งหมดที่กระทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ล่วงหน้าหรือตามแผนการตลาด ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องดำเนินการ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนงานให้ได้ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น โดยการควบคุมนี้มีขั้นตอนการดำเนินการอยู่ 4 ขั้นตอน เดวิด (2001: 136 อ้างโดย พิบูล ทีปะपाल, 2546: 18) ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานผลงานหรือแผนงาน โดยทั่วไป ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง กำหนดมาตรฐานผลงานไว้ในแผนงานของแต่ละฝ่ายในทุกด้าน ก่อนที่จะนำไปรวมประกอบเป็นแผนงานประจำปีขององค์การ
2. การวัดผลงานรายบุคคลและผลงานขององค์การ ส่วนใหญ่การวัดผลงานรายบุคคลทำได้ยากในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง เพราะมีการจัดกระบวนการผลิตเป็นลักษณะต่อเนื่อง ดังนั้นการวัดผลงานจึงเป็นลักษณะผลงานรายแผนก หรือแยกตามฝ่าย
3. การเปรียบเทียบผลงานจากการปฏิบัติจริงกับมาตรฐานหรือแผนงาน เป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอย่างระเอียดและรอบคอบ ทำอย่างเปิดเผย ชัดเจนไม่มีการลำเอียง เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดปัญหา
4. การแก้ไขข้อผิดพลาด เป็นการนำผลงานที่ปฏิบัติได้จริง ที่แตกต่างกับแผนงาน ทำการวิเคราะห์ สาเหตุของความผิดพลาด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการในการทำงานใหม่ เพื่อแก้ไขความผิดพลาด ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินการตามเป้าหมายของแผนงานมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มาก

จากแนวทางการศึกษาของ สุทัศน์ รัตนเกื้อกั้วาล (2548: 69) ได้มีการกำหนดตัวอย่างดัชนีชี้วัดงานด้านการตลาดจำนวน 26 ดัชนี ดังนี้

1. อัตราส่วนจำนวนลูกค้าปลายปี/จำนวนลูกค้าต้นปี
2. อัตราส่วนลูกค้าที่ได้รับรู้ผลการปรับปรุงคุณภาพของบริษัท
3. อัตราส่วนลูกค้าที่ได้รับรู้กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท
4. ระยะเวลาในการخذใช้ความเสียหายให้แก่ลูกค้า
5. อัตราส่วนจำนวนลูกค้าที่สั่งซื้อ/จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียน
6. จำนวนลูกค้าที่ได้รับคำตอบ/จำนวนลูกค้าที่สอบถาม
7. จำนวนลูกค้าใหม่ที่มีการสั่งซื้อสินค้าในแต่ละปี

8. ยอดสั่งซื้อของลูกค้าใหม่โดยเฉลี่ย
9. อัตราส่วนของจำนวนครั้งที่สามารถตอบคำถามลูกค้าได้ในครั้งแรก
10. ระยะเวลาในการให้คำตอบการร้องเรียนของลูกค้า
11. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อปี
12. จำนวนลูกค้าเดิมที่ไม่มีการสั่งซื้อในปีนี้/จำนวนลูกค้าเดิมทั้งหมด
13. ความถี่ในการเยี่ยมลูกค้า (ราย/เดือน)
14. ยอดขายสินค้าเฉลี่ย/การเยี่ยมลูกค้าแต่ละครั้ง
15. จำนวนลูกค้าใหม่ที่หาได้ต่อปี
16. ยอดสั่งซื้อสินค้ารวมของลูกค้าใหม่ในรอบปี
17. อัตราส่วนยอดขายของลูกค้าใหม่/ยอดขายรวมทั้งหมด
18. อัตราส่วนจำนวนลูกค้าที่ได้รับจดหมายข่าว
19. ดัชนีความประทับใจของลูกค้า
20. จำนวนคนที่เห็นโฆษณาขององค์กร
21. อัตราส่วนคนที่จำโฆษณาได้/จำนวนคนที่เห็นโฆษณา
22. อัตราส่วนคนที่เปลี่ยนใจซื้อสินค้า/จำนวนคนที่จำโฆษณาได้
23. จำนวนคนที่เปลี่ยนใจซื้อสินค้า/งบประมาณที่ใช้ในการโฆษณา
24. จำนวนลูกค้าเป้าหมายที่รู้จักองค์การหรือสินค้าขององค์การ
25. อัตราส่วนลูกค้าที่เข้าใจภาพพจน์ที่ดี/จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
26. อัตราส่วนจำนวนลูกค้าที่เข้าใจภาพพจน์ที่ดี/งบประมาณที่ใช้ในการโฆษณา

ดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดอาจมีมากกว่าที่กล่าวมาข้างต้น ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ ต้องการวัดผลส่วนไหนเทียบกับสัดส่วนของอะไร ซึ่งแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไป ดังนั้นดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องมีความจำเป็นต้องทำ แต่อาจไม่เหมือนกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ความต้องการของผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นเป็นหลักว่าต้องการทราบสิ่งใด เพื่อที่จะนำ KPI นั้นทำการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการในการทำงานด้านการตลาด ให้กลับมาสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ

กลยุทธ์การตลาดด้วยยี่ห้อสินค้าของตนเอง (Owner's Brand Marketing Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ ฟิลิป คอตเลอร์ (2546 อ้างโดย ศศิวิมล สุขบท, 2546: 40) เสนอให้ใช้เป็นกลยุทธ์การตลาดในยุคศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์หนึ่ง เพราะการที่ธุรกิจจะเติบโตได้อย่างแข็งแกร่ง ต้องอยู่

ได้ด้วยพลังกำลังของตนเอง คือการสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเองให้แข็งแกร่ง สามารถครองใจผู้บริโภคได้อย่างเหนียวแน่นและยาวนาน การกำหนดตราสินค้าหรือยี่ห้อสินค้าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะในปัจจุบันสินค้าที่ไม่มียี่ห้อ เติบโตในตลาดได้ยาก ซึ่งในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่ทำการผลิตสินค้าและส่งมอบให้ลูกค้าด้วยยี่ห้อของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ ทั้งทำการตลาดผ่านตัวแทนการค้าและการทำตลาดด้วยตัวเอง อีกทั้งองค์ประกอบของยี่ห้อสินค้า เป็นสิ่งที่ต้องสร้างควบคู่กันคือ คุณภาพของสินค้า ส่วนประกอบของสินค้าและอื่น ๆ เมื่อลูกค้าประทับใจในยี่ห้อสินค้าแล้ว ส่วนมากมักจะยึดติดไปกับสินค้าอื่น ๆ ที่คิดยี่ห้อสินค้านั้นต่อไป

การกำหนดยี่ห้อสินค้าช่วยให้ผู้บริโภคจำตัวสินค้ามากขึ้น ได้แก่ ชื่อยี่ห้อสินค้าทำให้ลูกค้าสามารถระบุสินค้าที่จะมีประโยชน์ต่อผู้บริโภค นอกจากนี้ยี่ห้อสินค้ายังเป็นสิ่งที่บอกให้ลูกค้าทราบถึงระดับคุณภาพสินค้า คุณประโยชน์นี้ทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ เพราะยี่ห้อสินค้าสามารถบ่งบอกได้ว่าลูกค้าจะได้รับ ผลประโยชน์และคุณภาพของสินค้า เหมือนเดิมทุกครั้งที่ยี่ห้อสินค้านี้ ซึ่งการเลือกยี่ห้อสินค้าสามารถทำได้ด้วยกระบวนการที่แสดงไว้ในภาพ 4 นอกจากนั้นคุณค่าโดยรวมในยี่ห้อสินค้าที่แตกต่างกัน จะมีความแตกต่างกันในระดับของอำนาจและคุณค่าในตลาด ยี่ห้อสินค้าที่มีอำนาจในตลาดมีคุณค่าโดยรวมในยี่ห้อสินค้า (Brand Equity) สูง เนื่องจากสินค้านี้จะมีคุณค่านี้เพิ่มมากขึ้นตามความภักดีต่อยี่ห้อสินค้า (Brand Loyalty) การรู้จักชื่อยี่ห้อสินค้า คุณภาพที่รับรู้ได้ การรวมตัวของยี่ห้อสินค้าที่แข็งแกร่ง รวมถึงสินทรัพย์อื่น ๆ ที่มียี่ห้อสินค้านี้ปรากฏอยู่ และยี่ห้อสินค้าถือเป็นสินทรัพย์ได้ด้วย



ภาพ 4 แสดงปัจจัยที่มีความสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับยี่ห้อสินค้า

ที่มา: ฟิลิป คอตเลอร์ และเกริ อาร์มสตรอง (2546: 64)

ในกรณีที่คุณค่าโดยรวมของยี่ห้อสินค้าอยู่ในระดับสูง ทำให้กิจการมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน เพราะยี่ห้อสินค้าที่มีพลังอำนาจจะเป็นที่รู้จักของลูกค้าและมีความภักดีต่อยี่ห้อสินค้าสูง เนื่องจากลูกค้ามีความคาดหวังว่าร้านค้าจะมีสินค้ายี่ห้อนั้น ๆ จำหน่าย ทำให้กิจการผู้ผลิตมีอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายมากขึ้น นอกจากนั้นยี่ห้อสินค้าที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาก จะทำให้สามารถขยายยี่ห้อสินค้าไปยังสินค้าอื่น ๆ ได้ง่ายด้วย นอกจากนั้นตราสินค้าที่มีพลังอำนาจยังปกป้องกิจการจากการแข่งขันทางด้านราคาได้ด้วย เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้า นำมาซึ่งคุณค่าแบบตลอดชีวิตจากความภักดีของลูกค้า (Loyal Customer Lifetime Value)

การเลือกสรรชื่อยี่ห้อสินค้า พิจารณาองค์ประกอบในเรื่อง การแสดงถึงผลประโยชน์และคุณภาพของสินค้า ง่ายต่อการประกาศ รู้จักและจดจำ ชื่อของสินค้าสั้น มีความแตกต่างจากยี่ห้อสินค้าของคู่แข่ง แปลเป็นภาษาต่างประเทศได้ง่าย สามารถจดทะเบียน และมีการป้องกันทางกฎหมายได้

ผู้สนับสนุนยี่ห้อสินค้ามีอยู่ 4 ลักษณะคือ ยี่ห้อสินค้าของผู้ผลิต (Manufacturer's Brand) ยี่ห้อสินค้าของผู้จัดจำหน่าย (Private Brand) ยี่ห้อสินค้าที่ได้รับสิทธิ์ (Licensed Brand) และยี่ห้อสินค้าร่วมที่เกิดจากการร่วมมือกัน (Co-Brand) โดยกรณีของกลยุทธ์นี้จะเป็นการสร้างยี่ห้อสินค้าของผู้ผลิตสินค้าเอง ซึ่งเมื่อดำเนินการสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเองขึ้นมาได้แล้ว ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ยากในการสร้างยี่ห้อสินค้า เพราะในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องนี้ มียี่ห้อสินค้าที่เป็นยี่ห้อสินค้าผู้นำตลาด ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่การใช้ยี่ห้อสินค้าของบุคคลอื่น ซึ่งในอุตสาหกรรมนี้ส่วนมากจะเป็นยี่ห้อของผู้จัดจำหน่าย เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้จัดจำหน่าย ในขณะที่ผู้ผลิตประสบปัญหา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการให้เกิดยี่ห้อสินค้าของตนเองขึ้นมา เมื่อเกิดขึ้นแล้ว สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ยี่ห้อสินค้าอีก 4 ลักษณะ เพื่อสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร คือ

1. กลยุทธ์การขยายชนิดสินค้าในยี่ห้อเดิม (Line Extension) เช่น การผลิตลำไยกระป๋อง UFC Brand ขนาด 20 ออนซ์ ขยายออกไปเป็นขนาดบรรจุ 6 ออนซ์ 8 ออนซ์ 12 ออนซ์และ 15 ออนซ์ เป็นต้น
2. กลยุทธ์การขยายยี่ห้อสินค้า (Brand Extension) เช่น การผลิตลำไยกระป๋องของ UFC Brand ที่ขยายออกไปในสินค้าอื่นอีกคือ ฝรั่งกระป๋อง มะม่วงกระป๋อง ข้าวโพดอ่อนกระป๋อง ฯลฯ ในยี่ห้อ UFC ทั้งหมด เป็นต้น
3. กลยุทธ์การเพิ่มยี่ห้อสินค้า (Multi Brands) คือ การที่กิจการแนะนำยี่ห้อสินค้าใหม่ เพื่อใช้กับสินค้าประเภทเดิม เช่น สินค้าฝรั่งกระป๋องยี่ห้อ มาลี ที่ออกสินค้าฝรั่งกระป๋องใหม่

เพื่อใช้เป็นยี่ห้อสำหรับการต่อสู้กับคู่แข่งที่ขายราคาถูก ด้วยการออกสินค้าขึ้นจีกระป๋อง ยี่ห้อ “ชาวสวน” ออกมา เป็นต้น

4. กลยุทธ์การสร้างยี่ห้อสินค้าใหม่ (New Brand) ใช้กับการผลิตสินค้าใหม่ โดยมีความเห็นว่ายี่ห้อเดิมไม่เหมาะสมกับสินค้าใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลวิธีทำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีกำไรอย่างยั่งยืน

ราม ชาราน (2548: 70) กล่าวในหนังสือกลวิธีทำธุรกิจให้เติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืนว่า “การที่จะทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จที่เดียวในโลกยุคปัจจุบันเป็นไปได้ยาก ดังนั้นควรที่จะเก็บเล็กผสมน้อยในความสำเร็จไปเรื่อย ๆ และตลอดเวลาจะเป็นสิ่งที่ธุรกิจควรจะทำ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นจะเป็นรากฐานของความเติบโตที่มั่นคง แข็งแรงและมีกำไรในระยะยาวได้ดีกว่า”

ธุรกิจยุคการแข่งขัน การใช้กลยุทธ์การตัดราคา และการปรับปรุงประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพ ในการทำกำไรที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการได้อีกต่อไป ทั้งนี้เพราะกิจการไม่สามารถตัดราคาได้ หรือไม่สามารถปรับปรุงได้นอกจากนั้นกรอบความคิดของผู้บริหารที่ผูกมัดตนเองไว้กับสิ่งที่คาดหวังมากเกินไป ทำให้การเติบโตของกิจการเกิดการชะงัก เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งการดำเนินการให้ได้ในลักษณะที่ต้องการนั้นจะต้องเป็นความร่วมมือของทุก ๆ คนในองค์กร ไม่ใช่ผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือคณะเดียว หากทุกคนในองค์กรรู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อองค์กรอย่างแท้จริง และยึดถือการเติบโตขององค์กรคือ การเติบโตของตนเอง หรือ มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของร่วมกัน

การสร้างการเติบโตขององค์กร เป็นภาระหน้าที่ของทุกคนในองค์กร เป็นสิ่งที่ต้องทำให้เกิดให้ได้ก่อนที่จะสร้างการเติบโตให้กับองค์กรได้ ซึ่งทำได้ยากเพราะ

1. ภายในองค์กรได้ทำลายสมดุลแห่งการอยู่ร่วมกันด้วยความสามัคคีไป ด้วยกิจกรรมการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้องค์กรอยู่รอด เพราะกำลังความมีส่วนร่วมใหญ่ นำไปใช้กับเครื่องมือต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรผ่านช่วงการแข่งขันที่รุนแรงได้ แทนที่จะทุ่มเทให้กับการสร้างความเติบโตให้กับรายได้ของธุรกิจ ผู้บริหารต้องแก้ไขภาพพจน์นี้ให้บุคลากรในองค์กร หันกลับมาร่วมมือร่วมใจ ด้วยแนวทางการบริหารงานของผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูงแบบประชาธิปไตยหรือการผสมผสานรูปแบบของผู้นำ (Participation Management)

2. ผู้บริหารส่วนใหญ่คิดสร้างความเติบโตยิ่งใหญ่แบบที่เดียว โดยลืมนการพัฒนาอย่างมั่นคงซึ่งสามารถเพิ่มรายได้ที่มีประสิทธิภาพไป ดังนั้นผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

และพัฒนาอย่างมั่นคง ซึ่งคือกลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการตลาด (KPI) ที่ปรับเปลี่ยนอย่างมั่นคงทุกปี สอดคล้องกับ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 24)

3. การปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิผล และการเพิ่มรายได้ โดยส่วนใหญ่ถือว่าเป็นคนละเรื่องกันมาโดยตลอด ดังนั้นควรรวมสองเรื่องนี้ให้เป็นเรื่องเดียวกันให้ได้ก่อน ทำให้เป็นตัวเลขออกมาว่า เมื่อเพิ่มประสิทธิภาพได้ระดับหนึ่งแล้วองค์กรมีรายได้ในด้านใด เพิ่มขึ้นอย่างไร และเพิ่มขึ้นเท่าใด โดยในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องจะใช้ในเรื่องของกลยุทธ์การจ้างผลิต กลยุทธ์การควบคุมคุณภาพ และกลยุทธ์การใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาทดแทนการใช้แรงงานคน สอดคล้องกับหลักการของการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard, BSC) (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 102)

การลดต้นทุน

ส่วนใหญ่เป็นผลจากการขาดวินัยในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เมื่อพนักงานถูกบีบให้ลดต้นทุนลงทุกปี โดยที่รายได้ของธุรกิจคงที่หรือลดลง พนักงานมีความรู้สึกว่าการไม่ก้าวหน้า ทำให้ทุกคนเอาตัวรอด และบ่อนทำลายความรู้สึกของร่วมงาน แนวทางแก้ไขคือ ชี้แจงให้พนักงานทุกคนทราบถึงเหตุผล และเป้าหมายปลายทางที่ควรจะเป็นหรือที่คู่แข่งเป็น เพื่อทุกคนจะได้ร่วมมือร่วมใจกันในการปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือการสื่อสารภายในองค์กรต้องดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกระดับชั้น

แนวคิด 10 ประการที่สำคัญในการสร้างความเติบโตทางรายได้ของธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและมั่นคง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความเติบโตของรายได้เป็นภารกิจของทุกคนในองค์กร การสร้างความเติบโตของรายได้เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยผู้บริหารต้องจัดหาข้อมูลสารสนเทศและเครื่องมือให้กับพนักงาน เช่น การพูดคุย การประชุม และการนำเสนอประจำวัน เพื่อปลูกฝังแนวคิดความรู้สึกให้พนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่อง โดยอาจกำหนดแนวทางหรือวิธีการในแต่ละหน้าที่ ว่ามีโอกาสทำให้องค์กรสร้างการเติบโตของรายได้ได้อย่างไร เป็นต้น ในด้านการตลาดเป็นแนวคิดในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด (Telemarketing) การใช้ฐานข้อมูลทางการตลาด (Marketing Database) การบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด (Integrated Marketing Communication: IMC) การทำตลาดด้วยการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Marketing) และการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด (Experiential Marketing) ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานด้านการตลาด ซึ่ง ฟิลิป คอตเลอร์ เสนอให้เป็นแนวทางในการทำการตลาดในศตวรรษที่ 21

2. การสร้างความสำเร็จที่ละเล็กละน้อยหรือทีละเรื่อง ดีกว่าทำให้สำเร็จภายในครั้งเดียว หมายถึง การสร้างโอกาสในการประสบผลสำเร็จในการทำงานประจำวันของพนักงานแต่ละบุคคล ในแต่ละวันให้เกิดขึ้น เมื่อเกิดขึ้นได้ทุกวันก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในภาพรวมด้วย ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการสร้างความเติบโตทางรายได้เกิดขึ้นได้

3. การค้นหาความเติบโตที่ดี (Good Growth) และหลีกเลี่ยงความเติบโตที่ไม่ดี (Bad Growth) เป็นเรื่องของการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดกระบวนการที่ดีขึ้นทั้งต่อคุณภาพ สินค้า บริการ และต้นทุน ไม่ดีเพียงด้านเดียว แต่ด้านอื่น ๆ เกิดปัญหามากขึ้นกว่าเดิม

4. การกำจัดความเชื่อผิด ๆ ที่ขัดขวางทั้งคนและองค์กรจากการเติบโต เป็นเรื่องบทบาทของผู้นำที่ต้องเผชิญหน้ากับคำแก้ตัวต่าง ๆ ซึ่งผู้นำจะต้องหาเหตุผลเข้ามาอธิบาย และขจัดความเชื่อผิด ๆ หรือคำแก้ตัวเป็นครั้งคราวให้หมดไปหรือลดลงไป

5. การเปลี่ยนความคิดเรื่องประสิทธิผลโดยการเพิ่มคำว่า รายได้ กลายเป็น ประสิทธิภาพทางรายได้ (Revenue Productivity) มีคำโบราณกล่าวไว้ว่า เราต้องทำให้ได้มากขึ้นโดยทำให้สิ้นเปลืองน้อยลง ซึ่งปัญหาคือคนมุ่งไปที่คำว่า น้อยลง แต่ไม่ได้อะไร มากขึ้น ประสิทธิภาพทางรายได้จึงเป็นเรื่องมือที่จับเอาความถดถอยของคำว่ามากขึ้น โดยการค้นหาความคิดสร้างสรรค์สำหรับการสร้างความเติบโตทางรายได้ โดยไม่ใช่ทรัพยากรสิ้นเปลือง

6. การพัฒนาและจัดให้มีงบประมาณเพื่อสร้างความเติบโต ต้องมีการเพิ่มงบประมาณเพื่อสร้างความเติบโตในงบประมาณขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นบุคลากรขององค์กรทราบว่าผู้บริหารมีความตั้งใจจริงในการพัฒนา

7. การเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับการตลาดส่วนหน้า (Upstream Marketing) การทำธุรกิจในปัจจุบัน มักขาดตัวเชื่อมที่สำคัญในการสร้างความเติบโตของรายได้ขององค์กร การตลาดส่วนหน้า เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นก่อนการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การสร้างตราสินค้าให้เป็นที่รู้จัก โดยเป็นเรื่องของการพัฒนาแผน มีการแบ่งส่วนตลาดที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เลือกลูกค้ากลุ่มไหน เพื่อนำมาวิเคราะห์ว่า ผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์/บริการอย่างไร และความได้เปรียบใดจำเป็นในการแข่งขัน เพื่อเอาชนะใจลูกค้าในระดับราคาเท่าใด

8. การขายพ่วงข้ามสายผลิตภัณฑ์ (Cross Selling) อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มจากการพิจารณาตนเองว่า สามารถขายสินค้าอะไรให้กับฐานลูกค้าปัจจุบันได้อีก โดยมองจากภายนอก องค์กรสู่ภายในองค์กร (Outside In) ความสำเร็จในการขายข้ามสายผลิตภัณฑ์ เริ่มจากการเลือกกลุ่มลูกค้า แล้วทำงานย้อนกลับเพื่อออกแบบส่วนผสมที่แน่นอนของผลิตภัณฑ์และบริการที่ผู้บริโภคต้องการ อีกทั้งสร้างคุณค่าให้เฉพาะกับผู้บริโภค เช่น การขายสุราพ่วงกับแกล้ม เป็นต้น

9. การสร้าง เครื่องยนต์สังคม (Social Engine) เพื่อเร่งความเติบโตทางรายได้ให้กับองค์กร เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสนใจในเรื่องเดียวกันไม่ว่าจะเป็นเวลาใด ๆ ของการทำงาน เพื่อมุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จที่คาดหวัง

10. การทำให้แนวคิดกรรมการสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ เกิดผลในทางปฏิบัติโดยเปลี่ยนความคิด ให้เป็นการสร้างความเติบโตทางรายได้

งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ปัญหาพิเศษ และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารงานของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย จากข้อมูลของ กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2547) พบว่าส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม ตามหลักเกณฑ์ของประกาศกฎกระทรวงอุตสาหกรรมว่าด้วยการกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2545 ซึ่งการบริหารงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กรเป็นหลัก ตามแนวคิดของ สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2549) และจากผลการศึกษาของ เคเน็ล โกลแมน (2000) ได้จำแนกลักษณะผู้นำไว้ 6 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารหรือผู้นำ และรูปแบบผู้นำองค์กรที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินการส่วนใหญ่เป็นการใช้ทั้ง 6 รูปแบบผสมผสานกัน ซึ่งอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย อยู่ในกรอบแนวคิดนี้ เช่นเดียวกัน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ศึกษาวิจัยในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยที่สนับสนุนในแนวทางนี้

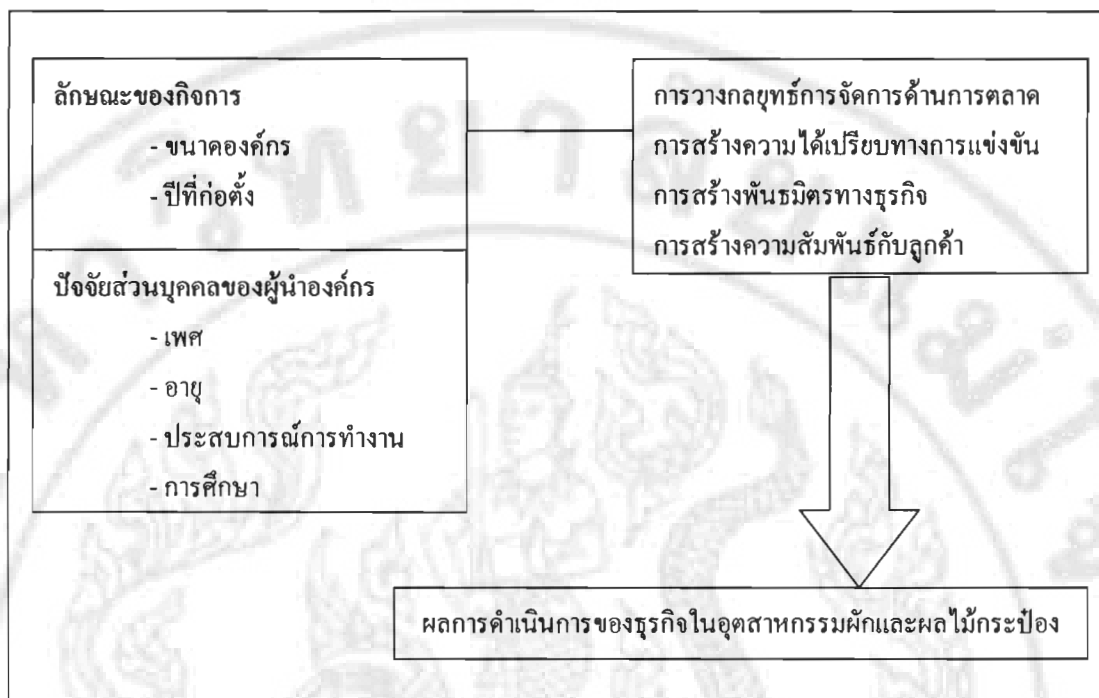
การศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่ดี ในช่วงวงจรชีวิตอุตสาหกรรมช่วง ถดถอยหรือขาดง มีการใช้กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด จากการศึกษาของ มาริสา ชูชาญ (2545) วาทีลปี่ ศิริปัญญารัตน์ (2544) และนิคม ภัทราราวพันธ์ (2536) พบว่าการตลาดในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการส่งออกต่างประเทศ ภายใต้ การดำเนินการของตัวแทนจำหน่าย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวส่งผลทำให้การตลาดของ อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนไม่แข็งแรง การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance Strategy) เข้ามาช่วยพร้อมกับการสร้างยี่ห้อสินค้าเป็นของตนเอง เป็นแนวทางที่ สร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ประกอบการได้ตามข้อเสนอแนะของ เจษฎา เจริญกิตติศัพท์ (2545) ใน โลกการแข่งขันยุคปัจจุบัน การสร้างโอกาสทางการตลาดเป็นเรื่องที่สำคัญและควรดำเนินการ เช่น กรณีสินค้าที่ถูกค้าต้องการไม่สามารถทำการผลิตได้ ทางเลือกคือการซื้อสินค้าที่ถูกค้าต้องการมา ขายแทนการผลิต หรือเรียกเป็นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive

Advantage Strategy) จากการศึกษาของ ณัฐรดา จันทรางกูร (2547) ได้กล่าวถึงการมองโอกาสผ่านเขตการค้าเสรีไทย-จีนหรืออื่น ๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ช่องทางนี้ในการนำเข้าสินค้ามาเพื่อขายทั้งในประเทศและส่งออกได้ เป็นการสร้างโอกาสของกิจการ และสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปได้พร้อม ๆ กัน นอกจากนั้นในการแข่งขันทางด้านการตลาดในปัจจุบัน พบว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จะใช้หลักการลดราคาสินค้าแข่งขันกันตามผลการศึกษาของ มารีสา ชูชาญ (2545) ดังนั้นการลดต้นทุนขายสินค้าส่วนหนึ่งคือต้นทุนค่าใช้จ่ายการขายและการตลาด จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการ

ภาพรวมของข้อมูล เอกสารที่ใช้อ้างอิงมาทั้งหมด ครอบคลุมถึงเรื่องของทฤษฎีผู้นำองค์กร จากข้อมูลเบื้องต้นพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมและมีเจ้าของเป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้านการตลาด ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำองค์กรเป็นหลัก ทฤษฎีด้านการตลาดและแนวคิดด้านการสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อใช้ในการศึกษาถึงกลยุทธ์การดำเนินการด้านการตลาดและผลการดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าของผู้ศึกษาวิจัยพบว่า ยังไม่มีผู้ศึกษาวิจัยนำมาประยุกต์ใช้มาก่อน จึงเป็นแนวทางการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัยในเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย” พิจารณาปัจจัย 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยแรกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และอีกปัจจัยคือคุณสมบัติของตัวผู้นำองค์กร โดยปัจจัยผู้นำองค์กรและกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้เป็นปัจจัยอิสระ (Independent Factor) ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการและปัญหาด้านการตลาด เป็นปัจจัยผันแปร (Dependent or Variable Factors) เป็นไปในแนวทางที่สัมฤทธิ์ผลให้มากที่สุด สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในภาพ 5



ภาพ 5 แสดงกรอบความคิดแนวทางวิจัย

บทที่ 3

วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง กลยุทธ์ในการจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือของประเทศไทย นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางและรายละเอียดในการดำเนินการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ในปัจจุบัน เพื่อศึกษาถึงปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดใหม่ ๆ ของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งจะนำผลการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับอุตสาหกรรมนี้ ดังนั้นสถานที่ในการดำเนินการศึกษาคือ สถานประกอบการที่อยู่ใน 9 จังหวัดในภาคเหนือตอนบน ที่จดทะเบียนตั้งโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องตั้งอยู่ในจังหวัดในภาคเหนือตอนบน โดยไม่นับรวมสถานประกอบการที่จดทะเบียนในพื้นที่อื่นแล้วแยกโรงงานสาขามาอยู่ในจังหวัดในภาคเหนือตอนบน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษานี้ เป็นประชากรทั้งหมดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องทั้งหมด ที่ทำการจดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรมขอตั้งโรงงานอยู่ในเขต 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบนทั้งหมดจำนวน 37 ราย ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2549) ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน ตากและแม่ฮ่องสอน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือกลุ่มเพื่อการพาณิชย์ จำนวน 34 ราย และกลุ่มเพื่อการศึกษา จำนวน 3 ราย (ตาราง 4)

ตาราง 4 แสดงรายชื่อโรงงานแปรรูปผัก-ผลไม้กระป๋องในเขต 9 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547 ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม

ลำดับที่	ชื่อบริษัท / โรงงาน	ปีที่ก่อตั้ง	สถานที่ตั้งติดต่อได้ในปัจจุบัน
1	บริษัท แคนโธเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด	2526	188 ม. 7 ถ.ร่มเกล้า ต.แม่ฮ่อง อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-5322-3209
2	บริษัท รอยเกลการเกษตร จำกัด	2527	292 ม. 1 ถ.โชตนาค.ริมเหนือ อ.แมริม จ.เชียงใหม่ 50180 โทร 0-5329-8018-9
3	บริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด	2531	323 ม.1ถ.ลำพูน-สันป่าตอง ต.หนองตอง อ. หางดง จ.เชียงใหม่ 50340 โทร 0-5346-4034
4	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที.แอนเค.ที.อุตสาหกรรม	2532	160 ม. 6 ถ.โชตนาค. จี้เหล็ก อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่ 50150 โทร 0-5347-1300
5	บริษัท เชียงใหม่ โฟรชั่น ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	2533	92 ม.3 ถ.เชียงใหม่-แม่ใจ ต.หนองจ่อม อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50210 โทร. 0-5349-8195
6	บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรฝาง จำกัด	2534	211 ม. 7 ต.เวียง อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5345-1116
7	บริษัท ชันสวีท จำกัด	2534	9ม.1ถ.สันป่าตอง-บ้านภาค ต.ทุ่งสะโตก อ.สันป่าตอง เชียงใหม่50120 โทร 0-5383-0562
8	บริษัท สันติภาพ (เชียงใหม่ 1958) จำกัด	2534	88ม.5 ถ.เชียงใหม่-พร้าว ต.แม่แฝกใหม่ อ.สันทรายเชียงใหม่50290 โทร0-5329-7984
9	บริษัท สหปราจีนอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	2536	330 ม.1 ต.แม่สุ่น อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5388-4194-5
10	บริษัท เอร่าฟู้ด จำกัด	2536	381/1 ม.1 ต.แม่ข่า อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-1510-2092
11	บจ. อาหารเชียงใหม่อุตสาหกรรมอาหาร	2537	419 ม.3 ถ.เชียงใหม่-ฮอด ต.บ้านกลาง อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ 50120 โทร 0-5348-1133
12	บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด	2538	บ้านยาง ถ.พระบาทรมี ต.แม่ฮ่อง อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5345-1900
13	บจ. ไชยปราการอุตสาหกรรมอาหารเชียงใหม่	2538	ม. 3 ต.แม่ทะลบ อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-5387-0600-3
14	มหาวิทยาลัยแม่ใจ (โรงงานบ้านโป่ง)	2539	ม. 6 ถ.แม่ใจ-บ้านโป่ง ต.ป่าไผ่ อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50210 โทร. 0-5387-8115

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อบริษัท / โรงงาน	ปีที่ก่อตั้ง	สถานที่ติดต่อได้ในปัจจุบัน
15	บริษัท หยาง ไทย จำกัด	2541	265/1 ม. 4 ต.หนองบัว อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-1881-6228
16	บริษัท สุนันทนา จำกัด	2541	326 ม. 10 ซ.สุขาภิบาล 15 ถ.ฮอด-วังสูง ต.หางดง อ.หางดง จ.เชียงใหม่ 50240
17	บริษัท เชียงใหม่ ชันนี ฟู้ดส์ จำกัด	2542	249 ถนนมหิดล ตำบลช้างคลาน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50000
18	บริษัท กรีนลิโอ จำกัด	2543	35 หมู่ 6 ถนนสะเมิง-หางดง ต.หนองควาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ 50230 โทร 0-5344-1317
19	บริษัท เชียงใหม่ เอ็ม ที ฟู้ดส์ จำกัด	2544	20 ซอย 4 ถ.สุขเกษม ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร 0-5321-2938
20	บริษัท ที.พี.ฟู้ดแคนนิ่ง จำกัด	2545	ม. 3 ถนนคันคลองชลประทาน ต.แม่เหียะ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร 0-5327-1387
21	บริษัท ก.ทวีสินอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	2546	104/1 ม. 13 ถ.โชตนา ต.ศรีดงเย็น อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ 503250 โทร 0-1961-0237
22	บริษัท อาหารสากล จำกัด (มหาชน)	2514	64 ม. 1 ถ.เชียงใหม่-ลำปาง ต.ปงแสนทอง อ.เมือง จ.ลำปาง 52100 โทร 0-5322-2277-80
23	บริษัท ลำปาง ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด	2531	158 ม. 4 ถ.ท่าล้อ-ห้วยเป้ง ต.บ้านเป้า อ.เมือง จ.ลำปาง 52100 โทร 0-5422-6815, 0-5422-4158
24	บริษัท มาเกษตริกอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	2543	ม. 1 ต.หนองหล่ม อ.ห้างฉัตร จ. ลำปาง 52190 โทร. 0-5436-8512
25	บริษัท เอเชีย แอกริติกัลเซอะ โปรดักส์ จำกัด	2545	95/1 ม. 2 ต. ใหม่พัฒนา อ.เกาะคา จ. ลำปาง 52130
26	บริษัท อุตสาหกรรมผลไม้ภาคเหนือ จำกัด	2547	716/1 ม. 3 ต. บ้านเสด็จ อ.เมือง จ.ลำปาง 52000
27	บริษัท ลำปางอาหารกระป๋อง จำกัด	2547	102/6 ม. 2 ต.ทุ่งผาย อ.เมือง จ. ลำปาง 52000 โทร 0-5435-8017
28	บริษัท ทรอปิคอล พรีเมียร์ ฟู้ดส์ จำกัด	2533	1/3 หมู่ 11 ถ.คอดยติ-ป่าวาง ตำบลป่าสัก อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน 51000 โทร 0-1212-0794
29	บริษัท ไทยอกริฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	2534	16/5 ม. 4 ถ.เลียบเมืองป่าวาง (116) ต.เหมืองจี้ อ.เมือง จ.ลำพูน 51000
30	วิทยาลัยเกษตรกรรมลำพูน ¹	2538	99 หมู่ 5 ถ.เชียงใหม่-ลำปาง ต.ทาสบเส้า อ.แม่ทา จ.ลำพูน 51140 โทร 0-5351-1783
31	บริษัท ปาลเมกซ์ จำกัด	2540	ม.1 บ้านหนองล่อง ต.หนองล่อง กิ่งอำเภอเวียงหนองล่อง จ.ลำพูน 51120 โทร.053-504950

ตาราง 4 (ต่อ)

ลำดับที่	ชื่อบริษัท / โรงงาน	ปีที่ก่อตั้ง	สถานที่ติดต่อได้ในปัจจุบัน
32	บริษัทธรรมแสงอุตสาหกรรมอาหารจำกัด	2542	159 ม. 2 ต.ท่ามะเขือแจ้ อ.เมือง จ.ลำพูน 51000 โทร 0-5356-0650-2
33	บริษัท เชียงใหม่วันสันทน์ จำกัด	2546	337 ม. 9 ต.อุโมงค์ อ.เมือง จ.ลำพูน 51150 โทร 0-5351-1210
34	บริษัท แอ็กโกร-ออน(พะเยา) จำกัด	2540	124 ม. 1 ถนนพหลโยธิน ต.บ้านด้า อ.เมือง จ.พะเยา 56000
35	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(น่าน) ¹	2546	59 ม.3 ต.ฝายแก้ว กิ่ง อ.ภูเพียง จ.น่าน 55000 โทร 0-5477-5391
36	บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด	2539	117 ม. 6 ถ.พหลโยธิน ต.ป่าซาง อ.แม่จัน จ.เชียงราย 57110 โทร 0-5377-1064
37	หจก. รัตนพานิชเครื่องกระป๋อง	2523	333 ม.2 ซ.สุภาภิบาล 3 ถ.ยันตรกิจโกศล ต.เด่นชัย อ.เด่นชัย จ.แพร่ 54110 โทร 0-5461-3144

หมายเหตุ ¹ เป็นองค์กรเพื่อการศึกษา และสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (น่าน) ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตน่าน”

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม (2549)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ การทำงาน ระดับการศึกษา อาชีพ และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการและผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องโดยรวมทั้งในอดีต ในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งเป็นรายละเอียดในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องโดยเฉพาะ รวมถึงรูปแบบการบริหารงานของผู้นำองค์กร

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการด้านการตลาด เพื่อให้ธุรกิจมีผลการดำเนินการประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร

ส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาด้านการตลาดที่พบ และแนวทางในการแก้ปัญหาของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการรวบรวมคำตอบจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก ถูกลำมาวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในรูปแบบของร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ความถี่ (Frequency) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล แยกข้อมูลเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้รูปแบบความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการและผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องโดยรวมทั้งในอดีต ปัจจุบัน และในอนาคต โดยใช้รูปแบบของความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบรรยายเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิดด้านการจัดการด้านการตลาดในธุรกิจของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้รูปแบบของความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการบรรยายเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาด้านการตลาดและแนวทางในการแก้ปัญหา ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง โดยใช้รูปแบบของความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการบรรยายเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์

วิธีการเก็บข้อมูล

ในวิธีการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ทำด้วยการส่งจดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากโครงการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้และของนักศึกษา พร้อมแนบแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ถึงประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้ง 37 โรงงาน พร้อมซองเปล่าติดแสตมป์จ่ายหน้าซองย้อนกลับมายังผู้ทำการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยทำการโทรศัพท์แจ้งไปยังโรงงานผู้ประกอบการตามกลุ่มประชากรเป้าหมายให้รับทราบ โดยได้ส่งเอกสารไปขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งหลังจากส่งเอกสาร 1 สัปดาห์ เพื่อขอทราบสถานะของเอกสารที่จะส่งไปว่าได้รับหรือไม่และหลังจากครบกำหนดส่งคืนเอกสาร หากประชากรกลุ่มเป้าหมายรายใดไม่ส่งแบบสอบถามกลับ ได้ทำการโทรศัพท์เข้าไปสอบถามอีกครั้ง เพื่อขอสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์หรือนัดหมายเข้าไปทำการสัมภาษณ์เป็นกรณี

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การศึกษา กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย แบ่งผลการศึกษาเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 5 ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

ส่วนที่ 1 การให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 37 องค์การ แบ่งออกเป็นองค์การไม่มุ่งหวังผลกำไร (เพื่อการศึกษา) จำนวน 3 องค์การ และองค์การเพื่อมุ่งหากำไรทางธุรกิจจำนวน 34 องค์การ โดยองค์การไม่มุ่งหวังผลกำไรได้รับการตอบรับจำนวน 2 องค์การ และองค์การเพื่อมุ่งหากำไรทางธุรกิจได้รับการตอบรับ จำนวน 17 องค์การ สำหรับองค์การที่ไม่ได้รับการตอบรับสาเหตุเนื่องมาจาก ไม่สะดวกในการให้ข้อมูลและการสัมภาษณ์ จำนวน 9 กิจการ ปิดกิจการชั่วคราว จำนวน 4 องค์การ และ หยุดกิจการถาวร เอกสารไม่มีผู้รับ จำนวน 4 กิจการ ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามลักษณะขององค์กร

การให้ความร่วมมือ	กลุ่มมุ่งผลกำไร		กลุ่มเพื่อการศึกษา		รวม	
	องค์กร	ร้อยละ	องค์กร	ร้อยละ	องค์กร	ร้อยละ
1. จำนวนที่ส่งแบบสอบถาม	34	91.9	3	8.1	37	100.0
2. จำนวนที่ได้รับการติดต่อกลับ	17	45.9	2	5.4	19	51.4
3. จำนวนที่ไม่ได้รับการติดต่อ	17	45.9	1	2.8	18	48.6
- ไม่สะดวกในการให้ข้อมูล	9	24.3	-	-	9	24.3
- หุุดกิจการชั่วคราว	5	13.5	-	-	5	13.5
- ปิดกิจการ ไม่ได้รับเอกสาร	3	8.1	1	2.8	4	10.8

จำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 37 องค์กร มีองค์กรที่ได้รับการติดต่อกลับมาเป็นจำนวน 19 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 51.4 และไม่ได้รับการติดต่อกลับจำนวน 18 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 48.6 เมื่อไม่รวมกิจการที่ปิดกิจการชั่วคราว และกิจการที่หยุดถาวร จำนวน 9 องค์กร มีกิจการที่ดำเนินงานจำนวน 28 องค์กร จากจำนวนองค์กรที่ได้รับการตอบรับคิดเป็นร้อยละ 75.7 โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรที่มุ่งผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งมีองค์กรที่มุ่งผลกำไรทางธุรกิจที่ดำเนินงานในปัจจุบันจำนวน 26 องค์กร และได้รับการตอบรับจำนวน 17 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 65.4

องค์กรที่มุ่งผลกำไรทางธุรกิจสามารถแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรมแบ่งออกเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 5 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 14.7 และอุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 29 องค์กร โดยมีองค์กรที่ได้รับการตอบรับจำนวน 17 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 50.0 ซึ่งสามารถแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม โดยแบ่งออกเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 3 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.8 และอุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 14 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 48.3 ตามลำดับ ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร ตามขนาด
อุตสาหกรรม

การให้ความร่วมมือ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	องค์กร	ร้อยละ	องค์กร	ร้อยละ	องค์กร	ร้อยละ
1. จำนวนที่ส่งแบบสอบถาม	5	14.7	29	85.3	34	100.0
2. จำนวนที่ได้รับการติดต่อกลับ	3	8.8	14	48.3	17	50.0
3. จำนวนที่ไม่ได้รับการติดต่อ	2	5.9	15	44.1	17	50.0
- ไม่สะดวกในการให้ข้อมูล	9	24.3	-	-	9	24.3
- หยุคกิจการชั่วคราว	5	13.5	-	-	5	13.5
- ปิดกิจการ ไม่ได้รับเอกสาร	3	8.1	1	2.8	4	10.8

ส่วนที่ 2 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร จำนวน 1 องค์กรมีผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญในการศึกษาผู้บริหารระดับสูงในการศึกษา จึงมีองค์กรที่นำมาศึกษาจำนวน 16 องค์กร โดยมีการสอบถามในเรื่องของเพศ อายุ ประสบการณ์ อาชีพ และการศึกษา โดยแบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม โดยมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องขนาดกลาง พบว่าผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดมีอาชีพรับจ้างบริหารงาน จำนวน 3 องค์กร โดยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย การศึกษาระดับปริญญาโท มีอายุระหว่าง 36-50 ปี และประสบการณ์ทำงาน 15-25 ปี จำนวน 2 องค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลาง ซึ่งส่วนใหญ่เลือกผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยเน้นความสำคัญของประสบการณ์ทำงาน และการศึกษาระดับสูงเป็นหลัก

ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องขนาดย่อม พบว่าผู้บริหารสามารถแบ่ง 2 กลุ่ม คือกลุ่มเจ้าของกิจการ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับจ้างบริหาร ดังนี้

ในกลุ่มเจ้าของกิจการ มีจำนวน 6 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 46.2 และพบว่ามีผู้บริหารเป็นเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ปี และการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 องค์กร รองลงมาคือ มีผู้บริหารเป็นเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งเท่ากับกลุ่มที่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36-50 ปี ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท และเพศหญิง อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประเภทละ 1 องค์กร ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูงตามขนาดของอุตสาหกรรม

คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง					ขนาดของอุตสาหกรรม					
อาชีพ	การศึกษา	เพศ	อายุ (ปี)	ประสบการณ์(ปี)	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
					องค์การ	ร้อยละ	องค์การ	ร้อยละ	องค์การ	ร้อยละ
รับจ้าง	ปริญญาตรี	ชาย	< 36	< 15	-	-	2	15.4	2	12.5
			36-50	15-25	-	-	1	7.7	1	6.3
	หญิง	< 36	< 15	-	-	1	7.7	1	6.3	
		36-50	15-25	1	33.3	1	7.7	2	12.5	
ปริญญาโท	ชาย	< 36	< 15	-	-	1	7.7	1	6.3	
		36-50	15-25	2	66.7	1	7.7	3	18.8	
	หญิง	< 36	< 15	-	-	1	7.7	1	6.3	
		> 50	> 25	-	-	3	23.1	3	18.8	
เจ้าของ	ปริญญาโท	ชาย	< 36	< 15	-	-	1	7.7	1	6.3
			36-50	15-25	-	-	1	7.7	1	6.3
รวม					3	18.8	13	81.2	16	100.0

หมายเหตุ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุต่ำกว่า 31 ปี และอายุสูงสุดมีอายุ 56 ปี

ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่รับจ้างบริหารองค์การ มีจำนวน 7 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 53.8 โดยพบว่า องค์การที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 2 องค์การ รองลงมา มีผู้บริหารเพศชาย อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้บริหารเพศหญิง อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้บริหารเพศหญิง อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้บริหารเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท และ ผู้บริหารเพศชาย อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท ประเภทละ 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 76.9 อายุต่ำกว่า 36 ปี มีจำนวน 6 องค์การ รองลงมาคืออายุช่วง 36-50 ปี จำนวน 4 องค์การ และอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.4 ในด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้บริหารระดับสูงที่รับจ้างบริหาร คิดเป็นร้อยละ 53.8 และ เป็นเจ้าของกิจการ ร้อยละ 46.2

ภาพรวมของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในภาคเหนือตอนบนพบว่า ผู้บริหารที่รับจ้างบริหารงาน มีจำนวน 10 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 62.5 แบ่งออกเป็นเพศชาย อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 3 องค์การ รองลงมาเป็นผู้บริหารเพศหญิง อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี และ ผู้บริหารเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 2 องค์การ ผู้บริหารเพศชาย อายุ 36-50 ปี ประสบการณ์ 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้บริหารเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท และผู้บริหารเพศหญิง อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประเภทละ 1 องค์การ ตามลำดับ

องค์การที่เป็นเจ้าของกิจการบริหารงาน พบว่ามีจำนวน 6 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 37.5 โดยมีผู้บริหารเพศชาย อายุมากกว่า 50 ปี ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ปี และการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 3 องค์การ รองลงมาเป็นผู้บริหารเพศชาย อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้บริหารเพศชาย อายุระหว่าง 36-50 ปี ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 15-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท และผู้บริหารเพศหญิง อายุต่ำกว่า 36 ปี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประเภทละ 1 องค์การตามลำดับ

จากการศึกษาวิจัยกลุ่มผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด พบว่าเป็นเพศชายถึงร้อยละ 75.0 แสดงให้เห็นว่าในภาคเหนือตอนบน ให้ความสำคัญในเรื่องเพศชายในการบริหารงานมากกว่าเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนีย์ เทชเถกิง (2543: 47) ได้สรุปว่า ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม

นี้เป็นเพศชายมากกว่าร้อยละ 90 มีแนวโน้มลดลง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุนีย์ เตชะเลกิง (2003) พบว่า มีการยอมรับเพศหญิงในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

การศึกษากลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด

ในการศึกษากลยุทธ์การจัดการและผลการดำเนินการด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในปัจจุบัน โดยสมมุติฐานคือ อุตสาหกรรมอยู่ในช่วงวงจรชีวิตขาลง ดังนั้นกลยุทธ์ที่ได้ทำการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยได้ทำการออกแบบวิธีศึกษาวิจัยครอบคลุมไว้เฉพาะด้านการตลาด โดยกลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารระดับสูง

การวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการด้านตลาด ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการศึกษาค้นนี้มีจำนวน 9 กลยุทธ์ สำหรับการตลาดในช่วงขาลงแบ่งออกเป็น

1. กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กลยุทธ์ทะเลสีคราม กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กลยุทธ์การตลาดด้วยยี่ห้อสินค้าของตนเอง และกลยุทธ์การวิจัยตลาด
2. กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน
3. กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด และกลยุทธ์การลดขนาดองค์กร

โดยผลการศึกษาวิจัยได้แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรมขององค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร แสดงในตาราง 8 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

จากการศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง กลยุทธ์หลัก พบว่าทุกองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รองลงมา ใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาดด้วยยี่ห้อสินค้าตนเอง กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ และกลยุทธ์การวิจัยตลาดตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลางไม่ได้ให้ความสำคัญในการหาตลาดใหม่ ๆ ที่ไม่มีคู่แข่ง หรือมีความเห็นว่าตลาดที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นเพียงพอกับขนาดขององค์กร หรือไม่มีตลาดในลักษณะนั้นอยู่ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง

กลยุทธ์รอง พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด เพียงกลยุทธ์เดียว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลางมีความเห็นว่า ตลาดยังคงเติบโตอย่าง

ต่อเนื่อง จึงใช้พนักงานเท่าเดิม หรือเร่งใช้ศักยภาพของพนักงานในสาขานี้ให้มากขึ้น เพื่อขยายตลาดออกไปให้มากขึ้น

กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลงาน กลยุทธ์ละ 2 องค์การ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง ในอุตสาหกรรมขนาดกลางให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในด้านนี้มาก เพื่อต้องการให้องค์การมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ตาราง 8 แสดงการจำแนกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดตามขนาดอุตสาหกรรม

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลยุทธ์หลัก						
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	3	100.0	9	75.0	12	75.0
การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	2	66.7	10	76.9	12	75.0
การตลาดด้วยวิธีหือสินค้าตนเอง	2	66.7	1	7.7	3	18.8
พันธมิตรทางธุรกิจ	1	33.3	6	46.2	7	43.8
การวิจัยตลาด	1	33.3	3	23.1	4	25.0
ทะเลือศึกรวม	-	-	4	30.8	4	25.0
กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน						
การวางแผนการตลาด	2	66.7	8	61.5	10	62.5
การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลงาน	2	66.7	8	61.5	10	62.5
กลยุทธ์รอง						
การป้องกันส่วนแบ่งตลาด	1	33.3	3	23.1	4	25.0
การลดขนาดองค์การ	-	-	2	15.4	2	12.5

จากการศึกษา กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม กลยุทธ์หลัก พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 10 องค์การ รองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จำนวน 9 องค์การ กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 6 องค์การ กลยุทธ์ทะเลือศึกรวม จำนวน 4 องค์การ กลยุทธ์การวิจัยการตลาด จำนวน 3 องค์การ และกลยุทธ์การตลาดด้วยวิธีหือสินค้าตนเอง จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ทำการตลาดในลักษณะคล้ายการรับจ้างผลิตสินค้า หรือการทำตลาดด้วยวิธีหือสินค้าของผู้จัด

จำหน่ายเป็นหลัก หากผู้จัดจำหน่ายหรือตัวแทนเปลี่ยนแหล่งซื้อสินค้า ก็ไม่สามารถทำการผลิตสินค้าขายให้ผู้ซื้อรายอื่น ๆ ได้ ซึ่งเป็นแนวทางที่นำพาอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน ประสบปัญหาในองค์การเหมือนสภาพในปัจจุบัน โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเร่งปรับตัวเพื่อแก้ไขปัญหานี้

กลยุทธ์รอง พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งตลาด จำนวน 3 องค์การ และกลยุทธ์การลดขนาดองค์การ จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมขนาดย่อมกำลังประสบปัญหาในการบริหารงาน หรือมีการปรับตัวด้วยการจัดองค์การใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางการตลาดในปัจจุบัน

กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลงาน กลยุทธ์ละ 8 องค์การ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลางให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในด้านนี้มาก เพื่อต้องการให้องค์การมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับอุตสาหกรรมขนาดกลาง

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านตลาดในภาพรวมของทั้งอุตสาหกรรม พบว่ากลุ่มผู้บริหารทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์หลักทางด้านการตลาดไม่มากเท่าที่ควร ซึ่งกลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้ในการทำให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการสร้างพันธมิตรทางการตลาด การวิจัยตลาดและการทำตลาดด้วยข้อดีของผู้ผลิต เป็นแนวทางที่ทำให้กิจการอยู่รอดด้วยความเข้มแข็งพบว่า มีการใช้กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนเพียงเล็กน้อย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในการบริหารไม่มากเท่าที่ควร โดยที่กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของงานด้านการตลาด กล่าวคือการวางแผนการตลาด ต้องมีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และเมื่อมีการดำเนินการแล้ว ควรควบคุมหรือตรวจสอบด้วยดัชนีชี้วัดผลอย่างใกล้ชิด ปรับปรุงแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนการตลาดให้สอดคล้องกับเป้าหมายให้มากที่สุด

การเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ. 2549

จากการศึกษาการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 กับปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 9 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง จากการศึกษาพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้น จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าลดลง จำนวน 1 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยของอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามียอดขายลดลงร้อยละ 3.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 23.1 แสดงว่า ยอดขายสินค้าที่ลดลงนั้นมีสัดส่วนที่มากกว่า ยอดขายที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้นจำนวน 3 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายลดลง จำนวน 5 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 5 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยของอุตสาหกรรมขนาดย่อมพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.6 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 22.4 แสดงว่า ยอดขายที่เพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงกว่า ยอดขายที่ลดลงเป็นจำนวนมาก

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 กับปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรม

การเปลี่ยนแปลงยอดขายสินค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น	2	10.0	3	31.0	5	25.0
คงที่	-	-	5	-	5	-
ลดลง	1	-30.0	5	-10.0	6	-15.0
รวม	3	-3.3	13	9.6	15	7.2
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	-	23.1	-	22.4	-	22.5

โดยรวมอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบว่า องค์การที่มียอดขายเพิ่มขึ้น จำนวน 5 องค์การ มีองค์การที่มียอดขายลดลง จำนวน 6 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 5 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยทั้งอุตสาหกรรม พบว่ามียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 7.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 22.5 แสดงว่า ยอดขายเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงกว่า ยอดขายที่ลดลงเป็นจำนวนมาก

จากการศึกษาผลการดำเนินการ เกี่ยวกับยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2549 พบว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลางโดยรวมมียอดขายสินค้าลดลง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมโดยรวมมียอดขายได้สูงขึ้น ซึ่งโดยเฉลี่ยยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 เพิ่มขึ้นมากกว่าปี พ.ศ. 2549 ร้อยละ 7.2

การเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2551 และปี พ.ศ. 2550

จากการศึกษาการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2551 กับปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 10 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง จากการศึกษาพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้น จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 1 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยของอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 15.3 แสดงว่า ยอดขายเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงกว่า ยอดขายที่ลดลง

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้นจำนวน 8 องค์การ มีองค์การที่มียอดขายลดลง จำนวน 1 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 4 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยของอุตสาหกรรมขนาดย่อมพบว่า มียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 12.7 แสดงว่า ยอดขายเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงกว่า ยอดขายที่ลดลง

ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2551 กับปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

การเปลี่ยนแปลงยอดขายสินค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพิ่มขึ้น	2	20.0	8	15.6	10	16.5
คงที่	1	-	4	-	5	-
ลดลง	-	-	1	-15.0	1	-15.0
รวม	3	13.3	13	8.5	16	9.4
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	-	15.3	-	12.7	-	12.8

ภาพรวมของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาพบว่า องค์การที่มียอดขายเพิ่มขึ้น จำนวน 10 องค์การ มีองค์การที่มียอดขายลดลง จำนวน 1 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายสินค้าคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง จำนวน 5 องค์การ โดยยอดขายเฉลี่ยทั้งอุตสาหกรรม พบว่ามียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 9.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 12.8 แสดงว่า ยอดขายเพิ่มขึ้นมีสัดส่วนสูงกว่า ยอดขายที่ลดลง

การศึกษาสัดส่วนการขายสินค้าภายในประเทศ และการส่งออกในปี พ.ศ. 2549

จากการศึกษาสัดส่วนการขายสินค้าภายในประเทศ และการส่งออกในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 11 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามีองค์การ จำนวน 1 องค์การ ทำการผลิตเพื่อการส่งออกเพียงอย่างเดียว และมีองค์การ จำนวน 1 องค์การ ที่ทำการผลิตเพื่อขายภายในประเทศเพียงอย่างเดียว และมีองค์การจำนวน 1 องค์การ ทำการผลิตเพื่อการขายในตลาดภายในประเทศร้อยละ 95 และ เพื่อการส่งออก ร้อยละ 5.0 โดยรวมแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางให้ความสำคัญในการผลิตสินค้าเพื่อขายในประเทศ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลาง ส่วนใหญ่มีหีบห่อสินค้าเป็นของตนเอง ทั้งการขายภายในประเทศและการส่งออก โดยบางองค์การที่ทำการผลิต และส่งมอบในหีบห่อผู้จัดจำหน่าย

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์การ จำนวน 8 องค์การ ทำการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกอย่างเพียงเดียว มีองค์การ จำนวน 1 องค์การ ทำการผลิตสินค้าเพื่อขายในตลาดภายในประเทศอย่างเดียว และมีองค์การที่ผลิตสินค้าเพื่อการส่งออก และขายภายในประเทศในสัดส่วน 90:10 80:20 70:30 และ 50:50 สัดส่วนละ 1 องค์การ

ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดย่อม บางองค์การมีการทำหีบห่อสินค้าของตนเอง หรือหีบห่อผู้ผลิตทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก โดยพบว่าผู้ประกอบการไม่มีหีบห่อสินค้าเป็นของตนเอง เป็นการทำสินค้าให้กับหีบห่อของผู้จัดจำหน่าย และผู้ผลิตบางรายในประเทศ หรือเป็นการรับจ้างผลิต ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงด้านการตลาด ควรให้ความสนใจกับการสร้างหีบห่อสินค้าของตนเอง หรือทำการตลาดด้วยตนเองมากขึ้น ลดการทำตลาดผ่านตัวแทนให้ได้มากที่สุดเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังการเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปในธุรกิจ

โดยรวมอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่ามีองค์การที่ทำการผลิตเพื่อส่งออกทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 56.3 ส่วนที่ทำการผลิตเพื่อขายในประเทศคิดเป็นร้อยละ 12.5 และองค์การที่ทำการผลิตเพื่อขายส่งออกและขายภายในประเทศ โดยมีสัดส่วนที่แตกต่างกันคิดเป็นร้อยละ 6.3

ตาราง 11 แสดงสัดส่วนการขายสินค้าภายในประเทศ และการส่งออกในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตาม
ขนาดอุตสาหกรรม

สัดส่วนการขายสินค้า ส่งออก : ในประเทศ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
100 : 0	1	33.3	8	61.5	9	56.3
90 : 10	-	-	1	7.7	1	6.3
80 : 20	-	-	1	7.7	1	6.3
70 : 30	-	-	1	7.7	1	6.3
50 : 50	-	-	1	7.7	1	6.3
5 : 95	1	33.3	-	-	1	6.3
0 : 100	1	33.3	1	7.7	2	12.5

การศึกษาผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2549

จากการศึกษาผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตาม
ขนาดอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 12 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามีองค์กรจำนวน 1 องค์กรหรือ มีกำไรในการดำเนินการ
ในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็นร้อยละ 12.0 และมีองค์กรจำนวน 1 องค์กร มีผลการดำเนินงานขาดทุน
คิดเป็นร้อยละ 8.0 โดยรวมในอุตสาหกรรมขนาดกลางพบว่า ผลดำเนินการมีกำไรเฉลี่ยร้อยละ 2.0
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 14.1 แสดงว่า ผลกำไรขององค์กร มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุน
ขององค์กร

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์กรจำนวน 2 องค์กร มีกำไรในการดำเนินการ
ในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็นร้อยละ 6.0 และมีองค์กร จำนวน 2 องค์กร มีผลการดำเนินงานขาดทุน
คิดเป็นร้อยละ 6.8 โดยรวมในอุตสาหกรรมขนาดย่อมพบว่าผลดำเนินการเฉลี่ยมีกำไรประมาณร้อยละ
1.1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 11.1 แสดงว่า ผลกำไรขององค์กร มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุน
ขององค์กร จากการศึกษาในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อมนี้ มีผู้บริหารระดับสูงที่ให้ข้อมูล จำนวน
4 องค์กร และไม่ให้ข้อมูล จำนวน 9 องค์กร

ตาราง 12 แสดงผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2549 แบ่งตามขนาด
อุตสาหกรรม

ผลการดำเนินการ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำไร	1	12.0	2	6.0	3	8.0
ขาดทุน	1	-8.0	2	-6.8	3	-7.2
รวม	2	2.0	4	1.1	6	0.4
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	-	14.1	-	11.1	-	11.7

หมายเหตุ จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 1 องค์กร และ
อุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 9 องค์กร

โดยรวมอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า
ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 องค์กร มีกำไรในการดำเนินการในปี พ.ศ. 2549 คิดเป็นร้อยละ 8.0 และ
มีจำนวน 3 องค์กร มีผลการดำเนินงานขาดทุนเฉลี่ยร้อยละ 7.2 ซึ่งทั้งอุตสาหกรรมพบว่า
มีผลดำเนินการมีกำไรเฉลี่ยร้อยละ 0.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 11.7 แสดงว่า ผลกำไร
ขององค์กร มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุนขององค์กร

การศึกษาผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2550

จากการศึกษาผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2550 แบ่งตาม
ขนาดอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 13 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามีองค์กร จำนวน 2 องค์กร มีกำไรในการดำเนินการ
ในปีพ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 6.0 โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดกลางพบว่าผลดำเนินการเฉลี่ยมีกำไร
ประมาณร้อยละ 6.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.2 แสดงว่า ผลกำไรขององค์กร มีสัดส่วนที่สูง
กว่าผลขาดทุนขององค์กร

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์กร จำนวน 1 องค์กร มีกำไรในการดำเนินการ
ในปี พ.ศ. 2550 ร้อยละ 5.0 และมีองค์กร จำนวน 4 องค์กร มีผลการดำเนินการขาดทุนคิดเป็น
ร้อยละ 3.3 โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีผลดำเนินการขาดทุนคิดเป็นร้อยละ 1.7 ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 5.6 แสดงว่า ผลขาดทุนขององค์กร มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลกำไร

ตาราง 13 แสดงการผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ในปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาด
อุตสาหกรรม

ผลการดำเนินการ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขาดทุน	-	-	4	-3.3	4	-3.3
กำไร	2	6.0	1	5.0	3	5.7
รวม	2	6.0	5	-1.7	7	0.5
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	-	4.2	-	5.6	-	6.2

หมายเหตุ จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 1 องค์กร และ
อุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 8 องค์กร

โดยรวมอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยพบว่า
มีองค์กร จำนวน 3 องค์กร มีผลกำไรในการดำเนินการในปี พ.ศ. 2550 คิดเป็นร้อยละ 5.7 และ
มีองค์กร จำนวน 4 องค์กร มีผลการดำเนินการขาดทุนคิดเป็นร้อยละ 3.3 ซึ่งทั้งอุตสาหกรรม
พบว่าผลดำเนินการเฉลี่ยมีกำไร คิดเป็นร้อยละ 0.5 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 6.2 แสดงว่า
ผลกำไรองค์กร มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุน

เมื่อพิจารณาสภาพปัญหาทางการเมืองของประเทศไทย แสดงให้เห็นถึง ปัญหา
ทางการเมืองส่งผลทำให้อุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่สามารถปรับตัวรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้
จนเป็นเหตุทำให้มีจำนวนองค์กรที่ขาดทุนในการดำเนินการเพิ่มมากขึ้นจากปีที่ผ่านมา

การประมาณผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2551

จากการศึกษาผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ขององค์กรในปี พ.ศ. 2551 แบ่งตาม
ขนาดอุตสาหกรรม แสดงในตาราง 14 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามีองค์กร จำนวน 2 องค์กร มีกำไรในการดำเนินการ
โดยการประมาณในปีพ.ศ. 2551 คิดเป็นร้อยละ 10.0 โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดกลางพบว่า
ผลดำเนินการมีกำไรร้อยละ 10.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 7.1 แสดงว่า ผลกำไรขององค์กร
มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุนขององค์กร

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์การ จำนวน 4 องค์การ มีกำไรในการดำเนินการ โดยการประมาณในปี พ.ศ. 2551 คิดเป็นร้อยละ 5.5 และมีองค์การ จำนวน 1 องค์การ โดยการประมาณมีผลการดำเนินการคงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีผลกำไร คิดเป็นร้อยละ 6.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 5.0 แสดงว่า ผลกำไรองค์การ มีสัดส่วนที่สูงกว่า ผลขาดทุน

ตาราง 14 แสดงการผลการดำเนินการ (กำไร-ขาดทุน) ในปี พ.ศ. 2551 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

ผลการดำเนินการ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กำไร	2	10.0	4	5.5	6	7.0
คงที่	-	-	1	0.0	1	0.0
รวม	2	10.0	5	4.4	7	6.0
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	-	7.1	-	3.8	-	5.0

หมายเหตุ จำนวนผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 1 องค์การ และ อุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 8 องค์การ

โดยรวมอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยพบว่า มีองค์การ จำนวน 6 องค์การ มีผลกำไรในการดำเนินการโดยการประมาณในปี พ.ศ. 2551 คิดเป็น ร้อยละ 5.7 และมีองค์การ จำนวน 4 องค์การมีผลการดำเนินการขาดทุนโดยการประมาณ คิดเป็น ร้อยละ 3.3 ซึ่งทั้งอุตสาหกรรม พบว่าผลดำเนินการเฉลี่ยมีกำไรประมาณร้อยละ 0.5 ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 6.2 แสดงว่า ผลกำไรองค์การ มีสัดส่วนที่สูงกว่าผลขาดทุน

หากพิจารณาปัจจัยด้านการเมืองของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2551 ซึ่งได้รับบาทชุดใหม่ ส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงประเมินผลกระทบในทางบวก จึงได้ประเมินผลการดำเนินการด้านกำไร ขาดทุนในปีหน้าไว้ โดยเฉลี่ยแล้วจะมีกำไรเพิ่มขึ้นในทุกองค์การ

การศึกษาผลการดำเนินงานด้านต้นทุนการผลิตสินค้า และค่าใช้จ่ายการขายและการตลาด

จากการศึกษาการดำเนินงานด้านต้นทุนการผลิตสินค้า และค่าใช้จ่ายการขายและการตลาด โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด โดยทำการพิจารณาต้นทุนสินค้าในปี พ.ศ. 2550 แสดงในตาราง 15 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด เป็นสัดส่วนของโครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า คิดเป็นร้อยละ 8.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 2.89

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด เป็นสัดส่วนของโครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า คิดเป็นร้อยละ 9.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 2.83

ตาราง 15 แสดงรายละเอียดโครงสร้างต้นทุนการผลิตสินค้า ปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

โครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		อุตสาหกรรมเฉลี่ย	
	ร้อยละ	SD	ร้อยละ	SD	ร้อยละ	SD
ค่าวัตถุดิบทางตรง	63.67	8.08	63.39	3.17	63.45	4.1
ค่าแรงงานทางตรง	15.00	5.00	10.10	1.52	11.02	3.0
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	9.00	1.73	10.84	4.97	10.49	4.6
รวมต้นทุนผลิตสินค้า	87.67	-	84.33	-	84.96	-
ค่าใช้จ่ายขายและการตลาด	8.33	2.89	9.01	2.83	8.89	2.8
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	4.00	1.73	6.27	2.51	5.84	2.5

โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีการบริหารงานด้านการขายและการตลาดได้ดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งมีสัดส่วนร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน แสดงให้เห็นว่า ค่าใช้จ่ายการขายและการตลาดในอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีค่าใช้จ่ายการขายและการตลาดที่แตกต่างกันมากเมื่อเทียบกับองค์กรในขนาดอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีความแตกต่างมากกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมด้วย

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพ ต้นทุนการผลิตสินค้าในปี พ.ศ. 2551 ขององค์กรที่ได้ให้ข้อมูล แสดงในตาราง 16 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่าค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด เป็นสัดส่วนของโครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า คิดเป็นร้อยละ 8.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 2.86 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด คิดเป็นร้อยละ 2.16

กลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่าค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด เป็นสัดส่วนของโครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า คิดเป็นร้อยละ 8.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 2.89 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 สามารถลดค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด คิดเป็นร้อยละ 0.22

ตาราง 16 แสดงรายละเอียดโครงสร้างต้นทุนการผลิตสินค้าโดยการประมาณการ ปี พ.ศ. 2551
แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

โครงสร้างต้นทุนผลิตสินค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		อุตสาหกรรมเฉลี่ย	
	ร้อยละ	SD	ร้อยละ	SD	ร้อยละ	SD
ค่าวัตถุดิบทางตรง	64.15	7.83	63.52	3.08	63.63	3.9
ค่าแรงงานทางตรง	14.96	5.30	10.10	1.53	11.57	5.1
ค่าใช้จ่ายในการผลิต	8.78	1.59	10.76	4.66	10.39	4.3
รวมต้นทุนผลิตสินค้า	87.89	-	84.38	-	85.59	-
ค่าใช้จ่ายขายและการตลาด	8.15	2.86	8.99	2.89	8.34	2.8
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3.95	1.73	6.25	2.52	5.82	2.5

โดยรวมอุตสาหกรรมขนาดกลางมีการบริหารงานด้านการขายและการตลาดได้ดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการขายและการตลาดต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 10.31 แสดงว่าความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลาง ที่มีต่อกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้ มีการประเมินค่าในระดับสูง

การศึกษารูปแบบผู้นำองค์กร กับทางเลือกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด

จากการศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบผู้นำองค์กร กับทางเลือกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษาเปรียบเทียบ รูปแบบผู้นำองค์กร และกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด แสดงในตาราง 17 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ผู้นำองค์กรรูปแบบผสมผสาน พบว่าเป็นกลุ่มที่มีการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการด้านตลาดในทุกกลยุทธ์ ซึ่งผู้นำองค์กรในรูปแบบนี้ไม่ได้เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเองทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางพบว่าไม่มีการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และกลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มนี้ ไม่ให้ความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของธุรกิจในการต่อสู้กับคู่แข่งในตลาดเท่าที่ควร

ผู้นำองค์การรูปแบบมุ่งวิสัยทัศน์ พบว่าเป็นกลุ่มที่ไม่มีการเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาด กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาดและกลยุทธ์การวิจัยตลาด ทั้งกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่าไม่มีการเลือกใช้กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน กลยุทธ์ทะเลสีคราม กลยุทธ์การสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเองและกลยุทธ์การลดขนาดองค์การด้านการตลาด โดยที่ผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์ เป็นรูปแบบที่เน้นผลลัพธ์ของการดำเนินการในทุกด้าน ซึ่งจากการเลือกใช้กลยุทธ์แล้วพบว่า ผู้บริหารกลุ่มนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญในแนวทางของผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง

ผู้นำองค์การรูปแบบมุ่งผูกพัน ซึ่งผู้นำองค์การในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่ต้องการให้พนักงานในบังคับบัญชามีความเป็นกันเองในการทำงานร่วมกันกับผู้บริหารพบว่าการเลือกกลยุทธ์ของผู้บริหารกลุ่มนี้ ทำการเลือกใช้ทุกกลยุทธ์ ซึ่งกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางไม่เลือกใช้กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน ในขณะที่อุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่เลือกใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ กลยุทธ์การวิจัยตลาด กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาดและกลยุทธ์ทะเลสีคราม

ผู้นำองค์การรูปแบบเผด็จการ พบในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การวางแผนการตลาด กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานและกลยุทธ์ทะเลสีคราม ซึ่งหากผู้บริหารในกลุ่มนี้ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมในกลยุทธ์ด้านการตลาด อาจเกิดการปรับเปลี่ยนลักษณะการเลือกกลยุทธ์เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ เนื่องจากบุคลิกผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ตาราง 17 แสดงการเลือกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและรูปแบบผู้นำองค์กร

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด	ขนาด อุตสาหกรรม	รูปแบบของผู้นำองค์กร									
		แบบผสมผสาน		แบบมุ่งวิสัยทัศน์		แบบมุ่งผูกพัน		แบบเผด็จการ		แบบประชาธิปไตย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	กลาง	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	3	18.8	2	12.5	2	6.3	1	6.3	1	6.3
การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน	กลาง	-	-	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	4	25.0	3	18.8	1	6.3	2	12.5	-	-
การวางแผนการตลาด	กลาง	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	4	25.0	-	-	2	12.5	1	6.3	1	6.3
การกำหนดดัชนีชี้วัดผลด้านการตลาด	กลาง	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-
	ย่อม	4	25.0	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3
พันธมิตรทางธุรกิจ	กลาง	-	-	-	-	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	2	12.5	4	25.0	-	-	-	-	-	-
การวิจัยตลาด	กลาง	-	-	-	-	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	2	12.5	-	-	-	-	-	-	1	6.3
การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด	กลาง	-	-	-	-	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	3	18.8	-	-	-	-	-	-	-	-
ทะเลาะวิวาท	กลาง	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	2	12.5	-	-	-	-	1	6.3	1	6.3
การสร้างชื่อเสียงสินค้าของตนเอง	กลาง	-	-	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	-	-	-	-	1	6.3	-	-	-	-
การลดขนาดองค์กรด้านการตลาด	กลาง	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-
	ย่อม	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-

ผู้นำองค์กรรูปแบบประชาธิปไตย พบในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์การวางแผนการตลาด กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน กลยุทธ์การวิจัยตลาด และกลยุทธ์ทะเลสีคราม ซึ่งผู้นำแบบประชาธิปไตยก็เปรียบเสมือนกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นผู้บริหารในระดับต้นหรือระดับกลาง อาจมีการเสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนหรือเลือกใช้กลยุทธ์การตลาดเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม เพื่อสร้างโอกาสในการบริหารการตลาดให้ประสบความสำเร็จให้มากที่สุด

การศึกษาพฤติกรรมการจัดการด้านการตลาด กับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง จากการศึกษาพฤติกรรมการจัดการด้านการตลาด กับลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง โดยกลยุทธ์ที่นำมาวิเคราะห์ คือ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และกลยุทธ์รอง แสดงในตาราง 18

กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ กลยุทธ์การวิจัยตลาด กลยุทธ์ทะเลสีครามและกลยุทธ์การสร้างยี่ห้อสินค้าเป็นของตนเอง โดยผลการศึกษามีดังนี้

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมนี้เลือกใช้มากที่สุด จำนวน 13 องค์กร โดยในอุตสาหกรรมขนาดกลางเลือกใช้ทุกองค์การ แต่ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่าผู้บริหารที่ไม่เลือกกลยุทธ์นี้เป็นผู้บริหารที่มีคุณสมบัติส่วนบุคคล คือ เพศหญิง อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพรับจ้าง และ เพศชาย อายุ 36-50 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท เป็นเจ้าของกิจการ

กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เลือกใช้จำนวน 2 องค์กร คือ เพศชาย อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอาชีพรับจ้าง และ เพศหญิง อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นเจ้าของกิจการ ซึ่งลักษณะดังกล่าวอยู่ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงจำนวน 7 องค์กร ที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ โดยเป็นผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุมากกว่า 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์กร และ เพศหญิง

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การกลุ่มนี้มีอายุมากกว่า 36 ปี แสดงว่าประสบการณ์ทำงานมีความสำคัญในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการทำการตลาด มากกว่าการทำธุรกิจเพียงองค์การเดียว

กลยุทธ์การวิจัยตลาด เป็นปัจจัยสำคัญในการทำการตลาด พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์การ และ เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ

กลยุทธ์ทะเลสีคราม พบว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง ไม่มีผู้บริหารระดับสูงเลือกใช้กลยุทธ์นี้ ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อมพบว่ามีผู้บริหารระดับสูงที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เพศชาย อาชีพรับจ้าง อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ เพศชาย อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ เพศหญิง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ และ เพศชาย เป็นเจ้าของกิจการ อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบปัญหาทางด้านการตลาด มากกว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลาง ทำให้มีการค้นหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน

กลยุทธ์การสร้างยี่ห้อสินค้าของตนเอง พบว่ามีผู้บริหารระดับสูงที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์การ เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุไม่น้อยกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ และ เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์การ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำตลาดด้วยยี่ห้อสินค้าของตนเองเท่าที่ควร

ตาราง 18 แสดงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง

ขนาด อุตสาหกรรม	อาชีพ	การศึกษา	เพศ	อายุ	กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด																										
					การสร้าง ความสัมพันธ์ กับลูกค้า		การสร้าง ความได้ เปรียบ ฯ		การวางแผน การตลาด		ดัชนีชี้วัดผล งานด้าน ตลาด				พันธมิตรทาง ธุรกิจ		การวิจัยตลาด				การแข่งขัน ส่วนแบ่ง การตลาด				การสร้างชื่อ สินค้าของ ตนเอง				การลดขนาด องค์กรด้าน การตลาด		
					น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	น	%	
ข้อมูล รวม	รับจ้าง	ปริญญาตรี	ชาย	<36	1	6.3	-	-	1	6.3	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-	-	-	
				36-50	2	12.5	2	12.5	2	12.5	2	12.5	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	2	12.5	-	-	
				<36	-	-	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				36-50	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ข้อมูล เฉพาะ	ปริญญาโท	ชาย	<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			36-50	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			<36	1	6.3	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	6.3	-	-	
			36-50	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
			หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ข้อมูล เฉพาะ	ปริญญาตรี	ชาย	<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			> 50	2	12.5	2	12.5	-	-	1	6.3	3	18.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<36	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	6.3	-	-	
			36-50	-	-	1	6.3	1	6.3	-	-	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ข้อมูล เฉพาะ	ปริญญาโท	ชาย	<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3
			> 50	2	12.5	1	6.3	1	6.3	1	6.3	2	12.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			36-50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ข้อมูล เฉพาะ	ปริญญาตรี	ชาย	<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3
			> 50	2	12.5	1	6.3	1	6.3	1	6.3	2	12.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			36-50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ข้อมูล เฉพาะ	ปริญญาโท	ชาย	<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3
			> 50	2	12.5	1	6.3	1	6.3	1	6.3	2	12.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			<36	1	6.3	1	6.3	1	6.3	1	6.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			36-50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			หญิง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
ข้อมูล เฉพาะ	รวมทั้งหมด			<36	13	81.3	12	75.0	10	62.5	10	62.5	7	43.8	4	25.0	4	25.0	4	25.0	4	25.0	3	18.8	2	12.5	2	12.5	2	12.5	

กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนที่ใช้ควบคู่กัน เพื่อใช้ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีผลการศึกษาวิจัยมีดังนี้

กลยุทธ์การวางแผนการตลาด พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงที่ไม่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ คือ เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี เพศชาย อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท และเพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุมากกว่า 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาด แต่ไม่ได้เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม เป็นเจ้าของกิจการ อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อายุ 36-50 ปี เป็นเจ้าของกิจการ จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์กร และ เพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร

กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด และกลยุทธ์การลดขนาดองค์กรด้านการตลาด โดยมีผลการศึกษาวิจัยมีดังนี้

กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 1 องค์กร เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง เป็นเจ้าของกิจการ อายุต่ำกว่า 36 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร และเพศหญิง ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 1 องค์กร

กลยุทธ์การลดขนาดองค์กรด้านการตลาด พบว่า มีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเลือกใช้กลยุทธ์นี้ คือ เพศชาย ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม อาชีพรับจ้าง อายุ 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 2 องค์กร

การศึกษารูปแบบผู้นำ กับยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550

จากการศึกษารูปแบบของผู้นำ กับยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม โดยมีการนำมาใช้เฉพาะการเปลี่ยนแปลงยอดขายสินค้าในปี พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็นตัวแทนผลการดำเนินงานด้านการตลาด เป็นตัวเลขที่มีการสอบถามเปรียบเทียบย้อนขึ้นมาจากปีก่อนหน้านั้นเป็นผลจากการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด แสดงในตาราง 19 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

องค์การรูปแบบผู้นำแบบผสมผสาน พบว่า มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น และ ลดลง จำนวนละ 2 องค์การ และมียอดขายเปลี่ยนแปลงคงที่ จำนวน 1 องค์การ โดยรวมผู้นำแบบผสมผสาน มียอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 10.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 29.4 แสดงให้เห็นว่า ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีสัดส่วนที่สูงกว่ายอดขายที่เปลี่ยนแปลงลดลง

องค์การรูปแบบผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์ พบว่า มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จำนวน 1 องค์การ และมียอดขายเปลี่ยนแปลงคงที่ และ ลดลง จำนวนละ 2 องค์การ โดยรวมผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์ มียอดขายลดลง คิดเป็นร้อยละ 6.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 15.2 แสดงให้เห็นว่า ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงลดลง มีสัดส่วนที่สูงกว่ายอดขายที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น

องค์การรูปแบบผู้นำแบบมุ่งผูกพัน พบว่า มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จำนวน 1 องค์การ และมียอดขายเปลี่ยนแปลงคงที่ จำนวน 2 องค์การ โดยรวมผู้นำแบบมุ่งผูกพัน มียอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 3.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 5.8 แสดงให้เห็นว่า ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีสัดส่วนที่สูงกว่ายอดขายที่เปลี่ยนแปลงลดลงเพียงเล็กน้อย

องค์การรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ พบว่า มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จำนวน 2 องค์การ โดยรวมผู้นำแบบเผด็จการ มียอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 30.0 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 28.3

องค์การรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย พบว่า มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จำนวน 1 องค์การ โดยรวมผู้นำแบบประชาธิปไตย มียอดขายเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25.0

โดยภาพรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า องค์การที่มียอดขายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีจำนวน 7 องค์การ มียอดขายเปลี่ยนแปลงคงที่ จำนวน 5 องค์การ และมีองค์การที่มียอดขายลดลง จำนวน 4 องค์การ โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม มียอดขายเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 7.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 22.4 แสดงให้เห็นว่า ยอดขายที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีสัดส่วนที่สูงกว่ายอดขายที่เปลี่ยนแปลงลดลง

ตาราง 19 แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามการเปลี่ยนแปลง
ของยอดขายสินค้าและรูปแบบผู้นำในปี พ.ศ. 2550

การเปลี่ยนแปลง ยอดขายสินค้า	รูปแบบผู้นำองค์กร											
	ผสมผสาน		มุ่งวิสัยทัศน์		มุ่งผูกพัน		เผด็จการ		ประชาธิปไตย		รวม	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
เพิ่มขึ้น	2	30.0	1	10.0	1	10.0	2	30.0	1	25.0	7	25.0
คงที่	1	-	2	-	2	-	-	-	-	-	5	-
ลดลง	2	-10.0	2	-20.0	-	-	-	-	-	-	4	-15.0
รวม	5	10.0	5	-6.0	3	3.3	2	30.0	1	25.0	16	7.2
ส่วนเบี่ยงเบน												
มาตรฐาน	-	29.4	-	15.2	-	5.8	-	28.3	-	0.0	-	22.4

ส่วนที่ 4 การดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในปัจจุบันสภาพการณ์ของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ที่มีการแข่งขันสูง การผลิตสินค้าเก็บไว้เป็นจำนวนมาก หรือซื้อวัตถุดิบในราคาต่ำ หรืออื่น ๆ เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าของผู้บริหารองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่ควรทำให้ธุรกิจอยู่รอด และมีการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

การศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าที่นำมาจำหน่ายในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าที่นำมาจำหน่ายในอนาคต แสดงในตาราง 20 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรเลือกทำการผลิตสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตเอง และจำหน่ายสินค้าทุกชนิดที่สามารถจำหน่ายได้ ด้วยการซื้อสินค้าจากที่อื่นมาจำหน่ายเพิ่ม จำนวน 2 องค์กร และ มีองค์กรเลือกทำการผลิต-จำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพเท่านั้น จำนวน 1 องค์กร

ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรเลือกทำการผลิตสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตเอง และจำหน่ายสินค้าทุกชนิดที่สามารถจำหน่ายได้ ด้วยการซื้อสินค้าจากที่อื่นมาจำหน่ายเพิ่มจำนวน 7 องค์กร รองลงมาคือ มีองค์กรเลือกทำการผลิตและจำหน่ายสินค้าทุกชนิดด้วยตนเองจำนวน 3 องค์กร มีองค์กรเลือกทำการผลิต-จำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพก่อน สินค้าอื่น ๆ ตาม

สถานการณ์ ณ ขณะนั้นเป็นเกณฑ์ จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การเลือกผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพเท่านั้นจำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า องค์การส่วนใหญ่เลือกทำการผลิตสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตเอง และจำหน่ายขายสินค้าทุกชนิดที่สามารถจำหน่ายได้ ด้วยการซื้อสินค้าจากที่อื่นมาขายเพิ่มจำนวน 9 องค์การ รองลงมาคือมีองค์การเลือกทำการผลิตและจำหน่ายสินค้าทุกชนิดด้วยตนเอง จำนวน 3 องค์การ มีองค์การเลือกทำการผลิต-จำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพก่อน สินค้าอื่น ๆ ตามสถานการณ์ ณ ขณะนั้นเป็นเกณฑ์ และมีองค์การเลือกผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพเท่านั้น จำนวนละ 2 องค์การ ตามลำดับ

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ในอนาคตแนวโน้มที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ มีการซื้อสินค้าจากแหล่งผลิตอื่นมาขายมากขึ้น สำหรับแนวคิดการผลิตสินค้าเองทุกชนิด และแนวคิดการผลิตและจำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพก่อน สินค้าอื่น ๆ ตามสถานการณ์ ณ ขณะนั้นเป็นเกณฑ์ ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง ลดน้อยลง เพราะเป็นการจำกัดโอกาสในการทำธุรกิจขององค์การ แต่อุตสาหกรรมขนาดย่อมยังมีแนวคิดในลักษณะนี้อยู่

ตาราง 20 แสดงแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าที่นำมาจำหน่ายในอนาคต แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการขายสินค้าในอนาคต	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผลิตสินค้าที่มีศักยภาพ-จำหน่ายทุกชนิด						
ด้วยการซื้อสินค้ามาขายแทนการผลิต	2	66.7	7	53.8	9	56.3
ผลิตและจำหน่ายสินค้าทุกชนิดด้วยตนเอง	-	-	3	23.1	3	18.8
ผลิต-จำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพ อื่น ๆ ตาม						
สถานการณ์ ณ ขณะนั้น	-	-	2	15.4	2	12.5
ผลิต-จำหน่ายสินค้าที่มีศักยภาพเท่านั้น	1	33.3	1	7.7	2	12.5

การศึกษาการหาแหล่งซื้อสินค้าเพื่อนำมาจำหน่าย

ในปัจจุบันผู้ประกอบการผลิตผัก-ผลไม้กระป๋อง มีการแข่งขันสูง เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในด้านต้นทุน ด้านแรงงานที่สูงขึ้น และขาดแคลนแรงงานในตลาดแรงงาน ค่าเงินบาทขาดเสถียรภาพ วัตถุดิบในการผลิตไม่สามารถควบคุมราคาได้ การซื้อสินค้ามาจำหน่ายเพิ่มส่งผลให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดลดลง จึงก่อให้เกิดแนวคิดการซื้อสินค้ามาจำหน่ายแทนการผลิตสินค้าเอง เพราะไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องของแรงงาน

ความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบ ในบางองค์การมีการซื้อสินค้ามาจำหน่ายเป็นเงินบาท ได้เปลี่ยนการซื้อขายเป็นเงินเหรียญสหรัฐแทน เพื่อตัดปัญหาเรื่องของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่ผันผวน ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการหาแหล่งซื้อสินค้ามาขาย แสดงในตาราง 21 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า องค์การทั้งหมดในกลุ่มอุเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในประเทศ จำนวน 7 องค์การ รองลงมาคือ มีองค์การเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในต่างประเทศ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในภาพรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตในประเทศ จำนวน 7 องค์การ รองลงมาคือ มีองค์การเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 4 องค์การ และ มีองค์การเลือกซื้อผู้ผลิตสินค้าในต่างประเทศ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 21 แสดงแหล่งซื้อสินค้าเพื่อจำหน่าย แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แหล่งซื้อสินค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ผลิตภายในประเทศ	-	-	7	53.8	7	46.7
ผู้ผลิตในต่างประเทศ	-	-	1	7.7	1	6.7
ผู้ผลิตทั้งในและต่างประเทศ	2	100.0	2	15.4	4	26.7

การศึกษาแนวทางการวิจัยตลาด

การนำแนวทางการวิจัยตลาดเข้ามาช่วยในการตลาด เป็นแนวคิดสืบเนื่องมาจากการต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้บริโภค ให้มากที่สุด เป็นแนวคิดในการลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดในสินค้าที่ไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาด ลดการลงทุนในสินค้าคงคลังที่ไม่สามารถขายได้อย่างต่อเนื่อง ลดค่าใช้จ่ายเนื่องมาจากการนำเงินมาลงทุน (ดอกเบี้ยเงินกู้) ขององค์การ และส่งผลด้านอื่น ๆ แสดงในตาราง 22 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่ามีองค์การที่เลือกใช้แนวทางการวิจัยตลาด จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การจำนวน 1 องค์การ ไม่เลือกใช้แนวทางการวิจัยตลาด แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมขนาดกลางให้ความสำคัญกับการวิจัยตลาดก่อนทำการตลาด

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การไม่เลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด จำนวน 10 องค์การ และมีการเลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด จำนวน 3 องค์การ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า อุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่ให้ความสำคัญการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเชิงรุกเท่าที่ควร

ในภาพรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การไม่เลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด จำนวน 11 องค์การ และมีการเลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด จำนวน 5 องค์การ ตามลำดับ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางมีความตื่นตัวในการตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่าในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งส่วนใหญ่ยังปฏิบัติในแนวทางเดิม คือเป็นผู้ติดตามผู้นำตลาด แล้วทำสินค้าเลียนแบบ เพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

ตาราง 22 แสดงการศึกษาแนวคิดการดำเนินงานวิจัยตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการวิจัยตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เลือกใช้	2	66.7	3	23.1	5	31.3
ไม่เลือกใช้	1	33.3	10	76.9	11	68.7

1. การศึกษาความถี่ในการวิจัยตลาด ในการศึกษาวิจัยความถี่ในการวิจัยตลาด ทำการศึกษาวิเคราะห์กลุ่มที่มีการเลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด แสดงในตาราง 23 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การทำการวิจัยตลาด 3 ครั้งต่อปี จำนวน 1 องค์การ แสดงให้เห็นว่า องค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางทำการวิจัยตลาดทุก 4 เดือนหรือทุกไตรมาส

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การทำการวิจัยตลาด 2 ครั้งต่อปี จำนวน 1 องค์การ และมีการทำการวิจัยตลาด 4 ครั้งต่อปี จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การทำการวิจัยตลาด 2 ครั้งต่อปี 3 ครั้งต่อปี และ 4 ครั้งต่อปี จำนวนละ 1 องค์การ จากผลการศึกษาซึ่งไม่สามารถสรุปทิศทางของผู้บริหารระดับสูงทั้งอุตสาหกรรมได้ เนื่องจากมีองค์การให้ข้อมูลมีจำนวนน้อย

ตาราง 23 แสดงความถี่ในการทำการวิจัยตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

ความถี่ในการวิจัยตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2 ครั้งต่อปี	-	-	1	33.3	1	20.0
3 ครั้งต่อปี	1	50.0	-	-	1	20.0
4 ครั้งต่อปี	-	-	1	33.3	1	20.0

2. การศึกษาวัตถุประสงค์ในการวิจัยตลาด ในการศึกษาวัตถุประสงค์ในการวิจัยตลาด ทำการศึกษาวเคราะห์กลุ่มที่มีการเลือกใช้แนวคิดการวิจัยตลาด แสดงในตาราง 24 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า องค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด และเพื่อมองหาดตลาดใหม่ จำนวนละ 2 องค์กร และองค์กรมีวัตถุประสงค์ เพื่อการพัฒนาตลาด และเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวนละ 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า องค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด เพื่อมองหาดตลาดใหม่ และเพื่อพัฒนาตลาดตอบสนองความต้องการลูกค้า จำนวนละ 3 องค์กร และองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า องค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด และเพื่อมองหาดตลาดใหม่ จำนวนละ 5 องค์กร รองลงมาคือองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตลาดตอบสนองความต้องการลูกค้า จำนวน 4 องค์กร และองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จำนวน 3 องค์กร ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงวัตถุประสงค์ในวิจัยตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ในการวิจัยตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าสูงสุด	2	100.0	3	100.0	5	100.0
เพื่อมองหาดตลาดใหม่	2	100.0	3	100.0	5	100.0
เพื่อพัฒนาตลาดตอบสนองความต้องการลูกค้า	1	50.0	3	100.0	4	80.0
เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	1	50.0	2	66.7	3	60.0

3. การศึกษากลุ่มที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด ในการศึกษาวิจัยกลุ่มที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด ทำการศึกษาวิเคราะห์กลุ่มที่ไม่มีการเลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด แสดงในตาราง 25 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะผู้ผลิตรายอื่นไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด จำนวน 1 องค์กร

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะทำตามความต้องการของตัวแทนขาย จำนวน 4 องค์กร รองลงมามีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะทำให้ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดสูงขึ้น จำนวน 3 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาดเพราะผู้ผลิตรายอื่นไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด จำนวน 1 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมของทั้งอุตสาหกรรม พบว่า องค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะทำตามความต้องการของตัวแทนขาย จำนวน 4 องค์กร รองลงมามีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะทำให้ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดสูงขึ้น จำนวน 3 องค์กร มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด เพราะผู้ผลิตรายอื่นไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าเหตุผลสำหรับการไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาดของผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีความแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง

ตาราง 25 แสดงสาเหตุการไม่เลือกใช้แนวความคิดการวิจัยตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

เหตุผลที่ไม่ทำการวิจัยตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ทำตามความต้องการของตัวแทนขาย	-	-	4	40.0	4	36.4
เพิ่มต้นทุนในการขายและการตลาด	-	-	3	30.0	3	27.3
ผู้ผลิตรายอื่นไม่มีแนวความคิดการวิจัยตลาด	1	100.0	1	10.0	2	19.8

การศึกษาแนวคิดในการจำหน่ายสินค้า

ในการศึกษาวิจัยนี้การจำหน่ายสินค้า หมายความว่าวิธีการชำระเงินค่าสินค้า ซึ่งเป็นปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง โดยการจำหน่ายสินค้านี้มีรูปแบบคือ ซื้อขายด้วยเงินสด ซื้อขายบนพื้นฐานเอกสารทางการเงิน เช่น Letter of Credit (L/C) เช็คสั่งจ่าย

ล่วงหน้า ตัวแลกเงิน เป็นต้น และการขายด้วยระบบเครดิตสินเชื่อ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะคือ การจำหน่ายสินค้าในประเทศ และการจำหน่ายด้วยวิธีการส่งออกต่างประเทศ

กรณีการขายส่งออกไปยังต่างประเทศ แสดงในตาราง 26 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบเงินสดและผ่านเอกสารทางการเงิน จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่มีแนวความคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิตการค้าและการจำหน่ายเงินสด จำนวนละ 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิต จำนวน 8 องค์การ รองลงมามีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าการจำหน่ายทั้งเงินสดและเอกสารทางการเงิน จำนวน 7 องค์การ และมีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสด จำนวน 6 องค์การ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีการยอมรับการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิต ซึ่งมีความเสี่ยงในการเก็บชำระเงินค่าสินค้าในการค้าระหว่างประเทศ โดยอาจกลายเป็นหนี้สูญได้ง่าย

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิต และการขายระบบเงินสดและระบบเอกสารทางการเงิน จำนวนละ 9 องค์การ และ มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเงินสด จำนวนละ 7 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงแนวคิดในการจำหน่ายสินค้า (การเก็บชำระเงินค่าสินค้า) ไปยังตลาดต่างประเทศ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการจำหน่ายสินค้าส่งออก	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระบบเครดิต	1	50.0	8	66.7	9	64.3
ทั้งเงินสด และผ่านเอกสารทางการเงิน	2	100.0	7	58.3	9	64.3
เงินสด	1	50.0	6	50.0	7	50.0

กรณีการขายภายในประเทศ แสดงในตาราง 27 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิต และขายเป็นเงินสด จำนวนละ 2 องค์การ และมีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าทั้งในรูปแบบเงินสดและผ่านเอกสารทางการเงิน จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเงินสด และเอกสารทางการเงิน จำนวน 4 องค์การ รองลงมามีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่าน

ระบบเครดิต จำนวน 3 องค์การ และมีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าเป็นเงินสด จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเครดิต และการขายระบบเงินสดและระบบเอกสารทางการเงิน จำนวนละ 5 องค์การ และ มีองค์การที่มีแนวคิดการจำหน่ายสินค้าผ่านระบบเงินสด จำนวนละ 4 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงแนวคิดในการจำหน่ายสินค้า (การเก็บชำระเงินค่าสินค้า) ไปยังตลาดในประเทศ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการจำหน่ายสินค้าในประเทศ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ระบบเครดิต	2	100.0	3	60.0	5	71.4
ทั้งเงินสด และผ่านเอกสารทางการเงิน	1	50.0	4	80.0	5	71.4
เงินสด	2	100.0	2	40.0	4	57.1

การศึกษาแนวคิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance Strategy)

การตลาดในต่างประเทศและในประเทศบางอุตสาหกรรมมีการใช้แนวคิดการรวมกลุ่มทางพันธมิตร เช่น อุตสาหกรรมยางพารา อุตสาหกรรมข้าว แสดงให้เห็นว่าการสร้างพันธมิตร ส่งผลดีด้านอำนาจการต่อรองราคา และเงื่อนไขต่าง ๆ มากขึ้น ช่วยลดต้นทุนในการตลาดขององค์การในกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจลดลง อีกทั้งสามารถกำหนดและต่อรองราคาขายสินค้า และเงื่อนไขทางการค้าเพิ่มขึ้น โดยแนวคิดการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นพื้นฐานของรูปแบบการบริหารจัดการแบบห่วงโซ่ (Supply Chain Management; SCM) ดังนั้นแนวคิดนี้เป็นแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ แสดงในตาราง 28 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ในการศึกษาแนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ แสดงในตาราง 28 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์การที่ไม่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 10 องค์การ และมีองค์การที่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 3 องค์การ ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีแนวคิดที่ไม่เห็นด้วยในการสร้าง

พันธมิตรทางธุรกิจ และมีความคิดเห็นว่าการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถทำได้ยาก และไม่ส่งผลประโยชน์ต่อองค์กร

โดยรวมของทั้งอุตสาหกรรม พบว่ามีองค์การที่ไม่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 11 องค์การ และมีองค์การที่เห็นด้วยในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 5 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เห็นด้วย	1	33.3	10	76.9	11	68.8
เห็นด้วย	2	66.7	3	23.1	5	31.2

2. ในการศึกษาวิธีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แสดงในตาราง 29 มีผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การมีความคิดเห็นควรรวมกลุ่มองค์การที่รู้จักคุ้นเคย จำนวน 2 องค์การ

ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การมีความคิดเห็นควรรวมกลุ่มกันเฉพาะองค์การที่รู้จักคุ้นเคย จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การมีความคิดเห็นควรให้ภาครัฐมีส่วนร่วมในการสร้างกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การมีความคิดเห็นควรรวมกลุ่มองค์การที่รู้จักคุ้นเคย จำนวน 4 องค์การ และมีองค์การมีความคิดเห็นควรให้ภาครัฐมีส่วนร่วมในการสร้างกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ จำนวน 1 องค์การ

ตาราง 29 แสดงวิธีการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

วิธีการเริ่มต้นการรวมกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การรวมกลุ่มองค์การที่รู้จักคุ้นเคย	2	100.0	2	40.0	4	57.1
การให้ภาครัฐมีส่วนร่วม	-	-	1	20.0	1	14.3

3. ในการศึกษากลุ่มที่ไม่สนับสนุนแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แสดงในตาราง 30 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มืองค์การมีความคิดเห็นว่าโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นไปได้น้อย จำนวน 1 องค์กร

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มืองค์การมีความคิดเห็นว่าโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นไปได้น้อย จำนวน 2 องค์กร รองลงมาคือ มืองค์การที่เคยร่วมกลุ่มสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 3 องค์กร มืองค์การมีความคิดเห็นว่าหากมีการร่วมกลุ่มหลายองค์กร จะเกิดปัญหาภายในกลุ่ม จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มืองค์การมีความคิดเห็นว่าโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นไปได้น้อย และองค์กรที่เคยร่วมกลุ่มสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ จำนวนละ 3 องค์กร และ องค์กรมีความคิดเห็นว่าหากมีการร่วมกลุ่มหลายองค์กร จะเกิดปัญหาภายในกลุ่ม จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

ตาราง 30 แสดงเหตุผลของกลุ่มที่ไม่สนับสนุนแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

เหตุผลที่ไม่สนับสนุนแนวคิด การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โอกาสความเป็นไปได้เล็กน้อย	1	100.0	2	25.0	3	33.3
เคยร่วมกลุ่มแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ	-	-	3	37.5	3	33.3
ประสบปัญหาภายในกลุ่ม	-	-	2	25.0	2	22.3

จากการสอบถามผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรม ที่ให้เหตุผลว่าเคยร่วมกลุ่มแต่ประสบผลสำเร็จ เป็นกลุ่มผู้ประกอบการที่ทำการผลิตลำไย และลิ้นจี่บรรจุกระป๋อง ในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน และลำปาง ซึ่งเป็นการรวมตัวในลักษณะปรึกษาเรื่องของสถานการณ์ทั่วไปของวัตถุดิบ สินค้าสำเร็จรูป และราคาซื้อขาย ที่ทำการเปิดตลาด แต่ปรากฏว่าแต่ละผู้ประกอบการไม่ได้ยึดถือปฏิบัติตามที่ตกลงไว้ ซึ่งในลักษณะนี้ก็คือการขาดความซื่อสัตย์ต่อกัน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance Strategy)

การศึกษาแนวทางการวางแผนการตลาด

ในการศึกษาการเลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด แสดงในตาราง 31 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 2 องค์การ และองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 8 องค์การ และองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 5 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 10 องค์การ และองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวทางการวางแผนการตลาด จำนวน 6 องค์การ ตามลำดับ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงทั้งอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ความสำคัญด้านการตลาด จึงกำหนดให้มีการวางแผนการตลาด ซึ่งการวางแผนการตลาดมีความจำเป็นที่ต้องทราบข้อมูลด้านการตลาด เพื่อให้ได้แผนการตลาดที่ดี

ตาราง 31 แสดงแนวทางการวางแผนการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการวางแผนการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เลือกใช้	2	66.7	8	61.5	10	62.5
ไม่เลือกใช้	1	33.3	5	38.5	6	37.5

1. การศึกษาแนวทางในการวางแผนการตลาด ช่วงที่อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องเจริญเติบโต มีการใช้นโยบายการผลิตมากกว่าการใช้นโยบายตลาด ในภาวะการแข่งขันทั้งภายในประเทศ และในต่างประเทศสูง อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องใช้นโยบายการตลาดมากกว่าการใช้นโยบายการผลิต เพื่อศึกษาความสามารถในการจำหน่ายสินค้า จึงมีการผลิตสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของตลาด เพื่อลดสถานะการเก็บสินค้าคงคลัง และหากเก็บสินค้าไว้เป็นเวลานาน ทำให้คุณภาพสินค้าภายในกระป๋องลดลง กลายเป็นสินค้าหมดอายุ เป็นต้นทุนเพิ่ม ดังนั้นการกำหนดแนวทางในการวางแผนการตลาดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งการศึกษาแนวทางในการวางแผนการตลาด แสดงในตาราง 32 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่เลือกใช้การผสมผสานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จัดทำแผนการตลาด จำนวน 1 องค์การ และ มีองค์การที่เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดในปัจจุบัน จัดทำแผนการตลาด จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่เลือกใช้การผสมผสานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จัดทำแผนการตลาด จำนวน 4 องค์การ รองลงมาคือ มีองค์การที่เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดในปัจจุบัน จัดทำแผนการตลาด จำนวน 3 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้การวางแผนการตลาดจากข้อมูลการตลาดในปีที่ผ่านมา จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่เลือกใช้การผสมผสานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต จัดทำแผนการตลาด จำนวน 5 องค์การ รองลงมาคือ มีองค์การที่เลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดในปัจจุบัน จัดทำแผนการตลาด จำนวน 4 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้การวางแผนการตลาดจากข้อมูลการตลาดในปีที่ผ่านมา จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนการตลาดที่ดี มีการเลือกใช้แนวทางการผสมผสานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาดทั้งอดีต ปัจจุบันและ อนาคต จัดทำแผนการตลาด ซึ่งมีจำนวน 5 องค์การ หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ดังนั้นแนวทางการวางแผนการตลาดเป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในการดำเนินการเพื่อนำมาปฏิบัติได้จริงในองค์การ

ตาราง 32 แสดงแนวทางในการวางแผนการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางที่ใช้ในการวางแผนการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การผสมผสานข้อมูลการตลาดในอดีต						
ปัจจุบัน และอนาคต	1	50.0	4	50.0	5	50.0
การวิเคราะห์ข้อมูลตลาดในปัจจุบัน	1	50.0	3	37.5	4	40.0
ตามข้อมูลการตลาดในปีที่ผ่านมา	-	-	1	12.5	1	10.0

การศึกษาการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด (Key Performance Indicator; KPI)

ในการดำเนินงานในปัจจุบัน นิยมกำหนดเป้าหมายการทำงานออกมาในรูปแบบของดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator; KPI) เพื่อควบคุมการดำเนินงานของแต่ละแผนก หรือแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดค่า KPI เป็นการกำหนดด้วย

การระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของ KPI ซึ่งในการศึกษา การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด แสดงในตาราง 33 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 2 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 8 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 5 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 10 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดในการทำงาน จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ความสำคัญในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการด้านการตลาดสูง แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีในการทำงานด้านการตลาด ที่มีการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้ผลการดำเนินการด้านการตลาดประสบผลสำเร็จในอนาคต

ตาราง 33 แสดงแนวคิดการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดในการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เลือกใช้	2	66.7	8	61.5	10	62.5
ไม่เลือกใช้	1	33.3	5	38.5	6	37.5

การศึกษาระบบควบคุมคุณภาพ

การผลิตสินค้าในปัจจุบันมีการควบคุมคุณภาพ ซึ่งระบบควบคุมคุณภาพที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เป็นการควบคุมตั้งแต่กระบวนการผลิตวัตถุดิบ กระบวนการผลิตสินค้าและกระบวนการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพสินค้าก่อนส่งมอบ โดยภาครัฐและประเทศคู่ค้าที่กำหนดระบบคุณภาพต่าง ๆ เพื่อปกป้องผู้บริโภค และเป็นมาตรการกีดกันทางการค้ารูปแบบหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันมีหลายระบบ เช่น ระบบการจัดการสุขลักษณะทางอาหารที่ดี (Good Manufacturing Practices; GMP) ระบบการจัดการคุณภาพการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices; GAP)

ระบบประกันคุณภาพในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (International Organization for Standardization ISO-9001) ระบบคุณภาพของสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งสหราชอาณาจักร (British Retail Consortium; BRC) ระบบบริหารงานคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management; TQM) ระบบการบำรุงรักษาทรัพย์สินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Management; TPM) ดัชนีชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Index; KPI) ระบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา หรือระบบการรายงานผลการปฏิบัติไคเซ็น (KAIZEN) ระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP) และการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต เพื่อความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Productivity) เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าได้คุณภาพมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วโลก ซึ่งแสดงถึงความน่าเชื่อถือของลูกค้าที่มีต่อยี่ห้อสินค้า และตัวสินค้า ทำให้เกิดความพึงพอใจในสินค้า และความจงรักภักดีต่อสินค้า เมื่อทำการควบคุมคุณภาพได้ดี ทำให้การสูญเสียในกระบวนการผลิตลดน้อยลง ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสินค้านั้น ๆ ลดลงเช่นกัน ซึ่งในการศึกษาระบบควบคุมคุณภาพ แสดงในตาราง 34 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้ระบบการจัดการสุขลักษณะทางอาหารที่ดี (Good Manufacturing Practices; GMP) และระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP) จำนวนละ 3 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้ระบบประกันคุณภาพในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (International Organization for Standardization ISO-9001) ระบบคุณภาพของสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งสหราชอาณาจักร (British Retail Consortium; BRC) และมีองค์การเลือกใช้ระบบระบบการจัดการคุณภาพการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices; GAP) จำนวนละ 1 องค์การตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้ระบบการจัดการสุขลักษณะทางอาหารที่ดี (Good Manufacturing Practices; GMP) จำนวน 13 องค์การ รองลงมาคือ มีองค์การเลือกใช้ระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP) จำนวน 7 องค์การ มีองค์การเลือกใช้ระบบประกันคุณภาพในการออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ (International Organization for Standardization ISO-9001) จำนวน 6 องค์การ มีองค์การเลือกใช้ระบบคุณภาพของสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งสหราชอาณาจักร (British Retail Consortium; BRC) และระบบการบำรุงรักษาทรัพย์สินที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive

Management; TPM) จำนวนละ 2 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้ระบบบริหารงานคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management; TQM) จำนวน 1 องค์การตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้ระบบการจัดการสุขลักษณะทางอาหารที่ดี (Good Manufacturing Practices; GMP) จำนวน 16 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้ระบบการวิเคราะห์อันตราย และจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP) จำนวน 10 องค์การ มีองค์การเลือกใช้ระบบประกันคุณภาพในการออกแบบพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ (International Organization for Standardization ISO-9001) จำนวน 7 องค์การ มีองค์การเลือกใช้ระบบคุณภาพของสมาคมผู้ค้าปลีกแห่งสหราชอาณาจักร (British Retail Consortium; BRC) จำนวน 3 องค์การ มีองค์การเลือกใช้ระบบการบำรุงรักษาที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Productive Management; TPM) จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้ระบบบริหารงานคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Management; TQM) และมีองค์การเลือกใช้ระบบการจัดการคุณภาพการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices; GAP) จำนวนละ 1 องค์การ ตามลำดับ

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ไม่มีองค์การใดเลือกใช้ระบบมาตรฐานฮาลาล (HALAL) ซึ่งระบบมาตรฐานฮาลาล เป็นมาตรฐานการผลิตสินค้าอาหารเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคอาหารอิสลาม ซึ่งกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหญ่ และมีความสนใจในการทำตลาด เป็นตลาดใหม่ที่น่าสนใจซึ่งยังไม่มีองค์การใดเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง

ตาราง 34 แสดงการศึกษาระบบควบคุมคุณภาพ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

ระบบการควบคุมคุณภาพ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน
Good Manufacturing Practices; GMP	3	100.0	13	100.0	16	100.0
Hazard Analysis and Critical Control Point; HACCP	3	100.0	7	53.8	10	62.5
International Organization for Standardization; ISO-9001	1	33.3	6	46.2	7	43.8
British Retail Consortium; BRC	1	33.3	2	15.4	3	18.8
Total Productive Management; TPM	-	-	2	15.4	2	12.5
Total quality Management; TQM	-	-	1	7.7	1	6.3
Good Agricultural Practices; GAP	1	33.3	-	-	1	6.3

การศึกษาแนวคิดการหาตลาดใหม่ ที่ไม่มีการแข่งขัน (Blue Ocean Market)

แนวคิดในการหาตลาดใหม่ เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนในปัจจุบัน เนื่องจากสภาพการแข่งขันสูง ซึ่งในการศึกษาแนวคิดในการหาตลาดใหม่ แสดงในตาราง 35 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน จำนวน 3 องค์การ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน จำนวน 9 องค์การ และองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน จำนวน 4 องค์การ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน จำนวน 12 องค์การ และองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน จำนวน 4 องค์การ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง ยังไม่มีแรงกดดันในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขันในตลาดภายในประเทศ หรือไม่สามารหาตลาดใหม่ได้

ตาราง 35 แสดงแนวคิดการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการหาตลาดใหม่	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	3	100.0	9	69.2	12	75.0
เลือกใช้	-	-	4	30.8	4	25.0

การศึกษาแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Management; CRM)

แนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นแนวทางที่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนในปัจจุบัน เนื่องจากสภาพการแข่งขันสูง ซึ่งในการศึกษาแนวคิดสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า แสดงในตาราง 36 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า จำนวน 3 องค์กร

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจำนวน 9 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจำนวน 4 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจำนวน 12 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจำนวน 4 องค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูง มีแรงกดดันในการแข่งขันของกลุ่มแข่งขัน จึงเลือกใช้วิธีการรักษาลูกค้าเก่า เพื่อช่วยลดแรงกดดันในการแข่งขัน

ตาราง 36 แสดงแนวคิดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เลือกใช้	3	100.0	9	69.2	12	75.0
ไม่เลือกใช้	-	-	4	30.8	4	25.0

การศึกษาแนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด

แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด เป็นแนวคิดที่อุตสาหกรรมมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับขนาดตลาด ลดขนาดทรัพยากรในฝ่ายขายและการตลาด แสดงในตาราง 37 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด จำนวน 3 องค์การ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด จำนวน 11 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด จำนวน 14 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ที่มีแนวคิดการลดขนาดองค์การ โดยการลดพนักงานขายหรือพนักงานการตลาด ซึ่งเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการทั้งหมด แทนการลดพนักงานในระดับบริหารระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง หรือการปิดศูนย์กระจายสินค้าในต่างจังหวัด

ตาราง 37 แสดงแนวคิดการลดขนาดองค์การด้านการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการลดขนาดองค์การ ด้านการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	3	100.0	11	84.6	14	87.5
เลือกใช้	-	-	2	15.4	2	12.5

การศึกษาแนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด

แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นแนวคิดที่ผู้ประกอบการปกป้องส่วนแบ่งการตลาดเดิมขององค์การ ไม่ให้ถูกแย่งชิงไปจากคู่แข่งในในตลาด แสดงในตาราง 38 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 11 องค์การ และมีองค์การที่ใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดที่มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 14 องค์การ และมีองค์การที่ใช้แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมไม่มีส่วนแบ่งการตลาดในสินค้าที่ทำการผลิต หรือมีน้อย ดังนั้น เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนผู้บริหารระดับสูง ควรเร่งสร้างตลาดและยี่ห้อสินค้าของตนเอง เพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

โดยวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม เลือกใช้ในการป้องกันส่วนแบ่งการตลาดคือการรักษาลูกค้าเก่า ด้วยการจัดการส่งเสริมการตลาด ร่วมกับร้านค้าของลูกค้า และการให้ของแถมในกรณีที่ลูกค้าซื้อสินค้าครบตามเงื่อนไขที่กำหนด โดยไม่ได้เลือกใช้วิธีการให้ส่วนลดการค้า การให้ส่วนลดเงินสดกับลูกค้าที่จ่ายชำระเงินตรงตามเวลา และการเชิญลูกค้าเข้าร่วมกิจการขององค์การ

ตาราง 38 แสดงแนวคิดการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการป้องกันส่วนแบ่ง ทางการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	2	66.7	10	76.9	12	75.0
เลือกใช้	1	33.3	3	23.1	4	25.0

การศึกษาแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า

แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า เป็นแนวคิดที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรมในระยะยาว แสดงในตาราง 39 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 7 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 6 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 9 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า จำนวน 7 องค์การ ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง มีแนวความคิดในการสร้างอำนาจในการต่อรองกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการค้าหรือการตลาด เช่น เป็นพันธมิตรทางด้านสินค้าที่สามารถซื้อขายกันได้ พันธมิตรด้านการส่งเสริมการขายร่วมกัน พันธมิตรด้านการจัดจำหน่ายร่วมกัน และพันธมิตรการกำหนดราคาขายสินค้าร่วมกัน เป็นต้น

ตาราง 39 แสดงแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการสร้างพันธมิตรทางด้านการค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	2	66.7	7	53.8	9	56.3
เลือกใช้	1	33.3	6	46.2	7	43.7

การศึกษาแนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด

แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด แสดงในตาราง 40 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การที่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 12 องค์การ และมีองค์การที่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 13 องค์การ และมีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวความคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด จำนวน 3 องค์การ ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง ขาดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบ

ออนไลน์ ระบบคอมพิวเตอร์ มาใช้ในการทำการตลาด หรือในการจัดทำสารสนเทศทางการตลาด เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และเพิ่มความถูกต้องในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งการใช้สื่อทางการตลาดสมัยใหม่ ควรนำมาใช้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับองค์การ และมีการพัฒนาบุคลากรฝ่ายขายและการตลาด ที่เข้ามาทำงานร่วมกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ตาราง 40 แสดงแนวคิดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด แบ่งตาม ขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	1	33.3	12	92.3	13	81.2
เลือกใช้	2	66.7	1	7.7	3	18.8

การศึกษาแนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด

แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด แสดงในตาราง 41 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 2 องค์กร และ มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 10 องค์กร และ มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 3 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 11 องค์กร และ มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด จำนวน 5 องค์กร ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง ขาดวิสัยทัศน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเดิมทางการตลาดเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาดในอนาคต

ตาราง 41 แสดงแนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการทำการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการเก็บข้อมูลทางการตลาด เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในอนาคต	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	1	33.3	10	76.9	11	68.7
เลือกใช้	2	66.7	3	23.1	5	31.3

การศึกษาแนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาด

แนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาด แสดงในตาราง 42 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และ ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า องค์กรทั้งหมดที่อยู่ในอุตสาหกรรมไม่เลือกใช้แนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาด แสดงให้เห็นว่าทั้งอุตสาหกรรมไม่มีการใช้สื่อในทุกรูปแบบ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภค เพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคจากคู่แข่งกัน โดยเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ ส่วนประสมในการส่งเสริมการตลาด (Promotion Mix) คือ การโฆษณา การขายโดยใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้อง ในการทำการตลาดที่ผ่านมาของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ไม่มีการทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้ไม่มีการเลือกใช้แนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาดในการทำงาน

ตาราง 42 แสดงแนวคิดการบูรณาการระบบการสื่อสารทางการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการบูรณาการระบบการ สื่อสารทางการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	3	100.0	13	100.0	16	100.0

การศึกษาแนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ (Public Relations Marketing)

แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ แสดงในตาราง 43 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 องค์กร และมีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 11 องค์กร และมีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 13 องค์กร และมีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ จำนวน 3 องค์กร ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า การทำการตลาดที่ผ่านมาของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ไม่มีการทำการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้ไม่มีการใช้แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ในการทำงาน

ตาราง 43 แสดงแนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการตลาดโดยใช้การประชาสัมพันธ์	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	2	66.7	11	84.6	13	81.2
เลือกใช้	1	33.3	2	15.4	3	18.8

การศึกษาแนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด (Experiential Marketing)

แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด แสดงในตาราง 44 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 2 องค์กร และมีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 8 องค์กร และมีองค์กรที่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 5 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การที่ไม่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 9 องค์การ และองค์การที่เลือกใช้แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือการตลาด จำนวน 5 องค์การ ตามลำดับ จากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า แนวคิดการใช้ประสบการณ์ทางการตลาด เป็นเครื่องมือในการทำตลาด เพราะเป็นการสร้างความศรัทธา และเชื่อมั่นในยี่ห้อสินค้าชนิดของผู้บริโภค

ตาราง 44 แสดงแนวคิดการทำการตลาดโดยการใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือทางการตลาด
แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวคิดการใช้ประสบการณ์เป็น เครื่องมือทางการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เลือกใช้	1	33.3	8	61.5	9	56.2
เลือกใช้	2	66.7	5	38.5	7	43.8

ส่วนที่ 5 ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง
ในภาคเหนือตอนบน

การศึกษาปัญหาด้านการตลาด ของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง

เนื่องจากสถานการณ์ของแต่ละองค์กรมีลักษณะไม่เหมือนกัน ซึ่งผลทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้น
ในองค์การด้านการตลาดมีลักษณะไม่เหมือนกัน ดังนั้นจึงมีการกำหนดระดับปัญหาของคะแนน
สำหรับแต่ละระดับออกมาดังเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับของปัญหา	ตัวคูณกับระดับของปัญหา	ค่าเฉลี่ยของปัญหา
น้อยที่สุด = F	1	1.01 – 1.80
น้อย = D	2	1.81 – 2.60
ปานกลาง = C	3	2.61 – 3.40
มาก = B	4	3.41 – 4.20
มากที่สุด = A	5	4.21 – 5.00

จากการศึกษาวิจัยปัญหาด้านการผลิตของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง และได้ทำการสรุปผลการศึกษาวิจัย แบ่งตามขนาดของอุตสาหกรรมมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดกลาง จากการศึกษได้ทำการประเมินระดับความสำคัญของปัญหา แสดงในตาราง 45 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลางมีองค์การที่ประสบปัญหาแต่ละระดับดังนี้

ปัญหาในระดับมาก พบปัญหาจำนวน 4 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.67-4.00 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาเศรษฐกิจของไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ลำดับที่ 2 ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ลำดับที่ 3 ปัญหาการหาตลาดใหม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) ลำดับที่ 4 ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67)

ปัญหาในระดับปานกลาง พบปัญหาจำนวน 6 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.67-3.33 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาภาวะเบียบประเทศคู่ค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) ลำดับที่ 2 ปัญหาในเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) ลำดับที่ 3 ปัญหาการวางแผนการตลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) ลำดับที่ 4 ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67) ลำดับที่ 5 ปัญหาภาวะเบียบของราชการไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67) ลำดับที่ 6 ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.67)

ตาราง 45 แสดงปัญหาด้านการตลาด ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง

ปัญหาด้านการตลาด	ระดับของปัญหา					ค่าเฉลี่ย	ระดับปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาเศรษฐกิจของไทย	1	1	1	-	-	4.00	มาก
2. ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น	1	1	1	-	-	4.00	มาก
3. ปัญหาการหาตลาดใหม่	1	1	-	1	-	3.67	มาก
4. ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าสูงขึ้น	1	1	-	1	-	3.67	มาก
5. ปัญหาภาวะเบียบประเทศคู่ค้า	-	2	-	1	-	3.33	ปานกลาง
6. ปัญหาเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก	-	1	1	1	-	3.00	ปานกลาง
7. ปัญหาการวางแผนการตลาด	-	1	1	1	-	3.00	ปานกลาง
8. ปัญหาการตอบสนองความต้องการลูกค้า	-	1	-	2	-	2.67	ปานกลาง
9. ปัญหาภาวะเบียบของราชการไทย	-	-	2	1	-	2.67	ปานกลาง
10. ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ	-	-	2	1	-	2.67	ปานกลาง
11. ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหาร	-	-	2	-	1	2.33	น้อย
12. ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน	-	-	-	2	1	1.67	น้อยที่สุด

ปัญหาในระดับน้อย พบปัญหาจำนวน 1 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.33 คือ ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน

ปัญหาในระดับน้อยที่สุด พบปัญหาจำนวน 1 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.67 คือ ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน

โดยรวมในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่ควรแก้ไขเร่งด่วนอยู่ในระดับปัญหามากถึงปานกลางคือ ปัญหาเศรษฐกิจของไทย ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น ปัญหาการหาตลาดใหม่ ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าสูงขึ้น ปัญหาภาวะเบียดเบียนประเทศคู่ค้า ปัญหาเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก ปัญหาการวางแผนการตลาด ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัญหาภาวะเบียดเบียนของราชการไทย และปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ ตามลำดับ

2. ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อม จากการศึกษาได้ทำการประเมินระดับความสำคัญของปัญหา แสดงในตาราง 46 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีองค์การที่ประสบปัญหาแต่ละระดับดังนี้

ปัญหาในระดับมากที่สุด พบปัญหาจำนวน 2 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31-4.46 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46) ลำดับที่ 2 ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31)

ปัญหาในระดับมาก พบปัญหาจำนวน 2 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.85-3.92 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาการหาตลาดใหม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92) ลำดับที่ 2 ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85)

ปัญหาในระดับปานกลาง พบปัญหาจำนวน 3 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.69-3.23 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาเศรษฐกิจของไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) ลำดับที่ 2 ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77) ลำดับที่ 3 ปัญหาภาวะเบียดเบียนของราชการไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69)

ปัญหาในระดับน้อย พบปัญหาจำนวน 5 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.15-2.46 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาภาวะเบียดเบียนประเทศคู่ค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.46) ลำดับที่ 2 ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38) ลำดับที่ 3 ปัญหาการวางแผนการตลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.31) ลำดับที่ 4 ปัญหาในเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23) ลำดับที่ 5 ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15)

โดยรวมในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ในระดับปานกลาง จากการศึกษาพบว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ประสบปัญหาในระดับมากที่สุด มาก และปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีปัญหาจำนวน 7 ปัญหา และในอุตสาหกรรมขนาดกลางมีปัญหาจำนวน 10 ปัญหา และมีความแตกต่างกันในความสำคัญของปัญหาในแต่ละอุตสาหกรรม โดยพิจารณาใน 10 ปัญหาของอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นเกณฑ์ พบว่ามี 7 ปัญหาที่มีความสำคัญที่แตกต่างกัน มีผลการศึกษา ดังนี้

ตาราง 46 แสดงปัญหาด้านการตลาด ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม

ปัญหาด้านการตลาด	ระดับของปัญหา					ค่าเฉลี่ย	ระดับปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น	7	5	1	-	-	4.46	มากที่สุด
2. ปัญหาต้นทุนการส่งสินค้าสูงขึ้น	5	7	1	-	-	4.31	มากที่สุด
3. ปัญหาการหาตลาดใหม่	2	4	5	2	-	3.92	มาก
4. ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาราคาทุน	4	3	6	-	-	3.85	มาก
5. ปัญหาเศรษฐกิจของไทย	3	3	3	3	-	3.23	ปานกลาง
6. ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหาร	2	1	3	6	1	2.77	ปานกลาง
7. ปัญหากฎระเบียบของราชการไทย	1	1	4	7	-	2.69	ปานกลาง
8. ปัญหากฎระเบียบประเทศคู่ค้า	1	1	4	4	3	2.46	น้อย
9. ปัญหาการตอบสนองความต้องการลูกค้า	-	2	3	6	2	2.38	น้อย
10. ปัญหาการวางแผนการตลาด	1	2	2	3	5	2.31	น้อย
11. ปัญหาเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก	-	1	2	9	1	2.23	น้อย
12. ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ	-	1	3	6	3	2.15	น้อย

1. ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาราคาทุน พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับน้อยที่สุด ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับมาก เนื่องมาจากการกีดกันการค้าของตัวแทนขาย ที่กระทำต่ออุตสาหกรรมขนาดย่อม แต่ไม่สามารถทำได้กับอุตสาหกรรมขนาดกลาง

2. ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง เป็นปัญหาในระดับน้อย ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาระดับปานกลาง เนื่องมาจากอายุ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก

ซึ่งผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีความรู้ความสามารถดีกว่า อุตสาหกรรมขนาดย่อม

3. ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับน้อย หากพิจารณารูปแบบการขายสินค้าแล้ว ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ควรมีปัญหามากกว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลาง

4. ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับน้อย เนื่องจากสินค้าที่อุตสาหกรรมขนาดกลางมีลักษณะพิเศษมากกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ผลิตสินค้าในรูปแบบเดิม

5. ปัญหาการวางแผนการตลาด พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับน้อย หากพิจารณาในเรื่องกลยุทธ์ที่เลือกใช้และแนวทางในการวางแผนการตลาด พบว่าในอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีปัญหามากกว่าในอุตสาหกรรมขนาดกลาง มีความเป็นไปได้ว่าแผนการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นแผนการตลาดที่ไม่ได้นำไปใช้งานจริง หรือสินค้าที่ทำการจำหน่ายไม่หลากหลาย และทำเฉพาะที่มีลูกค้าแน่นอน โดยไม่ได้ให้ความสำคัญผลการดำเนินการให้ได้ประโยชน์สูงสุด

6. ปัญหาการเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่ได้ส่งออกสินค้าด้วยตนเอง เป็นการขายผ่านตัวแทน ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดกลางสามารถทำการส่งออกได้ด้วยตนเอง

7. ปัญหาเรื่องกฎระเบียบปฏิบัติภาครัฐในประเทศคู่ค้าที่บังคับให้ทำระบบมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นปัญหาในระดับน้อย แสดงให้เห็นว่าในอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่ได้ส่งออกสินค้าด้วยตนเอง เป็นการขายผ่านตัวแทน ซึ่งในอุตสาหกรรมขนาดกลางสามารถทำการส่งออกได้ด้วยตนเอง

3. ปัญหาด้านการผลิตในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องทั้งอุตสาหกรรม จากการศึกษาได้ทำการประเมินระดับความสำคัญของปัญหา แสดงในตาราง 47 มีผลการศึกษาวิจัยดังนี้ แต่ละองค์การประสบปัญหาในแต่ละระดับดังนี้

ปัญหาในระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 คือ ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น

ปัญหาในระดับมาก พบปัญหาจำนวน 3 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.44-4.19 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาราคาทุน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19) ลำดับที่ 2 ปัญหาการหาตลาดใหม่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) ลำดับที่ 3 ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44)

ปัญหาในระดับปานกลาง พบปัญหาจำนวน 6 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.44-3.38 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38) ลำดับที่ 2 ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69) ลำดับที่ 3 ปัญหาในเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69) ลำดับที่ 4 ปัญหาเศรษฐกิจของไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63) ลำดับที่ 5 ปัญหาภาวะเบี้ยบะของราชการไทย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44) ลำดับที่ 6 ปัญหาภาวะเบี้ยบะประเทศคู่ค้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44)

ปัญหาในระดับน้อย พบปัญหาจำนวน 2 ปัญหา มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.25-2.38 สามารถเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38) ลำดับที่ 2 ปัญหาการวางแผนการตลาด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.25)

ตาราง 47 แสดงปัญหาด้านการตลาดในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องทั้งหมด

ปัญหาด้านการตลาด	ระดับของปัญหา					ค่าเฉลี่ย	ระดับปัญหา
	5	4	3	2	1		
1. ปัญหาต้นทุนการส่งสินค้าสูงขึ้น	8	6	2	-	-	4.38	มากที่สุด
2. ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาราคาทุน	6	8	1	1	-	4.19	มาก
3. ปัญหาการหาตลาดใหม่	3	5	5	3	-	3.50	มาก
4. ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ	4	3	6	2	1	3.44	มาก
5. ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น	4	4	4	3	-	3.38	ปานกลาง
6. ปัญหาการตอบสนองความต้องการลูกค้า	1	1	6	8	-	2.69	ปานกลาง
7. ปัญหาเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก	2	1	5	6	2	2.69	ปานกลาง
8. ปัญหาเศรษฐกิจของไทย	1	3	4	5	3	2.63	ปานกลาง
9. ปัญหาภาวะเบี้ยบะของราชการไทย	1	3	3	4	5	2.44	ปานกลาง
10. ปัญหาภาวะเบี้ยบะประเทศคู่ค้า	-	3	3	8	2	2.44	ปานกลาง
11. ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการบริหาร	-	2	3	10	1	2.38	น้อย
12. ปัญหาการวางแผนการตลาด	-	1	5	7	3	2.25	น้อย

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ในระดับปานกลาง โดยปัญหาที่ควรแก้ไขเร่งด่วน อยู่ในระดับปัญหามากที่สุดถึงปานกลางคือ ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าสูงขึ้น ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาราคาทุน ปัญหาการขาดตลาดใหม่ ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้น ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัญหาเก็บเงินค่าสินค้าส่งออก ปัญหาเศรษฐกิจของไทย ปัญหากฎระเบียบของราชการไทย และ ปัญหากฎระเบียบประเทศคู่ค้า ตามลำดับ

การศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาด้านการตลาด

จากการศึกษาปัญหาทางด้านการตลาดจำนวน 12 ปัญหา มีแนวทางในการแก้ไขปัญหามีผลการศึกษาดังนี้

1. ปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น การศึกษาวิจัยแนวทางในการแก้ปัญหาด้านต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น พบว่าในกรณีใช้บริการของบริษัทขนส่ง ที่ปรับราคาค่าขนส่งสินค้า และวัตถุดิบอย่างต่อเนื่องโดยอ้างอิงราคาน้ำมัน แต่เมื่อน้ำมันลดราคาก็ไม่มีการปรับลดอัตราค่าบริการขนส่งสินค้าลงด้วย หรือในกรณีที่องค์กรมีการมีรถขนส่งวัตถุดิบหรือสินค้าด้วยตนเอง พบปัญหาเรื่องของราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ซึ่งปัญหานี้แนวทางในการแก้ไขเป็นเรื่องยาก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงมีปัญหในการสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ผลในเชิงปฏิบัติได้ จึงขอความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ไม่มีแนวคิดในการแก้ปัญหาแนวทางใหม่ จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 48 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดปริมาณขนส่งต่อเที่ยวสูงสุด แต่ไม่ผิดกฎหมาย จำนวน 3 องค์กร รองลงมา มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดแนวทางการขนส่ง (ไป-กลับ) และมีแผนการขนส่งชัดเจน และ มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมอื่นที่มีระบบขนส่ง จำนวนละ 1 องค์กร ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดปริมาณขนส่งต่อเที่ยวสูงสุด แต่ไม่ผิดกฎหมาย จำนวน 12 องค์กร รองลงมา มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดแนวทางการขนส่ง (ไป-กลับ) และมีแผนการขนส่งชัดเจน จำนวน 10 องค์กร และมีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมอื่นที่มีระบบขนส่ง จำนวน 2 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดปริมาณขนส่งต่อเที่ยวสูงสุด แต่ไม่ผิดกฎหมาย จำนวน 15 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดแนวทางการขนส่ง (ไป-กลับ) และมีแผนการขนส่งชัดเจน จำนวน 11 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอื่นที่มีระบบขนส่ง จำนวน 3 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 48 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหาต้นทุนการขนส่งสินค้าที่สูงขึ้น	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดปริมาณขนส่งสูงสุดต่อเที่ยว แต่ไม่ผิดกฎหมาย	3	100.0	12	92.3	15	93.8
การกำหนดแนวทางการขนส่ง (ไป-กลับ) และมีแผนการขนส่งชัดเจน	1	33.3	10	76.9	11	68.8
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมอื่นที่มีระบบขนส่ง	1	33.3	2	15.4	3	18.8

2. ปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน ในการขายสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋อง เนื่องจากเป็นสินค้าที่มีการแข่งขันกันสูง ราคาสินค้าที่ขายส่วนใหญ่เป็นการแข่งขันในราคาต่ำ โดยผู้ผลิตที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นผู้กำหนดราคา ในการขายสินค้าผ่านตัวแทน มักถูกกดราคาจากตัวแทนการค้า เป็นผลทำให้บางโรงงานต้องขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุน จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 49 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างยี่ห้อสินค้า และจำหน่ายด้วยตัวเอง จำนวนละ 2 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้า จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้า จำนวน 6 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย และการสร้างยี่ห้อสินค้า และจำหน่ายด้วยตัวเอง จำนวนละ 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย การสร้างยี่ห้อสินค้าคือการลดต้นทุนการผลิตสินค้า และการลดต้นทุนการผลิตสินค้า จำนวนละ 7 องค์การ ซึ่งหากมีดำเนินการทั้ง 3 แนวทางไปพร้อมกันจะทำให้เกิดส่วนต่างของต้นทุนขายสินค้ากับราคาขายได้มากที่สุด ทำให้มีกำไรจากการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น

ตาราง 49 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหาราคาขายต่ำกว่าราคาทุน	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย	2	66.7	5	38.5	7	43.8
การสร้างยี่ห้อสินค้าและขายด้วยตัวเอง	2	66.7	5	38.5	7	43.8
การลดต้นทุนการผลิตสินค้า	1	33.3	6	46.2	7	43.8

3. ปัญหาการหาตลาดใหม่ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ตลาดใหม่ รวมถึงทั้งตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศโดยแนวทางในการแก้ปัญหามี 3 วิธีการ คือการทำการขายตรงถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย ด้วยการบริการส่งสินค้าถึงจุดหมายปลายทาง และรับเงินก่อนส่งสินค้าสำหรับตลาดในประเทศ การค้นหาตลาดใหม่ (Niche Market) เพื่อใช้กลยุทธ์ทะเลสีคราม ด้วยการติดต่อค้าขายผ่านระบบออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ และการเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเล็ก ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้า ด้วยการเจรจาผ่านกงสุลไทยในประเทศนั้น ๆ แทนการเข้าไปเป็นคณะจัดแสดงสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 50 มีผลการศึกษา ดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการค้นหาตลาดใหม่ โดยการใช้กลยุทธ์ทะเลสีคราม ด้วยการติดต่อค้าขายผ่านระบบออนไลน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 2 องค์การ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดย การเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเล็ก ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้า ด้วยการเจรจาผ่านกงสุลไทยในประเทศนั้น ๆ แทนการเข้าไปเป็นคณะจัดแสดงสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน จำนวน 12 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการค้นหาตลาดใหม่ โดยการใช้กลยุทธ์ทะเลสีคราม ด้วยการติดต่อค้าขายผ่านระบบออนไลน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 4 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยทำการขายตรงถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย ด้วยการบริการ

ส่งสินค้าถึงจุดหมายปลายทางและรับเงินก่อนส่งสินค้าสำหรับตลาดในประเทศ จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเล็ก ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้า ด้วยการเจรจาผ่านกงสุลไทยในประเทศนั้น ๆ แทนการเข้าไปเป็นคณะจัดแสดงสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน จำนวน 12 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการค้นหาตลาดใหม่ โดยการใช้กลยุทธ์ทะเลสีคราม ด้วยการติดต่อค้าขายผ่านระบบออนไลน์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 6 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยทำการขายตรงถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย ด้วยการบริการส่งสินค้าถึงจุดหมายปลายทางและรับเงินก่อนส่งสินค้าสำหรับตลาดในประเทศ จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 50 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการหาตลาดใหม่ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหา การหาตลาดใหม่	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การหาตลาดผ่านกงสุลไทยในประเทศเล็ก ๆ	-	-	12	92.3	12	75.0
การหาตลาดใหม่โดยใช้แนวคิดทะเลสีคราม	2	66.7	4	30.8	6	37.5
การขายตรงถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย	-	-	2	15.4	2	12.5

4. ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญในตลาดภายในประเทศ หนี้สงสัยจะสูญคือ หนี้เสียที่กลายเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-Performing Loan; NPL) โดยให้ความสำคัญในการจำหน่ายสินค้าภายในประเทศ โดยแนวทางในการแก้ปัญหามี 3 วิธีการคือ การกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การเข้าไปเยี่ยมชมเยือนบ่อย เรียกเก็บเงินบ่อยครั้ง ทำการศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าหนี้ พร้อมศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ การศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้าจากธนาคารที่ใช้บริการ เพื่อขอความช่วยเหลือ หรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้าจากบริษัทที่รับดำเนินการ การทำการขายตรงถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้ายด้วยการบริการส่งสินค้าถึงจุดหมายปลายทางและรับเงินก่อนส่งสินค้า และการเสี่ยง เพราะเป็นเรื่องปกติของการขายสินค้าที่ต้องยอมรับความเสี่ยง จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 51 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย

การเข้าไปเยี่ยมชมบอย เก็บเงินบอยครั้ง ทำการศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้ พร้อมศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 3 องค์การ และ มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้ายาจากธนาคารที่ใช้บริการ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้ายาจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้ายาในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การเข้าไปเยี่ยมชมบอย เก็บเงินบอยครั้ง ทำการศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้ พร้อมศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 11 องค์การ และ มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้ายาจากธนาคารที่ใช้บริการ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้ายาจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 7 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้ายาในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การเข้าไปเยี่ยมชมบอย เก็บเงินบอยครั้ง ทำการศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้ พร้อมศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 14 องค์การ และ มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้ายาจากธนาคารที่ใช้บริการ เพื่อขอความช่วยเหลือหรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้ายาจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 8 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 51 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ ในตลาดในประเทศ	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดสินเชื่อและควบคุมอย่างใกล้ชิด	3	100.0	11	84.6	14	87.5
การซื้อประวัติเครดิตลูกค้ายาก่อนปล่อยสินเชื่อ	1	33.3	7	53.8	8	50.0

5. ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นค่าใช้จ่ายในการออกแสดงสินค้า การเดินทางไปเยี่ยมชมลูกค้ายา การส่งเสริมการตลาดโดยแนวทางในการแก้ปัญหา มี 4 วิธีการคือ การลดจำนวนการออกร้านหรืองานแสดงสินค้า การลดการส่งเสริมการตลาดที่ไม่จำเป็น การกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบของพนักงานขายและออกกฎระเบียบในการปฏิบัติใหม่ให้รัดกุมมากขึ้น และการประชุมชี้แจงเพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 52 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการประชุมชี้แจง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดจำนวนการออกร้านหรืองานแสดงสินค้า จำนวน 3 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบของพนักงานขายและออกกฎระเบียบในการปฏิบัติใหม่ให้รัดกุมมากขึ้น จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดการส่งเสริมการตลาดที่ไม่จำเป็น จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการประชุมชี้แจง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จำนวน 3 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา โดยการกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบของพนักงานขาย และออกกฎระเบียบในการปฏิบัติใหม่ให้รัดกุมมากขึ้น จำนวน 5 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดจำนวนการออกร้านหรืองานแสดงสินค้า จำนวน 2 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการประชุมชี้แจง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับใช้ทรัพยากรในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จำนวน 10 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา โดยการกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบของพนักงานขายและออกกฎระเบียบในการปฏิบัติใหม่ให้รัดกุมมากขึ้น จำนวน 7 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดจำนวนการออกร้านหรืองานแสดงสินค้า จำนวน 6 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดการส่งเสริมการตลาดที่ไม่จำเป็น จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 52 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายทางการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การประชุมชี้แจงขอความร่วมมือจากพนักงาน	3	100.0	7	53.8	10	62.5
การกำหนดหน้าที่กฎระเบียบพนักงานขายใหม่	2	66.7	5	38.5	7	43.8
การลดออกร้าน งานแสดงสินค้า	3	100.0	3	23.1	6	37.5
การลดการส่งเสริมการตลาดที่ไม่จำเป็น	1	33.3	-	-	1	6.3

6. ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีแนวทางในการแก้ไขคือการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 53 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง จำนวน 2 องค์การ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง จำนวน 6 องค์การ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง จำนวน 8 องค์การ หรือคิดเป็นร้อยละ 50.0

ตาราง 53 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหาการตอบสนองความต้องการของลูกค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่อง	2	66.7	6	46.2	8	50.0

7. ปัญหาการเรียกเก็บเงินค่าสินค้าจากการส่งออก คือลักษณะหนี้สงสัยจะสูญของการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ โดยเป็นประเทศที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงินต่ำหรือน้อย โดยแนวทางในการแก้ปัญหามี 2 วิธีการคือ การกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น การปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การติดต่อสอบถามลูกค้า การศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้พร้อมกับพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ และการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้าจากธนาคารที่ใช้บริการเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือชื่อประวัติเครดิตของลูกค้าจากบริษัทที่รับดำเนินการ จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 54 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น การปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การติดต่อสอบถามลูกค้า การศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้พร้อมกับพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 3 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้าจากธนาคารที่ใช้บริการเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือชื่อประวัติเครดิตของลูกค้าจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อกู้ใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น การปล่อยสินเชื่อกู้จำนวนน้อย การติดต่อสอบถามลูกค้า การศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้พร้อมกับพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 12 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้าจากธนาคารที่ใช้บริการเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้าจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 6 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อกู้ใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น การปล่อยสินเชื่อกู้จำนวนน้อย การติดต่อสอบถามลูกค้า การศึกษาพฤติกรรมลูกหนี้พร้อมกับพฤติกรรมลูกหนี้จากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ จำนวน 15 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษาประวัติทางการเงินของลูกค้าจากธนาคารที่ใช้บริการเพื่อขอความช่วยเหลือ หรือซื้อประวัติเครดิตของลูกค้าจากบริษัทที่รับดำเนินการ จำนวน 7 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 54 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเรียกเก็บเงินค่าสินค้าจากการส่งออก แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหาการเรียกเก็บเงิน ค่าสินค้าจากการส่งออก	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การกำหนดสินเชื่อและควบคุมอย่างใกล้ชิด	3	100.0	12	92.3	15	93.8
การซื้อประวัติเครดิตลูกค้าก่อนปล่อยสินเชื่อ	1	33.3	6	46.2	7	43.8

8. ปัญหาสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย เป็นปัญหาใหญ่ที่อุตสาหกรรมไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ควรปรับตัวให้ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจ ที่มีผลมาจากสภาพการเมือง โดยแนวทางในการแก้ปัญหามี 3 วิธีการคือ การลดต้นทุนการผลิตสินค้าด้วยการรับจ้างผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น การเน้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น และการหยุดผลิตสินค้าที่ไม่มีศักยภาพ การซื้อสินค้ามาจำหน่ายแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้ จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 55 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการหยุดผลิตสินค้าที่ไม่มีศักยภาพ การซื้อสินค้ามาจำหน่ายแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้ จำนวน 3 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้าด้วยการรับจ้างผลิต

สินค้าเพิ่มขึ้น และการเน้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น จำนวนละ 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเน้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น จำนวน 9 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้าด้วยการรับจ้างผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น จำนวน 8 องค์การ และการหยุดผลิตสินค้าที่ไม่มีศักยภาพ การซื้อสินค้ามาจำหน่ายแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้ จำนวน 6 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเน้นการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศให้มากขึ้น จำนวน 10 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการลดต้นทุนการผลิตสินค้าด้วยการรับจ้างผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น และการหยุดผลิตสินค้าที่ไม่มีศักยภาพ การซื้อสินค้ามาจำหน่ายแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้ จำนวนละ 9 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 55 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาสภาพเศรษฐกิจของประเทศไทย แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหาสภาพเศรษฐกิจ ของประเทศไทย	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การเพิ่มขอดการส่งออกให้มากขึ้น	1	33.3	9	69.2	10	62.5
การรับจ้างผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น	1	33.3	8	61.5	9	56.3
การซื้อสินค้ามาขายแทนการผลิตเอง	3	100.0	6	46.2	9	56.3

9. ปัญหาภาวะเบี่ยงของภาคราชการไทย มีแนวทางในแก้ไขปัญห 2 วิธีการคือ การศึกษา ภาวะเบี่ยงของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน และมีการระบุตำแหน่ง บุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่น ที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 56 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษา ภาวะเบี่ยงของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน และมีการระบุตำแหน่ง บุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ จำนวน 3 องค์การ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษา ภาวะเบี่ยงของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน และมีการระบุตำแหน่ง บุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ จำนวน 12 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหา

โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน และมีการระบุตำแหน่งบุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ จำนวน 15 องค์กร และมีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ จำนวน 6 องค์กร ตามลำดับ

ตาราง 56 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหากฎระเบียบของภาคราชการไทย แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ไขปัญหากฎระเบียบ ของภาคราชการไทย	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษากฎระเบียบ เพื่อนำมากำหนดเป็น วิธีการปฏิบัติงาน	3	100.0	12	92.3	15	93.8
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐ ในท้องถิ่น	-	-	6	46.2	6	37.5

10. ปัญหากฎระเบียบของประเทศคู่ค้า มีแนวทางในแก้ไขปัญหามี 3 วิธีการคือ การศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมระบุตำแหน่งบุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ และการจ้างบริษัทตัวแทนการค้าทั้งในและต่างประเทศทำหน้าที่ที่ปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 57 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมระบุตำแหน่งบุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ จำนวน 3 องค์กร

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมระบุตำแหน่งบุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ และการจ้างบริษัทตัวแทนการค้าทั้งในและต่างประเทศทำหน้าที่ที่ปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จำนวน 9 องค์กร และมีองค์กรเลือกใช้

วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ จำนวน 7 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียด แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงาน พร้อมระบุตำแหน่งบุคคลที่ต้องรับผิดชอบให้ดำเนินการ จำนวน 12 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการจ้างบริษัทตัวแทนการค้าทั้งในและต่างประเทศทำหน้าที่ที่ปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ จำนวน 9 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ จำนวน 7 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 57 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหากฎระเบียบของประเทศคู่ค้า แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหากฎระเบียบ ของประเทศคู่ค้า	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษากฎระเบียบ เพื่อนำมากำหนดเป็น วิธีการปฏิบัติงาน	3	100.0	9	69.2	12	75.0
การจ้างบริษัทตัวแทนที่มีความชำนาญงาน ดำเนินการแทน	-	-	9	69.2	9	56.3
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐ ในท้องถิ่น	-	-	7	53.8	7	43.8

11. ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ในการนำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนที่ผู้บริหารระดับสูงคือผู้นำในองค์กร มีแนวทางในแก้ไขปัญห 5 วิธีการคือ การคัดเลือกผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การเลือกผู้นำองค์กรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเลือกผู้นำองค์กรที่มีจิตใจเปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ การเลือกผู้นำที่เน้นการสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมองค์กรในทิศทางที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว และการเลือกผู้นำองค์กรที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 58 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเลือกผู้นำองค์การที่มีจิตใจเปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ จำนวน 3 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเลือกผู้นำที่เน้นการสร้างวัฒนธรรม และคำนิยมองค์การในทิศทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว จำนวน 2 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการคัดเลือกผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน การเลือกผู้นำองค์การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการเลือกผู้นำองค์การที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนละ 1 องค์การ ตามลำดับ

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการคัดเลือกผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน จำนวน 9 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเลือกผู้นำองค์การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเลือกผู้นำองค์การที่มีจิตใจเปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ การเลือกผู้นำที่เน้นการสร้างวัฒนธรรม และคำนิยมองค์การในทิศทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว และการเลือกผู้นำองค์การที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนละ 7 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการคัดเลือกผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายอนาคตขององค์การอย่างชัดเจน และการเลือกผู้นำองค์การที่มีจิตใจเปิดกว้างพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจ จำนวนละ 10 องค์การ รองลงมามีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเลือกผู้นำที่เน้นการสร้างวัฒนธรรม และคำนิยมองค์การในทิศทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว จำนวน 9 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการเลือกผู้นำองค์การที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการเลือกผู้นำองค์การที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา จำนวนละ 8 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 58 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ในการนำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน
แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหาผู้นำขาดวิสัยทัศน์ ในการนำ ธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การคัดเลือกผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และ กำหนดเป้าหมายอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน	1	33.3	9	69.2	10	62.5
การเลือกผู้นำองค์กรที่มีจิตใจเปิดกว้างพร้อมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น	3	100.0	7	53.8	10	62.5
การเลือกผู้นำที่เน้นการสร้างวัฒนธรรม และ ค่านิยมองค์กรในทิศทางที่จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จในระยะยาว	2	66.7	7	53.8	9	56.3
การเลือกผู้นำองค์กรที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก องค์กร	1	33.3	7	53.8	8	50.0
การเลือกผู้นำองค์กรที่เป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจต่อ ผู้ได้บังคับบัญชา	1	33.3	7	53.8	8	50.0

12. ปัญหาด้านวางแผนการตลาด มีแนวทางในแก้ไขปัญหา 3วิธีการคือ การสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการตลาด ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกับคู่แข่ง ตัวแทนการค้า ลูกค้าอย่างใกล้ชิด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและที่ปรึกษา และการได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตอย่างชัดเจน ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่แตกต่างจากคู่แข่ง จากการศึกษาวิจัยแสดงในตาราง 59 มีผลการศึกษาดังนี้

ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการตลาด ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกับคู่แข่ง ตัวแทนการค้า ลูกค้าอย่างใกล้ชิด จำนวน 2 องค์กร

ในอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการตลาด ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกับคู่แข่ง ตัวแทนการค้า ลูกค้าอย่างใกล้ชิด จำนวน 9 องค์กร รองลงมา มีองค์กรเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตอย่างชัดเจน ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่แตกต่างจากคู่แข่ง จำนวน 6 องค์กร

และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและที่ปรึกษา จำนวน 4 องค์การ ตามลำดับ

โดยรวมทั้งอุตสาหกรรม พบว่า มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการตลาด ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกับคู่แข่ง ตัวแทนการค้า ลูกค้าย่างใกล้ชิด จำนวน 11 องค์การ รองลงมา มีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตอย่างชัดเจน ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่แตกต่างจากคู่แข่ง จำนวน 6 องค์การ และมีองค์การเลือกใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและที่ปรึกษา จำนวน 4 องค์การ ตามลำดับ

ตาราง 59 แสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการวางแผนการตลาด แบ่งตามขนาดอุตสาหกรรม

แนวทางการแก้ปัญหการวางแผนการตลาด	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
การสร้างเครือข่ายข้อมูลด้วยพันธมิตรธุรกิจ	2	66.7	9	69.2	11	68.8
การได้รับข้อมูลการผลิตที่ชัดเจน	-	-	6	38.5	6	31.3
การสร้างสายสัมพันธ์กับตัวแทนภาครัฐ	-	-	4	30.8	4	25.0

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินงานในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

จากการศึกษาวิจัย ผู้ทำการวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล จากผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน โดยเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและอยู่ในองค์กรที่มุ่งผลกำไรในการดำเนินการทั้งสิ้น จำนวน 16 องค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล และ แปรผลโดยใช้หลักสถิติ ในการวิเคราะห์ การแจกแจงร้อยละ และ ค่าคะแนนเฉลี่ย ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรที่มุ่งผลกำไรทางธุรกิจ และให้ความสำคัญในการศึกษาผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีองค์กรที่มุ่งผลกำไรทางธุรกิจที่ดำเนินงานในปัจจุบันจำนวน 26 องค์กร โดยได้รับการตอบรับจำนวน 17 องค์กร ซึ่งมีองค์กรที่มีผู้บริหารระดับสูงให้ข้อมูลจำนวน 16 องค์กร แบ่งออกเป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง จำนวน 3 องค์กร และอุตสาหกรรมขนาดย่อม จำนวน 13 องค์กร

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลางส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย ทำอาชีพรับจ้าง อายุระหว่าง 36-50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท ประสบการณ์ทำงาน 15-25 ปี และในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่วนใหญ่เป็น เพศชาย เป็นเจ้าของกิจการ อายุมากกว่า 50 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน มากกว่า 25 ปี ซึ่งจากการศึกษาพบว่า อายุและประสบการณ์การทำงานมีผลในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งมีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจด้านการตลาดและรูปแบบของผู้นำองค์การอย่างชัดเจน ส่งผลทำให้รูปแบบของผู้นำองค์การมีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจด้านการตลาดด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด

ในการดำเนินการตามกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด พบว่าในแต่ละขนาดอุตสาหกรรม มีความแตกต่างกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มกลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กลยุทธ์ทะเลสีคราม กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า กลยุทธ์การตลาดด้วยข้อเสนอสินค้าของตนเอง และกลยุทธ์การวิจัยตลาด จากการศึกษาพบว่า ทั้งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอุตสาหกรรมขนาดกลางส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่า ทั้งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนการตลาด และกลยุทธ์การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานในสัดส่วนที่เท่ากัน

กลยุทธ์รอง ประกอบด้วย กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด และกลยุทธ์การลดขนาดองค์การจากการศึกษาพบว่า ทั้งอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด

ผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

ทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบในปี พ.ศ. 2549-2551 โดยพิจารณา ยอดขายสินค้า ต้นทุนการผลิต และกำไรขาดทุน ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

ยอดขายสินค้า ในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า ในปี พ.ศ. 2550 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2549 พบว่ามียอดขายสินค้าเฉลี่ยลดลงร้อยละ 3.3 และเมื่อพิจารณาประมาณการในปี พ.ศ. 2551 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 พบว่ามียอดขายสินค้าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 13.3 โดยผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ประเมินสถานการณ์หลังการเลือกตั้ง ซึ่งคาดการณ์ว่าอัตราการบริโภคภายในประเทศมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น เพราะองค์การส่วนใหญ่ทำการขายสินค้าในประเทศเป็นหลัก ซึ่งในด้านกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่ใช้ในการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน

ยอดขายสินค้าในกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่า ในปี พ.ศ. 2550 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2549 พบว่ามียอดขายสินค้าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.6 และเมื่อพิจารณาประมาณการในปี พ.ศ. 2551 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 พบว่ามียอดขายสินค้าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.5 แสดงให้เห็นว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของยอดขายลดลงจากปีก่อน โดยอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ทำการขายสินค้าส่งออกเป็นหลัก ซึ่งกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้ ไม่มีความเหมาะสม ควรมีการปรับปรุงมาตรการที่ใช้ในกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด

ต้นทุนการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในปี พ.ศ. 2551 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดลดลงร้อยละ 2.16 แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้ สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงานกลยุทธ์

ต้นทุนการผลิตสินค้าในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ในปี พ.ศ. 2551 เปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2550 พบว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดลดลงร้อยละ 0.21 แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้ ไม่สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านกำไร-ขาดทุน จากการศึกษาพบว่า ไม่สามารถสรุปผลได้ เนื่องจากองค์การจำนวน 16 องค์การ ให้ข้อมูล จำนวน 6 องค์การ และสัดส่วนระหว่างกำไรและขาดทุน คือร้อยละ 50.0 โดยอุตสาหกรรมขนาดกลางมีกำไร และขาดทุนเท่ากันคือจำนวนละ 1 องค์การ ส่วนอุตสาหกรรมขนาดย่อม พบว่ามีองค์การจำนวน 3 ราย มีกำไรสุทธิจากการดำเนินการจำนวน 2 องค์การ และมีองค์การจำนวน 1 องค์การขาดทุนสุทธิ

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและการดำเนินงาน เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในการบริหารงานให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วยการทำงานเป็นกลุ่มทีม หรือการทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์การ การทำงานแบบมีแผนงาน และมีดัชนีวัดผลการทำงาน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยสามารถศึกษาแนวทางในการดำเนินการได้ดังนี้

การทำงานแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์การ เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำในองค์การก่อน ซึ่งมีแนวทางสอดคล้องกับรูปแบบการทำงานคือรูปแบบผู้นำแบบมุ่งวิสัยทัศน์ แบบผูกพัน แบบฝึกสอนและ แบบประชาธิปไตย ในสถานที่ทำงานแต่ละแห่งต่างมีทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ที่ใช้ควรเป็นกลยุทธ์รูปแบบการเผด็จการกับกลุ่มที่ทำตามคำสั่ง หรือกลุ่มหัวแข็ง หรือในองค์การที่มีกลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงควรใช้รูปแบบมาตรฐานสูงในการจัดการ ดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมกับการทำงานให้ทุกคนมีส่วนร่วม ก็คือรูปแบบผู้นำแบบผสมผสาน

การทำงานแบบมีแผนงานและดัชนีวัดผลการทำงานควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นกลยุทธ์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์การวางแผนการตลาดและกลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการทำงาน ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์การมีการเลือกดำเนินการในกลุ่มกลยุทธ์ไม่มากเท่าที่ควร ควรนำมาใช้ดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบน

ปัญหาด้านการตลาดและแนวทางการแก้ปัญหา ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง พบว่า ในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อมมีความแตกต่างกัน โดยรวมทั้งอุตสาหกรรมพบปัญหาจำนวน 4 ปัญหา ที่ควรปรับปรุงแก้ไข และได้สรุปแนวทางในการแก้ปัญหาดังนี้

1. ปัญหาด้านทุนการส่งสินค้าสูงขึ้น แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยโดยการกำหนดปริมาณขนส่งต่อเที่ยวสูงสุด แต่ไม่ผิดกฎหมาย การกำหนดแนวทางการขนส่ง (ไป-กลับ) และมีแผนการขนส่งชัดเจน และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับผู้ประกอบ การในอุตสาหกรรมอื่นที่มีระบบขนส่ง

2. ปัญหาเรื่องราคาขายสินค้าต่ำกว่าราคาทุน แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการตั้งราคาขาย การสร้างยี่ห้อสินค้าคือการลดต้นทุนการผลิตสินค้า และการลดต้นทุนการผลิตสินค้า

3. ปัญหาเรื่องการหาตลาดใหม่ แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการมองหาตลาดใหม่ตามแนวคิดกลยุทธ์ทะเลสีคราม และการเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเล็ก ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้า ด้วยการเจรจาผ่านกงสุลไทยในประเทศนั้น ๆ แทนการเข้าไปเป็นคณะจัดแสดงสินค้า เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

4. ปัญหาเรื่องหนี้สงสัยจะสูญตลาดในประเทศ แนวทางที่เลือกใช้ในการแก้ไขโดยการกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าในประเทศใหม่ให้เข้มงวด และรัดกุมมากขึ้น ปล่อยสินเชื่อจำนวนน้อย การเข้าไปเยี่ยมเยียนบ่อย เก็บเงินบ่อยครั้ง ทำการศึกษาพฤติกรรมลูกค้านี้ พร้อมศึกษาพฤติกรรมลูกค้าจากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบ

การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมเป็นผู้กำหนดแนวทาง และทิศทางของการดำเนินกิจกรรมของกิจการ เพราะส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม มีผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว ดูแลควบคุมในทุกด้าน ดังนั้นรูปแบบของผู้นำหรือผู้บริหารจึงมีผลต่อรูปแบบการตัดสินใจด้านการตลาด ซึ่งส่งผลไปถึงการเลือกกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด และผลการดำเนินการด้านการตลาด ดังนั้นลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นตัวกำหนดรูปแบบการตัดสินใจด้านการตลาด โดยแสดงออกมาในรูปแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เดเนียล โกลแมน (2000 อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลแห่งชาติ, 2546: 3-9) และ สุพานี สฤษดิ์วานิช (2549: 297) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่ดี และประสบความสำเร็จควรใช้รูปแบบการเป็นผู้นำที่ผสมผสาน พบว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการผสมผสาน ทำให้การบริหารงานมีโอกาสสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้มากกว่าการเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง นอกจากนั้นยังพบว่าอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ มาริสา ชูชาญ (2545) วาทีศิลป์ ศิริปัญญารัตน์ (2544) และนิคม ภัทราราวพันธ์ (2536)

กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ มีแนวทางในการดำเนินการ 3 แนวทางคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด (Customer Focus) ผ่านทางส่วนประสมทางการตลาดตามแนวคิด จอห์น ดับเบิลยู มุลลินส์ (2004: 19) โดยผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของ

องค์การ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่เลือกกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการเลือกวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ ฟิลิป คอตเลอร์ และเกร์ อาร์มสตรอง (2003: 116-119) ที่ใช้จุดแข็งภายในองค์การมาประกอบเป็นกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์ทะเลสีคราม พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมไม่เลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกหนึ่งของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ที่มีประสิทธิภาพดีกว่ากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะเป็นการหาตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน ตามแนวคิดของ คับเบิลยู ซาน คิมและเรเน เมาโบเน (1997, 1999, 2000 แปลโดยอุทิศ ศิริวรรณ, 2548: 103-113) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรศึกษาวิจัย และพัฒนากลยุทธ์ทะเลสีคราม เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์การ

กลยุทธ์การวิจัยตลาด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคลำดับสุดท้าย จากการศึกษาในรายละเอียดของแนวคิดการวิจัยตลาดพบว่า ส่วนใหญ่ไม่เลือกทำการวิจัยตลาด เพราะทำตามที่ตัวแทนการค้าและผู้ผลิตรายอื่น ไม่มีการทำการวิจัยตลาดจึงไม่ทำการวิจัยตลาดตาม ซึ่งเป็นที่มาของการปิดกิจการของโรงงานต่าง ๆ เพราะสินค้าที่ขายไป ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าลำดับสุดท้ายอย่างแท้จริง

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางการตลาด พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมส่วนใหญ่ไม่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ทำให้อำนาจการต่อรองทางการค้า หรือการตลาดของผู้บริหารระดับสูงหรือองค์การต่อผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ส่งผล ต่อผลประโยชน์ขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ควรมีการศึกษากลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางการตลาด เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์การ สอดคล้องตามแนวทางของ ฟิลิป คอตเลอร์ (อ้างโดย ศศิวิมล สุขบท, 2548: 249-250 อ้างโดย ปฏิคม พลับพลึง, 2545: 105)

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่า ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงได้ให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นปัจจัยหลัก ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าในความหมายของผู้บริหารระดับสูงในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึงตัวแทนการค้า หรือร้านค้า ไม่ได้หมายถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายก็ตาม ซึ่งสอดคล้องตามแนวทางของ ฟิลิป คอตเลอร์ (อ้างโดย ศศิวิมล สุขบท, 2548: 249-250 อ้างโดย ปฏิคม พลับพลึง, 2545: 105)

กลยุทธ์การตลาดด้วยยี่ห้อสินค้าของตนเอง พบว่า ผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลางส่วนใหญ่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ แต่ในอุตสาหกรรมขนาดเล็กไม่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมขนาดกลาง เห็นถึงความสำคัญของยี่ห้อสินค้าของตนเองที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน มากกว่าผู้บริหารในอุตสาหกรรมขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิลิป คอตเลอร์ (อ้างโดย ศศิวิมล สุขบท, 2548: 249-250 อ้างโดย ปฎิคม พลับพลึง, 2545: 105)

กลยุทธ์การป้องกันส่วนแบ่งการตลาด ในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน มีหลายโรงงานที่มียี่ห้อสินค้าของตนเอง และเป็นผู้นำตลาดอยู่ จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมไม่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากไม่มีส่วนแบ่งการตลาดที่แน่นอน ไม่ได้ขายสินค้ายี่ห้อของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ราม ชาลาน (2547: 20-22) ในเรื่อง การให้พนักงานออกจากการทำงานเป็นการตัดกำลังใจในการทำงานของพนักงานที่เหลืออยู่ในองค์กร ทำให้ผลการทำงานตกต่ำ

กลยุทธ์การลดขนาดองค์กรด้านการตลาด เพื่อลดค่าใช้จ่ายทางการตลาดลง ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้ และมีโครงสร้างองค์กรด้านการตลาดแบบเดิมตามแนวคิดของ เฟร็ด อาร์ เดวิด (2546: 149) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดในอุตสาหกรรมขนาดกลางไม่เลือกใช้กลยุทธ์ดังกล่าว แต่ในอุตสาหกรรมขนาดย่อมบางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง เห็นว่าธุรกิจสามารถดำเนินการได้ ไม่มีความจำเป็นในการลดขนาดองค์กรด้านการตลาด หรือมีความจำเป็นต้องใช้คนในด้านการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายสินค้าในสถานการณ์แข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงในปัจจุบัน

กลยุทธ์การวางแผนการตลาด เป็นแนวทางการบริหารธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนของ ราม ชาลาน (2547: 19-29) โดยแผนงานด้านการตลาดทำให้พนักงานด้านการขายและการตลาดทุกคนทราบได้ว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และใช้งบประมาณจำนวนเท่าใด เป็นการแจ้งให้ทราบเพื่อที่ทุกคนรับทราบถึงบทบาท หน้าที่ของตนและมีความมุ่งมั่นในการทำงานในหน้าที่เพื่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ โดยพบว่าส่วนใหญ่ทั้งอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับงานทางด้านการตลาด

กลยุทธ์การกำหนดค่าดัชนีชี้วัดผลงาน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือแผนการตลาด ตามแนวคิดของ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2548: 278-293) และสอดคล้องกับแนวความคิดในการสร้างกิจการให้

เติบโตอย่างยั่งยืนของ รม ชาติ (2548: 19-29) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินการขององค์กร ณ เวลานั้นเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับแผนงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันและแก้ไขหากเกิดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยผลการศึกษาวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ทั้งอุตสาหกรรมขนาดกลาง และอุตสาหกรรมขนาดย่อมมีการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับงานทางด้านการตลาด

ผลการดำเนินการด้านการตลาด เมื่อพิจารณาจากกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดที่เลือกใช้ แสดงให้เห็นว่าในระหว่างการดำเนินการ ไม่มีการตรวจสอบผลการดำเนินการ ตามแนวความคิดของ สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน (2548: 278-293) และสอดคล้องกับแนวความคิดในการสร้างกิจการให้เติบโตอย่างยั่งยืนของ รม ชาติ (2004 อ้างโดย กิตติชัย เสริมสุวิทย์วงศ์, 2548: 19-29) เห็นได้จากการเลือกใช้กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานจำนวนมาก แต่มีการนำไปประยุกต์ใช้น้อย ทั้งในอุตสาหกรรมขนาดกลางและอุตสาหกรรมขนาดย่อม ทำให้ไม่เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้ไขกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาด เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของแผนการตลาด

การศึกษาปัญหาด้านการตลาด พบว่า ผลการศึกษาวิจัยสอดคล้องกับของนิคม ภัทราวราพันธ์ (2536) และ มาริสา ชูชาญ (2545) ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดมาแล้วนานกว่า 14 ปี แสดงให้เห็นว่าแนวทางในการแก้ปัญหาด้านการตลาดของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรทำได้ไม่ถูกต้อง หรือเหมาะสม จนเป็นปัญหาจนถึงในปัจจุบันนี้ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่าการให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด โดยเสียผลประโยชน์น้อยที่สุดหรือไม่เสียผลประโยชน์ ซึ่งจากแนวคิดของ รม ชาติ (2547 อ้างโดย กิตติชัย เสริมสุวิทย์วงศ์, 2548: 19-29) ให้ความเห็นว่าการที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน ควรแบ่งปันผลประโยชน์ให้กับทุกองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งระบบห่วงโซ่อุปทานโดยยุติธรรม และทำการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร ซึ่งแนวทางที่ดีที่สุดคือ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในรูปแบบกลุ่มแก้ปัญหา (Industry Cluster) ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถทำการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องและตรงเป้าหมาย รวมทั้งภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแก้ปัญหา ณ เวลานั้นอาจจะทำในลักษณะหนึ่ง แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไปจึงมีความจำเป็น ทำการศึกษาที่มาของปัญหาใหม่ และกำหนดแนวทางในการแก้ไขใหม่ เป็นวัฏจักรการแก้ปัญหา ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งสามารถนำพาอุตสาหกรรมนี้ให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน มีความสอดคล้องกับความเห็นของ ทอม บราวน์และคณะ (2548: XIII-XIV) ที่ได้สรุปว่าแนวคิดหรือทฤษฎีต่าง ๆ มีอายุเหลือเพียง 3 ปี

นอกจากนั้นอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยที่เป็นแหล่งบริโภควัตถุดิบผัก-ผลไม้สดเป็นหลักในพื้นที่ภาคเหนือ เช่น ลิ้นจี่ ลำไย ข้าวโพดฝักอ่อน

ข้าวโพดหวาน และอื่น ๆ จากผลการศึกษาพบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2539-2547 ระยะเวลา 8 ปี มีสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องเกิดขึ้นใหม่ และปิดกิจการ เป็นจำนวนมากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2547-2550 ระยะเวลา 4 ปี ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งการเปิดโรงงานเพิ่มใหม่ และปิดกิจการ พบว่ามีแนวโน้มที่มีการปิดตัวของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือ ทั้ง 2 ช่วงเวลาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่ามีอัตราส่วนเพิ่มมากขึ้นตลอด และมีสัดส่วนการเพิ่มขึ้นสูงมาก ดังนั้นหากผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมนี้ยังไม่ให้ความสำคัญกับปัญหาและแนวทางในการแก้ไขแล้ว ในสภาวะการณ์โลกาภิวัตน์นี้อุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยอาจเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับประเทศคู่แข่งรายใหม่ เช่น จีน เวียดนาม และลาว เมื่อเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นปัญหาไม่ใช่เกิดกับเฉพาะผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง ในภาคเหนือตอนบนเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้องทั้งเกษตรกรผู้ปลูกพืชผลทางการเกษตร พ่อค้าคนกลางซื้อขายวัตถุดิบทุกชนิด ผู้ผลิตกระป๋องหรือภาชนะบรรจุ ผู้ผลิตกล่องกระดาษและฉลาก พนักงานในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องและครอบครัว ตัวแทนผู้ขนส่งวัตถุดิบและสินค้า รวมถึงบุคคลอื่นที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งจากการประเมินผลจากข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2547) เฉพาะคนในโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง มีผู้ที่ได้รับผลกระทบเป็นจำนวน 317,352 คน ดังนั้นภาครัฐควรให้ความสำคัญกับปัญหาของอุตสาหกรรมอย่างจริงจัง และสนับสนุนแนวทางให้อุตสาหกรรมอยู่คู่กับประเทศไทยที่เป็นประเทศเกษตรกรรม โดยการเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรให้สูงขึ้นได้มากมาจากอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมอาหารที่สนับสนุนให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันและอยู่รอดในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของแนวคิดด้านการตลาด ปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง โดยข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องรายเดิมหรือรายใหม่ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้อุตสาหกรรมสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

1. แนวคิดด้านการตลาด ควรให้ความสำคัญในการทำตลาดด้วยตนเอง โดยการสร้างตราสินค้าของตนเอง โดยผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังกลุ่มเป้าหมาย (Brand Building) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) การสร้างพันธมิตรทางการตลาด (Partner

Relationship Management: PRM) การใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการสื่อสารทางการตลาด (Telemarketing) การใช้ฐานข้อมูลทางการตลาด (Marketing Database) การบูรณาการการสื่อสารทางการตลาด (Integrated Marketing Communication: IMC) การทำตลาดด้วยการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Marketing) และการใช้ประสบการณ์ด้านการตลาดเป็นเครื่องมือการตลาด (Experiential Marketing)

2. แนวทางในการวางแผนการตลาด ในการวางแผนการตลาดของสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋อง ควรมีการนำกลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงาน ใ้ควบคู่กับกลยุทธ์การวางแผนการตลาดในทุกหน่วยงาน โดยมีการตรวจสอบผลการทำงานเป็นประจำ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขหากผลการดำเนินการไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งจำเป็นใช้รูปแบบวงจรเดมมิง (Deming Cycle) หรือ PDCA Cycle (Plan Do Check Act) คือ กระบวนการบริหารคุณภาพงานที่เป็นระบบและ ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเกิดการลดต้นทุนการผลิตสินค้า (Cost Leadership)

3. แนวทางการวิจัยตลาด ในยุคของการแข่งขันที่สมบูรณ์ของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง กลุ่มผู้ประกอบการควรเร่งสร้างศักยภาพในการผลิตสินค้า และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ที่มีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กลุ่มผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจในลูกค้าได้ดีคือการวิจัยตลาดและการพัฒนาสินค้า ซึ่งจากการศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการวิจัยตลาดและพัฒนาสินค้าต่ำ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋องในรูปแบบเดิม ควรมีการปรับทัศนคติเกี่ยวกับเรื่องการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ เช่น ในกลุ่มที่ทำการผลิตผักกาดดอง ในปัจจุบันมีการผลิตในรูปของผักดองเจ ผักดองเผ็ดหวานบรรจุกระป๋อง ซึ่งกลุ่มตลาดเป็นกลุ่มคนจีน หรือคนไทยเชื้อสายจีน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของภาชนะบรรจุมาเป็นถุงดัมฆ่าเชื้อได้ เป็นบรรจุภัณฑ์พลาสติกลามิเนตแบบยืดหยุ่นที่เรียกว่า รีทอร์ต พอช (Retort Pouch) ซึ่งสามารถเพิ่มตลาดในกลุ่มคนรุ่นใหม่ได้ หากมีการวิจัยและพัฒนาสินค้า ในอนาคตอาจเป็นสินค้าผักกาดดองดัมกระดุกหมูอ่อน ดัมโครงไก่ ดัมเต้าหู้เจ บรรจุกระป๋องหรือ ถุงดัมฆ่าเชื้อได้ (Retort Pouch) หรือขวดแก้วหรือขวดพลาสติก อื่น ๆ เป็นต้น หากพิจารณาต้นทุนในการวิจัยและพัฒนาที่สูง สามารถทำในรูปแบบของกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ โดยการว่าจ้างให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่มีความชำนาญการทางด้านการวิจัยพัฒนา และมีความพร้อมทางด้านเครื่องมือเครื่องจักรมาดำเนินการ โดยค่าใช้จ่ายอยู่ในรูปแบบของสมาชิกที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ เพราะการผลิตสินค้าลักษณะนี้ เป็นการสร้างกระแสให้กับผู้บริโภคได้

4. ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำองค์กร จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ในแนวทางด้านกลยุทธ์ที่ดำเนินการไม่ครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งควรใช้การดำเนินการกำหนดดัชนีชี้วัดผลแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ช่วยในการประมวลกลยุทธ์ที่นำมาใช้ ให้มีแนวทางไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้อย่างสูงสุด รวมถึงรูปแบบการเป็นผู้นำองค์กรที่ควรเลือกใช้แนวทางในลักษณะการผสมผสาน เพราะแต่ละรูปแบบเหมาะกับบุคคลในแต่ละลักษณะควรเลือกใช้ให้เหมาะสม

5. ประเทศคู่แข่งที่สำคัญในต่างประเทศ จากการวิเคราะห์ข่าวสารของ วิชา อุดมฉันท (2550) พบว่าในปี พ.ศ. 2550 ประเทศจีนกำลังประสบกับปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการครองชีพสูงขึ้นเหมือนในกรุงเทพมหานคร เนื่องมาจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ที่ทางการประเทศจีนไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลทำให้ต้องมีการปรับค่าแรงงานขั้นต่ำเพิ่มขึ้น ราคาพืชผักผลไม้และอาหารอื่น ๆ ปรับราคาสูงขึ้น จนทำให้นักลงทุนไทยที่ว่างให้โรงงานในประเทศจีนทำการผลิตสินค้าให้แสดงความคิดเห็น ไม่มีความแตกต่างกันในราคาต้นทุนสินค้าที่ผลิตได้จากประเทศไทยและประเทศจีน ดังนั้นผู้ประกอบการในไทยอาจมีโอกาสในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะสินค้าผลไม้กระป๋อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ผลการวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจการจำหน่ายพืชผักปลอดภัยจากสารพิษกลุ่มผักเมืองหนาว และ ควรทำการวิจัยเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องเดียวกัน โดยการเลือกปัจจัยด้านการตลาดด้านใดด้านหนึ่ง ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด ในการศึกษา เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์เฉพาะด้าน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือ และสนับสนุนระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานของเอกชน ร่วมมือกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้บรรจุกระป๋อง

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. 2549. “ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/p2.asp (13 มีนาคม 2549).
- จิราพร ลิ้มปานานนท์. 2547. ข้อตกลงเขตการค้าเสรีไทย-สหรัฐอเมริกา ผลกระทบที่มีต่อประเทศไทย. นนทบุรี: กลุ่มศึกษาข้อตกลงเขตการค้าเสรี (FTA WATCH).
- _____. 2547. ข้อตกลงเขตการค้าเสรี ผลกระทบที่มีต่อประเทศไทย เล่ม 2. นนทบุรี: กลุ่มศึกษาข้อตกลงเขตการค้าเสรี ภาคประชาชน สหพันธ์ผู้บริโภคสากลฟอรัมเอเชีย องค์การหมอไร้พรหมแดน-เบลเยียม.
- เจษฎา เจริญกิตติศัพท์. 2545. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนอุตสาหกรรมการผลิตผัก ผลไม้กระป๋อง : กรณีศึกษาบริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จำเนียร บุญมาก. 2548. เอกสารประกอบการเรียนการสอนในวิชาหลักการตลาด (บธ-530) ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2/2548. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ณัฐรดา จันทรางกูร. 2547. ผลกระทบของการมีเขตการค้าเสรีไทย-จีนต่อการค้าผักและผลไม้. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษระดับปริญญาตรี, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- คณัย เทียนพุ่ม. 2549. Marketing KPI s : ดัชนีวัดองค์การที่มุ่งการตลาด. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลโครงการชีวแมนแคปปิตอล.
- ทอม บราวน์ และ เดวิน ทอมส์. 2548. รวมแนวคิดการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ แปลจาก Business Minds : Connect with the World’s Greatest Management Thinkers โดย อุทิศ ศิริวรรณ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- พสุ เดชะรินทร์. 2548. กรุงเทพธุรกิจ : มุมมองใหม่, 4 ตุลาคม.
- _____. 2548. กรุงเทพธุรกิจ : มุมมองใหม่, 11 ตุลาคม.
- พิบูล ทิปะปาล. 2546. การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ฟิลิป คอตเลอร์. 2543. การจัดการกลยุทธ์การตลาด โดย อุทิศ ศิริวรรณ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ฟิลิป คอตเลอร์ และ แกรี อาร์มสตรอง. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย อุทิศ ศิริวรรณ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

- เฟร็ด อาร์ เดวิด. 2546. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แปลจาก Strategic Management: Concepts and Cases โดย สามีโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- นิคม กัทรารวาพันธ์. 2536. การตลาดของอุตสาหกรรมผักและผลไม้กระป๋องในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บริษัท เอสจีเอส (ประเทศไทย) จำกัด. 2547. “เอกสารประกอบการฝึกอบรมภายในองค์กรเรื่อง BRC”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.sgs.com/Activities/Training/BRC.pdf> (15 มิถุนายน 2547).
- บริษัท อาหารสากล จำกัด (มหาชน). 2549. “สินค้าผัก-ผลไม้กระป๋องตรา UFC”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ufc.co.th/product.htm> (13 พฤษภาคม 2549).
- มาริสา ชูชาญ. 2545. โครงสร้างและพฤติกรรมตลาดอุตสาหกรรมอาหารบรรจุกระป๋องในเขต จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษระดับปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- มาซากิ อิโม. 2545. ไคเซ็น : การปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง แปลจาก KAI-ZEN : The key to Japan's Competitive Success โดย วัฒนา พัฒนพงศ์. พิมพ์ครั้งที่. กรุงเทพฯ: นวสาร.
- รอส เจย์. 2549. วางแผนการตลาดให้ได้ผลใน 1 สัปดาห์ แปลจาก Marketing Plans in a Week โดย กิตติกานต์ อิศระ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ราม ชาราน. 2548. กลวิธีทำธุรกิจให้เติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืน แปลจาก Profitable Growth is Everyone's Business โดย กิตติชัย เสริมสุวิทย์วงศ์. กรุงเทพฯ: บี มีเดีย.
- วรดา วรวงศ์. 2544. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมแปรรูปผักและผลไม้บรรจุกระป๋องในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างปี พ.ศ. 2539-2542. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วาทศิลป์ ศิริปัญญาวัฒน์. 2544. การปรับปรุงผลผลิตการผลิตของอุตสาหกรรมผักและผลไม้บรรจุกระป๋องในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระระดับปริญญาโท, มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วชิระ ใจสะอาด และเศรษฐวุฒิ พลจันทร์. 2547. การประยุกต์ใช้เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรมเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานในโรงงานผักและผลไม้กระป๋อง. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษระดับปริญญาตรี, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิภา อุดมฉันท. 2550. “จีนที่กำลังเปลี่ยนแปลง : Expensive China”. มติชนสุดสัปดาห์ 5, 10 (5-11 ตุลาคม): 20-21.

- สุจริต ภูณชนกุลวงศ์. 2544. ISO-9001 : 2000 การตรวจประเมินมาตรฐานใหม่. กรุงเทพฯ: เอชเอ็น กรุป.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2546. **Management Guidebook**. กรุงเทพฯ: ธันวาคมการพิมพ์.
- สุนีย์ เดชเกิง. 2543. การตลาดต่างประเทศ. กรุงเทพฯ: เค เอส เอส.
- สุพานี สฤญ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพร กุตตะเทพ สุขใจ พงษ์มณี และ รุ่งการณ์ จันทร์เพ็ชร. 2544. โครงการป้องกันมลพิษและการลดของเสียอุตสาหกรรมอาหารกระป๋องและการแปรรูปผัก ผลไม้ดองในภาคเหนือของประเทศไทย. เชียงใหม่: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- สุทัศน์ รัตนเกื้อกังวาน. 2548. การบริหารการผลิตและการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิานต์ อุปริสัจกุล. 2543. การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลตอบแทนทางการเงินของธุรกิจผักและผลไม้ทอดกรอบภายใต้สถานะสัญญาภาค. เชียงใหม่: การค้นคว้าอิสระระดับปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2549. “ข้อมูลการส่งออกสินค้าในปี พ.ศ. 2545-2548”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.ops2.moc.go.th/meeting/bb.xls (13 มีนาคม 2549).
- ศศิวิมล สุขบท. 2546. การตลาดต่างประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิชาติ โสภางค์. 2549. “เอกสารการบรรยายในวิชาบริหารการผลิต เรื่องกลยุทธ์การผลิตประจำปีการศึกษาที่ 1/2549” [ระบบออนไลน์] แหล่งที่มา <http://doi.eng.cmu.ac.th/~apichat/om/essch02.ppt> (12 พฤษภาคม 2549).
- ฮิโตชิ คูมิ. 2543. คู่มือส่งเสริม TQM แปลจาก TQM PROMOTION GUIDEBOOK โดย สุจริต ภูณชนกุลวงศ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ทีเอสบี โปรดักซ์.
- Mullins, J. W, O. C. Walker Jr., H. W. Boyd Jr. and J. Larreche. 2004. **Marketing Management : A Strategic Decision-Making Approach**. 5th edition. Bangkok: McGraw-Hill, Irwin.
- Schiffman, L. G. and L. L. Kanuk. 2007. **Consumer Behavior**. 9th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education.





ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

หมายเลขแบบสอบถาม.....

แบบสอบถามผู้ประกอบการ

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการในธุรกิจอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องใช้ในอดีต
2. เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง
3. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดใหม่ ๆ ที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ควรเลือกใช้เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง 1. โปรดเติมคำในช่องว่างที่กำหนดไว้และ/หรือทำเครื่องหมาย X ในช่องหน้าคำตอบที่ท่านเลือก

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ ใครขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศผู้ตอบแบบสอบถาม ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน..... ปี
3. วุฒิกการศึกษา.....
4. อาชีพที่ทำอยู่ในกิจการ ☐ รับจ้าง ☐ ผู้ประกอบการ
5. ตำแหน่งงาน.....
6. ประสบการณ์การทำงานทั้งหมดตั้งแต่เริ่มทำงานครั้งแรก..... ปี
7. ขนาดของทุนจดทะเบียนรวมครั้งสุดท้าย..... ล้านบาท

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการด้านการตลาดและผลการดำเนินการของสถานประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างที่กำหนดไว้และ ☐ หรือทำเครื่องหมาย ☐ ในช่องหน้าคำตอบที่ท่านเลือก

1. การตัดสินใจด้านการตลาด ในกิจการของท่านมีรูปแบบการตัดสินใจอย่างไร ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ การตัดสินใจของเจ้าของกิจการหรือเจ้าของเงินทุนในขณะนั้น ๆ
- ☐ การตัดสินใจของผู้บริหาร บนพื้นฐานของแผนธุรกิจ
- ☐ การตัดสินใจของผู้บริหาร บนพื้นฐานประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมา
- ☐ การตัดสินใจของผู้บริหาร บนพื้นฐานแผนธุรกิจและประสบการณ์การทำงาน
- ☐ การตัดสินใจของผู้บริหาร บนพื้นฐานข้อมูลด้านการตลาดที่น่าเชื่อถือ
- ☐ การตัดสินใจร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการและผู้บริหาร บนพื้นฐานแผนธุรกิจ
- ☐ การตัดสินใจร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการและผู้บริหาร บนพื้นฐานข้อมูลด้านการตลาดที่น่าเชื่อถือ
- ☐ การตัดสินใจของผู้บริหาร ตามสภาการณ์แวดล้อมในขณะนั้น ๆ เป็นหลัก ไม่มีแผนธุรกิจที่แน่นอนในการดำเนินงาน
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ยอดขายของท่านในปีนี้เทียบกับปีก่อนหน้าเป็นอย่างไร ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ เพิ่มขึ้นประมาณ.....% ☐ ลดลงประมาณ.....%
☐ คงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

3. ประมาณการยอดขายของท่านในปีถัดไปเทียบกับปีปัจจุบันคาดว่าจะเป็นอย่างไร ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ เพิ่มขึ้นประมาณ.....% ☐ ลดลงประมาณ.....%
☐ คงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ☐ อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. ผลประกอบการของกิจการของท่าน(งบกำไร-ขาดทุน) เป็นอย่างไร ? (กรุณาเติมทุกข้อ)

- ปีที่ก่อนหน้านี(พ.ศ 2549) มีกำไร /ขาดทุนสุทธิ..... %
- ปีนี้ (พ.ศ. 2550) มีกำไร / ขาดทุนสุทธิ..... %
- ประมาณการในปีหน้า (พ.ศ. 2551) มีกำไร / ขาดทุนสุทธิ..... %

5. โครงสร้างต้นทุนในการผลิตสินค้าในปีที่ผ่านมาและประมาณการในปีต่อไปโดยรวมของท่านเป็นอย่างไร ?

รายละเอียด	% ต้นทุนปีนี้ โดยประมาณ	สัดส่วนต้นทุนปีหน้าโดยประมาณ
1. ค่าวัตถุดิบทางตรง		☐ เพิ่มขึ้น ☐ ลดลง ☐ คงที่ ประมาณ.....%
2. ค่าแรงทางตรง		☐ เพิ่มขึ้น ☐ ลดลง ☐ คงที่ ประมาณ.....%
3. ค่าใช้จ่ายในการผลิต		☐ เพิ่มขึ้น ☐ ลดลง ☐ คงที่ ประมาณ.....%
4. ค่าใช้จ่ายในการตลาด		☐ เพิ่มขึ้น ☐ ลดลง ☐ คงที่ ประมาณ.....%
5. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		☐ เพิ่มขึ้น ☐ ลดลง ☐ คงที่ ประมาณ.....%

6. ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋องในปัจจุบัน อยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตอุตสาหกรรม ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ ช่วงเริ่มต้น (Introduction Stage) ☐ ช่วงเก็บเกี่ยว (Stable Stage)
☐ ช่วงการเติบโต (Growth Stage) ☐ ช่วงขาลง (Decline Stage)

7. กลยุทธ์ทางการตลาดที่ท่านใช้ในการดำเนินการกับสินค้าของท่านในปัจจุบันเป็นดังนี้ไปคืออะไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ กลยุทธ์การวิจัยตลาด (ความต้องการของตลาด / การพัฒนาตลาด)
☐ กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (ลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำกว่าคู่แข่ง / การออกสินค้าแปลกใหม่เร็วกว่าคู่แข่ง)
☐ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (การทำตลาดร่วมกัน / การรวมตัวกับคู่แข่งในการหาประโยชน์ร่วมกัน)
☐ กลยุทธ์การป้องกันตลาด (การจัดโฆษณาประชาสัมพันธ์ / การลดแลกแจกแถม / การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม / ฯลฯ)
☐ กลยุทธ์การตลาดด้วยสื่อออนไลน์ของตนเอง (การขายตรงในทุกช่องทาง เช่น ระบบออนไลน์ งานแสดงสินค้า งานโชว์สินค้า ฯลฯ)
☐ กลยุทธ์ทะเลสีคราม (Blue Ocean Strategy) (การหาตลาดใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่ในตลาดนั้น ๆ)
☐ กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management, CRM)
☐ กลยุทธ์การลดขนาดองค์กร (Reengineering / Down Sizing / Core Business Selecting / etc.)
☐ กลยุทธ์การวางแผนการตลาด
☐ กลยุทธ์การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด
☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. กิจกรรมของท่านมีอัตราส่วนการขายสินค้าในภาพรวมของสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋อง มีสัดส่วนเป็นอย่างไร ? (ขอให้ตอบทุกข้อ)

- ตลาดในประเทศ.....% (อัตราสินค้า.....)
- ตลาดต่างประเทศ.....% (อัตราสินค้า.....)

9. ท่านคิดว่าผู้นำองค์กรของท่านมีรูปแบบบริหารงานเป็นแบบใด ? (ตอบเพียง 1 ข้อ)

- | | |
|---|---|
| ☐ แบบเผด็จการ (The Coercive Style) | ☐ แบบมาตรฐานสูง (The Pacesetter Style) |
| ☐ แบบมุ่งวิสัยทัศน์ (The Authoritative Style) | ☐ แบบโค้ชชิ่ง (The Coaching Style) |
| ☐ แบบความผูกพันญาติพี่น้อง (The Affiliative Style) | ☐ แบบผสมผสานใน 6 รูปแบบข้างต้นตามสถานการณ์ |
| ☐ แบบประชาธิปไตย (The Democratic Style) | ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ..... |

ส่วนที่ 3 : ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการจัดการด้านการตลาดของอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างที่กำหนดไว้และ ☐ หรือทำเครื่องหมาย ☐ ในช่องหน้าคำตอบที่ท่านเลือก

1. กิจกรรมของท่านมีแนวคิดด้านสินค้าที่จะขายในอนาคตเป็นอย่างไร ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ ทำการผลิตสินค้าทุกชนิดเองทั้งหมด
- ☐ ทำการผลิตเองเฉพาะสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตเท่านั้น ส่วนที่เหลือไม่ทำการผลิต/ขายต่ออีกต่อไป
- ☐ ทำการผลิตเองเฉพาะสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตเท่านั้น ส่วนที่เหลือไม่ผลิตแต่หาจากที่อื่นมาขายต่อ
- ☐ ทำการผลิตเฉพาะสินค้าที่มีศักยภาพในการผลิตก่อน สินค้าอื่นๆ หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงค่อยว่ากันใหม่

2. หากกิจกรรมของท่านมีแนวคิดที่จะทำการซื้อสินค้าจากที่อื่นมาขาย ท่านคิดว่าจะซื้อจากแหล่งใด ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ ผู้ผลิตในประเทศ
- ☐ ผู้ผลิตในต่างประเทศ
- ☐ ผู้ผลิตทั้งในประเทศและในต่างประเทศ

3. ท่านเคยมีแนวความคิดในการรวมกลุ่มผู้ประกอบการในลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจในการจัดการด้านการตลาดหรือไม่ ?
(เลือกตอบด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น)

- ☐ เคย เพราะ
 - ☐ น่าจะเป็นแนวทางที่ดีในการทำธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัตน์
 - ☐ น่าจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการต่อรองกับผู้ที่เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานให้มากขึ้น
 - ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

หากเคยคิด วิธีการที่ดีที่สุดที่ท่านคิดว่าควรเริ่มต้นอย่างไร ? (เลือกตอบเพียงข้อเดียว)

- ☐ การรวมกลุ่มกันเอง เฉพาะกลุ่มที่รู้จักคุ้นเคยกัน
- ☐ การให้บริษัทขนาดใหญ่เป็นแกนนำในการรวมกลุ่มเป็นกลุ่มใหญ่
- ☐ การก่อตั้งเป็นหน่วยงานร่วมทุนกันขึ้นมา แยกบริหารงาน โดยเฉพาะไป
- ☐ การให้ภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นแกนนำ
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

หากคิดว่าควรจะเริ่มต้นรวมกลุ่มกัน ท่านคิดว่าควรเริ่มต้นเมื่อใด ? (เลือกตอบข้อเดียว)

- ☐ ควรเริ่มทันที
- ☐ อื่น ๆ โปรดระบุช่วงเวลาที่เหมาะสม.....

☐ ไม่เคย เพราะ (เลือกตอบข้อเดียวที่ถูกต้องที่สุด)

- ☐ โอกาสความเป็นไปได้ไม่มี
- ☐ เคยทำกันมาแล้วแต่ไม่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินการ
- ☐ องค์กรที่ตั้งขึ้นมาไม่แข็งแกร่งและสมาชิกขาดความร่วมมือกันอย่างจริงจัง

- ☐ ต่างคนต่างทำแล้วไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับกัน ซึ่งมากคนยิ่งมากความ หาข้อยุติที่ติไม่ได้
- ☐ ธุรกิจของท่านขนาดเล็ก ไม่มีผลกระทบมาก ไม่อยากให้ความยุ่งยากมากไปกว่าเดิม
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ในปัจจุบันท่านมีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพและระบบการปรับปรุงกระบวนการผลิตอะไรบ้าง ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- | | | | |
|--|------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| ☐ GMP | ☐ Six-Sigma | ☐ BRC | ☐ |
| ☐ GAP | ☐ KEI-ZEN | ☐ TQM | ☐ |
| ☐ ISO-9001 : 200X | ☐ HACCP | ☐ TPM | ☐ |

5. กรณีการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ กิจกรรมของท่านมีลักษณะการขายสินค้าอย่างไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ขายเงินสด (โอนเงินเข้าบัญชีหรืออื่น ๆ ก่อนส่งสินค้า)
- ☐ การขายสินค้าผ่านเอกสารธุรกรรมทางการเงิน เช่น Letter of Credit, etc.
- ☐ ระยะเวลาสินค้าส่วนใหญ่.....วัน
- ☐ มีส่วนลดการค้าหรือมีการแถมสินค้า.....หีบต่อการซื้อสินค้า.....หีบ
- ☐ มีส่วนลดเงินสด.....
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. กรณีการขายสินค้าในประเทศ กิจกรรมของท่านมีลักษณะการขายสินค้าอย่างไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ ขายเงินสด (โอนเงินเข้าบัญชีหรืออื่น ๆ ก่อนส่งสินค้า)
- ☐ การขายสินค้าผ่านเอกสารธุรกรรมทางการเงิน เช่น Letter of Credit, etc.
- ☐ ระยะเวลาสินค้าส่วนใหญ่.....วัน
- ☐ มีส่วนลดการค้าหรือมีการแถมสินค้า.....หีบต่อการซื้อสินค้า.....หีบ
- ☐ มีส่วนลดเงินสด.....
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. ในการทำการตลาดของกิจกรรมของท่าน มีการทำวิจัยตลาดหรือไม่?

- ☐ มี ถ้ามีโปรดเติมคำตอบในคำถามด้านล่างด้วย
- ☐ ความถี่ในการทำการวิจัยตลาด.....ครั้ง/ปี
- ☐ งบประมาณในการทำการวิจัยตลาด.....บาท/ปี
- เพื่ออะไร ? (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ ตามสภาพความเป็นจริงของท่าน)
- | | |
|---|--|
| ☐ เพื่อค้นหาช่องทางการตลาดใหม่ๆ ที่น่าสนใจ | ☐ เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันในตลาด |
| ☐ เพื่อปรับปรุงการตลาดให้ดีขึ้น | ☐ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงจุด |
| ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |
- ☐ ไม่มี เพราะสาเหตุใด (เลือกตอบได้เพียงข้อเดียว ที่เป็นสาเหตุหลักในการตัดสินใจ)
- ☐ ทำให้ค่าใช้จ่ายในโรงงานสูงขึ้นโดยใช้เหตุ
- ☐ ทำตามที่ถูกค้า/ตัวแทนขายและคนอื่น ๆ แนะนำให้อยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นต้องทำ
- ☐ ทำการผลิตสินค้าเหมือนกัน รายอื่น ๆ ก็ไม่ได้ทำการวิจัย จึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องทำ
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. สักส่วนการขายสินค้าในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศของท่านเป็นอย่างไร ? (กรุณาเติมทุกข้อ)

ตลาดที่ขายสินค้า	ในปีปัจจุบัน		ประมาณการในปีหน้า	
	ยอดขาย (บาท)	%	ยอดขาย (บาท)	%
ตลาดในประเทศ				
ตลาดต่างประเทศ				

9. ในกิจการของท่านมีการทำแผนการตลาดหรือไม่ ?

☐

มีการทำแผนการตลาด

☐

ไม่มีแผนการตลาด (ข้ามไปตอบข้อ 35)

10. กิจการของท่านวางแผนการตลาดอย่างไร ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐

ตามแผนการผลิต

☐

ตามการประเมินข้อมูลตลาดในปีปัจจุบัน

☐

ตามข้อมูลการตลาดในปีที่ผ่านมา

☐

การผสมผสานกันทั้ง 3 ลักษณะ

11. กิจการของท่านได้มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาด (KPI) ไว้หรือไม่ ?

☐

มีการกำหนดไว้

☐

ไม่มีการกำหนดไว้

12. ค่าดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดที่กิจการของท่านเลือกใช้มีอะไรบ้าง ? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

☐

อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในแต่ละปี

☐

ความถี่ในการเยี่ยมชมลูกค้า (ราย/เดือน)

☐

อัตราส่วนลูกค้าที่รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

☐

ยอดขายสินค้าเฉลี่ยต่อเดือนของลูกค้าแต่ละราย

☐

ระยะเวลาเฉลี่ยในการตอบรับข้อร้องเรียนของลูกค้าต่อครั้ง

☐

ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการได้รับบริการ

☐

ยอดการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าใหม่เฉลี่ยในแต่ละปี

☐

งบประมาณการโฆษณาต่อยอดลูกค้าในแต่ละปี

☐

จำนวนการร้องเรียนของลูกค้าต่อปี

☐

จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่รู้จักองค์กร

☐

จำนวนลูกค้าเก่าที่ไม่ซื้อสินค้าในปีต่อมาต่อจำนวนลูกค้า

☐

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

13. ในกรณีที่มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผล ท่านนำดัชนีชี้วัดผลงานด้านการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือไม่ ?

☐

มีการนำไปประยุกต์ใช้

☐

ไม่มีการประยุกต์ใช้งานต่อ

14. กิจการของท่านมีแนวคิดในการมองหาตลาดใหม่ๆ ภายใต้อิทธิพลของสินค้าของท่านเองหรือไม่ ?

☐

มีแนวคิดนี้

☐

ไม่มีแนวคิดนี้

15. กิจการของท่านมีแนวคิดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทุกรายขององค์กรหรือไม่ ?

☐

มีแนวคิดนี้

☐

ไม่มีแนวคิดนี้

16. กิจการของท่านมีแนวคิดในการลดขนาดองค์กรส่วนงานตลาดลงเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการขายและการตลาดหรือไม่ ?

☐

มีแนวคิดนี้

☐

ไม่มีแนวคิดนี้

17. ในการลดขนาดขององค์กรเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านการขายและการตลาดลง ท่านเลือกดำเนินการลักษณะใดบ้าง ?

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อตามความเป็นจริง)

☐

การปิดศูนย์กระจายสินค้าในต่างจังหวัด

☐

การลดสัดส่วนพนักงานระดับสูง-กลางด้านการตลาด

☐

การลดสัดส่วนพนักงานขายสินค้า

☐

อื่น ๆ โปรดระบุ.....

18. กิจการของท่านมีแนวคิดในการจัดกิจกรรมการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาดหรือไม่ ?

☐

มีแนวคิดนี้

☐

ไม่มีแนวคิดนี้

19. กิจกรรมการป้องกันการส่วนแบ่งทางการตลาดที่กิจการของท่านเลือกใช้มีกิจกรรมอะไรบ้าง? (เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ การให้ส่วนลดราคาขายให้กับลูกค้าเก่า ☐ การเชิญลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร
ต่อสาธารณชน
- ☐ การให้สินค้าแถมกับลูกค้าเก่าที่สั่งซื้อตามจำนวนที่กำหนด ☐ การจัดโปรโมชันร่วมกับลูกค้าเก่า ณ ร้านค้าของลูกค้า
- ☐ การให้ส่วนลดเงินสดกับลูกค้าที่ชำระหนี้ตามเวลา ☐ อื่น ๆ โปรดระบุ.....

20. กิจการของท่านมีแนวคิดการสร้างพันธมิตรทางการค้าหรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

21. กิจการของท่านมีแนวคิดใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาดหรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

22. กิจการของท่านมีแนวคิดการใช้ฐานข้อมูลทางการตลาดทั้งจากภายในองค์กรและนอกองค์กรหรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

23. กิจการของท่านมีการใช้สื่อทางการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication, IMC) หรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

24. กิจการของท่านมีการตลาดด้วยการประชาสัมพันธ์ (Public Relations Marketing) หรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

25. กิจการของท่านมีการใช้ประสบการณ์ในการทำการตลาดหรือไม่ ?

- ☐ มีแนวคิดนี้ ☐ ไม่มีแนวคิดนี้

ส่วนที่ 4 : ข้อมูลปัญหาและการแก้ปัญหาด้านการตลาดของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ในปัจจุบัน

คำชี้แจง : โปรดให้คะแนนกับคำถามที่อยู่ในตารางต่อไปนี้ โดยให้ 5 คะแนน หากเห็นว่าเป็นปัญหามากที่สุดเรียงลำดับไปจนถึง 1
คะแนนหากเห็นว่าสิ่งนั้นเป็นปัญหาน้อยที่สุด

ปัญหาของผู้ประกอบการ	ระดับคะแนนที่ให้				
	5	4	3	2	1
1. ปัญหาการขาดตลาดจำหน่ายสินค้าทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศทำได้ยาก					
2. ปัญหาเรื่องการตอบสนองความต้องการของตลาดไม่ทันตามเงื่อนไขของลูกค้า					
3. ปัญหาสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคสินค้าผัก-ผลไม้กระป๋อง					
4. ปัญหาการวางแผนการตลาด					
5. ปัญหาที่เกี่ยวกับกฎระเบียบต่าง ๆ ของภาคราชการในประเทศไทย					
6. ปัญหาที่เกี่ยวกับกฎระเบียบของประเทศคู่ค้าในต่างประเทศ					
7. ปัญหาความเสี่ยงในการเรียกเก็บเงินจากการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ					
8. ปัญหาการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายการขายและการตลาดตามสภาพเศรษฐกิจ					
9. ปัญหาต้นทุนค่าขนส่งสินค้าที่ปรับเปลี่ยนขึ้นตลอดทั้งในประเทศและตลาดส่งออก					
10. ปัญหาหนี้สูญจากการไม่ชำระหนี้สินของลูกค้าบางราย					
11. ปัญหาผู้นำองค์กรขาดวิสัยทัศน์ในการทำให้อุตสาหกรรมเติบโตได้อย่างยั่งยืน					

ปัญหาของผู้ประกอบการ	ระดับคะแนนที่ให้				
	5	4	3	2	1
12. ปัญหาการขายสินค้าไม่คุ้มกับต้นทุนการผลิตสินค้า					
13. ปัญหาอื่น ๆ โปรดระบุ.....					
14. ปัญหาอื่น ๆ โปรดระบุ.....					
15. ปัญหาอื่น ๆ โปรดระบุ.....					
16. ปัญหาอื่น ๆ โปรดระบุ.....					

แนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหาในแต่ละด้านขอให้ท่านกรุณาทำเครื่องหมาย ☐ ลงในกรอบหน้าคำตอบที่ท่านคิดว่าถูกหรือเขียนเติมลงในช่องอื่น ๆ ในคำถามแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการหาตลาดจำหน่ายสินค้าทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศทำได้ยาก มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การทำการขายตรงถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย ด้วยการบริการส่งถึงที่และรับเงินก่อนส่งสินค้า สำหรับตลาดในประเทศ
- ☐ การค้นหาตลาดใหม่ (Niche Market) เพื่อใช้ Blue Ocean Strategy ด้วยการติดต่อค้าขายผ่านระบบออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ
- ☐ การเปิดตลาดในกลุ่มประเทศเล็ก ๆ ที่มีศักยภาพในการซื้อสินค้า ด้วยการเจาะเข้าไปทางกงสุลไทยในประเทศนั้น ๆ แทนการเข้าไปเป็นคณะจัดแสดงสินค้า เพราะจะเข้าใจในทุกเรื่องราว
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

2. ปัญหาเรื่องการตอบสนองความต้องการของตลาดไม่ทันตามเงื่อนไขของลูกค้า มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่องและลูกค้าเป้าหมาย
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. ปัญหาสภาพเศรษฐกิจ มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การลดต้นทุนการผลิตด้วยการรับจ้างผลิตเพิ่มมากขึ้น
- ☐ การเน้นการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น
- ☐ การหยุดผลิตสินค้าที่ไม่มีศักยภาพ แต่ไปทำการซื้อมาขายไปแทน เพื่อรักษารฐานลูกค้าไว้
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ปัญหาการวางแผนการตลาด มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การสร้างเครือข่ายข้อมูลทางการตลาด ด้วยกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกับคู่แข่ง/ตัวแทนการค้า/ลูกค้า
- ☐ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล/ที่ปรึกษา
- ☐ การได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการผลิตอย่างชัดเจน ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่แตกต่างจากคู่แข่ง
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ปัญหาที่เกี่ยวกับกฎระเบียบของภาครัฐในประเทศไทยมีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียดแล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานในทุกเรื่อง
- ☐ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในท้องถิ่นที่กิจการตั้งอยู่
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

6. ปัญหาที่เกี่ยวกับกฎระเบียบของประเทศลูกค้าปลายทาง มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การศึกษากฎระเบียบของภาครัฐอย่างละเอียดแล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานในทุกเรื่อง
- ☐ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับตัวแทนภาครัฐในการนำเข้าและส่งออกสินค้า เพื่อเป็นแหล่งข้อมูล/ที่ปรึกษา
- ☐ การว่าจ้างบริษัทตัวแทนการค้าในประเทศหรือในต่างประเทศทำหน้าที่ที่ปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

7. ปัญหาด้านการขนส่งสินค้าสำเร็จรูป มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ ตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การกำหนดปริมาณการขนส่งต่อเที่ยวให้สูงสุดและไม่คิดตามกฎระเบียบของภาครัฐ
- ☐ การกำหนดแนวทางในการขนส่งทั้งสองเที่ยวคือเที่ยวไป-เที่ยวกลับให้มีการขนส่งเต็มที่และเสียเวลาน้อยที่สุด
- ☐ การร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัทขนส่ง / ผู้กระจายสินค้าหลักในท้องถิ่น
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. ปัญหาการเก็บเงินค่าสินค้าไม่ได้ (หนี้เสีย ที่จะกลายเป็น NPL) มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้

(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากกว่าเดิม ปล่อยน้อย เข้าไปหาบ่อย เก็บเงินบ่อยครั้ง ศึกษาพฤติกรรมพร้อมกับสืบพฤติกรรมจากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบด้วย
- ☐ การสืบประวัติทางการเงินของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศจากธนาคารเจ้าประจำ ให้ช่วยค้นประวัติให้ โดยอาจจะมีการใช้จ่ายในการดำเนินการบ้างเล็กน้อย แต่ก็คุ้มค่างว่าการปล่อยเครดิต โดยไม่ตรวจสอบประวัติก่อน
- ☐ การทำการขายตรงถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย ด้วยการบริการส่งถึงที่และรับเงินก่อนส่งสินค้า
- ☐ ไม่มีทางเลือกต้องเสี่ยงเอา หากต้องการขายสินค้าก็ต้องยอมรับความเสี่ยงนี้
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

9. ปัญหาความเสี่ยงในการเรียกเก็บเงินค่าสินค้าจากประเทศที่มีความน่าเชื่อถือทางการเงินต่ำ/น้อย มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การกำหนดกรอบการปล่อยสินเชื่อลูกค้าใหม่ให้เข้มงวดและรัดกุมมากกว่าเดิม ปล่อยน้อย เข้าไปหาบ่อย เก็บเงินบ่อยครั้ง ศึกษาพฤติกรรมพร้อมกับสืบพฤติกรรมจากพันธมิตรทางการค้ารายอื่นประกอบด้วย
- ☐ การสืบประวัติทางการเงินของลูกค้าทั้งในและต่างประเทศจากธนาคารเจ้าประจำ ให้ช่วยค้นประวัติให้ โดยอาจจะมีการใช้จ่ายในการดำเนินการบ้างเล็กน้อย แต่ก็คุ้มค่างว่าการปล่อยเครดิต โดยไม่ตรวจสอบประวัติก่อน
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

10. ปัญหาผู้นาองค์กรที่ขาดภาวะผู้นำที่จะนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จและอยู่รอดอย่างยั่งยืน มีแนวทางในการแก้ไขดังนี้
(เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ ต้องคัดเลือกผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์และมองเห็นอนาคตที่ต้องการให้องค์การเป็นอย่างชัดเจน

☐ ผู้นำองค์กรต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

☐ ผู้นำองค์กรต้องมีจิตใจที่กว้างขวางพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับชั้น เพื่อเป็นข้อมูลในการไตร่ตรอง

☐ ต้องเน้นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรในทิศทางที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว

☐ ผู้นำองค์กรต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องราวที่จะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

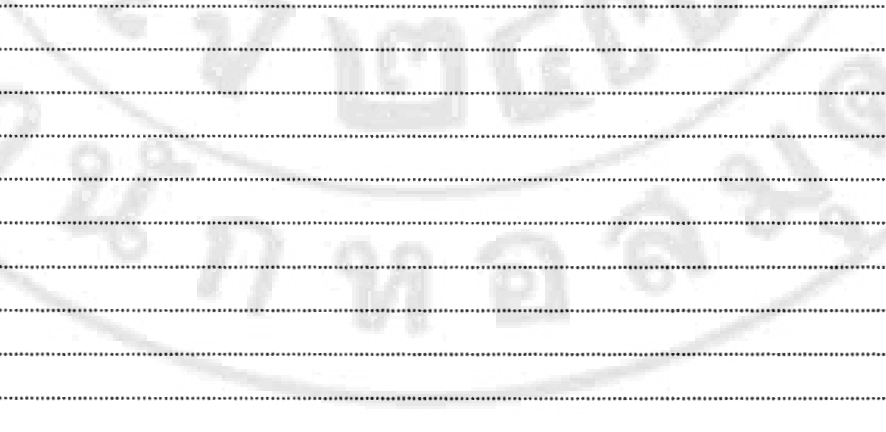
11. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาด มีแนวทางในการแก้ไขดังต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ ตามสภาพความเป็นจริง)

- ☐ การลดการออกร้านหรืองานแสดงสินค้าที่ได้ผลไม่คุ้มค่าใช้จ่าย
- ☐ การลดการส่งเสริมการตลาดที่ไม่จำเป็นออก
- ☐ การกำหนดพื้นที่ตามรับฝัคชอบของพนักงานขายและกฎระเบียบในการปฏิบัติงานใหม่ให้รัดกุมยิ่งขึ้น
- ☐ การประชุมชี้แจงเพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานในทุกระดับให้ช่วยกันประหยัดในทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อความอยู่รอด
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

12. ปัญหาราคายาสินค้าไม่คุ้มต้นทุนการผลิต มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อตามความเป็นจริง)

- ☐ การเพิ่มการทำตลาดในตราสินค้าของตนเอง เพื่อลดบทบาทของตัวแทนการค้าลง
- ☐ การลดต้นทุนการผลิตและการขายสินค้าลงให้ต่ำที่สุด
- ☐ การรวมกลุ่มพันธมิตรทางด้านการตลาด เพื่อกำหนดราคาขายสินค้า
- ☐ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

13. ข้อเสนอแนะอื่นๆ



ขอขอบพระคุณ ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

หมายเหตุ - ในกรณีที่ท่านมีปัญหาข้อสงสัยประการใด ขอให้ติดต่อกลับได้ที่ นายρχกร ปิยะสังจะบุญ (08-1245-2333) หรือที่

E-mail : goal@hotmail.com ได้ตลอดเวลา



ภาคผนวก ข

ข้อมูลการจดทะเบียนของผู้ประกอบการ

ตารางผนวก 1 ขอดเงินลงทุน / การจ้างแรงงาน / แรงม้าเครื่องจักรและพื้นที่ใช้สอยในโรงงานอุตสาหกรรมฝึก-คลไม่กระปอง ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547

ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม : จังหวัดเชียงใหม่

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ค่าอาคาร	ค่าที่ดิน	ค่าเครื่อง จักร	สินทรัพย์ ถาวร	สินทรัพย์รวม	ขนาด คนงาน	แรงม้า	พื้นที่ โรงงาน	พื้นที่ อาคาร
1	บจ.แคนโอเอ็นเตอร์ไพรส์	45	4	-	49	10,100,049	เล็ก	198	5,336	800
2	บจ.รอมแมลาเกษตร	32,000,000	71,700,000	45,000,000	148,700,000	176,000,000	กลาง	115	54,400	6,470
3	บจ.อาหารภาคเหนือ	5,000,000	10,000,000	12,000,000	27,000,000	42,000,000	เล็ก	70	22,400	900
4	หจก.ที.แอนด์.ที.อุตสาหกรรม	1,200,000	350,000	1,000,000	2,550,000	7,550,000	เล็ก	46	6,400	2,079
5	บจ.เชียงใหม่ไพร์เซนด์	28,000,000	6,000,000	59,500,000	93,500,000	110,000,000	กลาง	200	24,144	10,400
6	บจ.ผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรต่าง	7,500,000	2,500,000	6,000,000	16,000,000	26,000,000	เล็ก	135	10,114	3,500
7	บจ.สันสิริ	1,000,000	200,000	500,000	1,700,000	2,000,000	เล็ก	520	65,600	9,152
8	บจ.สันติภาพ(เชียงใหม่1958)	50,000,000	7,500,000	30,000,000	87,500,000	197,500,000	กลาง	390	48,000	10,088
9	บจ.สหปรังเงินอุตสาหกรรม	24,000,000	4,000,000	3,000,000	29,000,000	36,000,000	เล็ก	80	20,800	5,200
10	บจ.เอราวัณฟู๊ด	16,000,000	9,000,000	18,000,000	43,000,000	83,000,000	เล็ก	220	10,725	3,448
11	บจ.อาหารเชียงใหม่อุตสาหกรรมอาหาร	7,500,000	2,700,000	8,500,000	18,700,000	38,700,000	เล็ก	160	12,000	5,000
12	บจ.คอบค้าผลิตภัณฑ์อาหาร	6,000,000	3,000,000	30,000,000	39,000,000	51,000,000	เล็ก	56	3,690	-
13	บจ.ไชยปราการอุตสาหกรรมอาหารเชียงใหม่	5,000,000	1,000,000	3,000,000	9,000,000	11,000,000	เล็ก	50	3,541	3,888
14	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	3,500,000	-	4,000,000	7,500,000	8,000,000	เล็ก	7	496	600

ตารางผนวก 1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ค่าอาคาร	ค่าที่ดิน	ค่าเครื่อง จักร	สินทรัพย์ ถาวร	สินทรัพย์ รวม	ขนาด คนงาน	แรงม้า	พื้นที่ โรงงาน	พื้นที่ อาคาร
15	บจ.หยางไทย	15,000,000	20,000,000	7,000,000	42,000,000	52,000,000	เล็ก	70	3,165	64,000
16	บจ.สุนันธนา	250,000	250,000	200,000	300,000	1,000,000	เล็ก	22	682	8,000
17	บจ.เซียงใหม่ ซันนี่ ฟิลด์	-	-	9,000,000	500,000	9,500,000	เล็ก	25	2,487	10,800
18	บจ.กรีนลิโอ	-	-	7,500,000	2,000,000	9,500,000	เล็ก	33	895	181
19	บจ.เซียงใหม่ เอ็ม ที ฟู้ดส์	1,000,000	1,500,000	1,500,000	500,000	4,500,000	เล็ก	7	46	388
20	บจ.ที.พี.ฟู๊ดแคมนิ่ง	-	-	-	7,500,000	7,500,000	เล็ก	15	455	-
21	บจ. ก.ทวีสินอุตสาหกรรมอาหาร	3,500,000	1,200,000	2,000,000	2,500,000	9,200,000	เล็ก	60	1,282	14,000
	รวมยอด	206,450,045	140,900,000	247,700,000	286,900,000	881,950,000	-	2,281	44,717	461,564
	ยอดเฉลี่ยต่อโรงงาน	9,830,955	6,709,524	11,795,238	13,661,905	41,997,619	-	109	2,129	21,979
										63,294
										3,014

ที่มา: www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/p2.asp/...xls เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549

ตารางผนวก 2 ยอดเงินลงทุน / การจ้างแรงงาน / แรงม้าเครื่องจักรและพื้นที่ใช้สอยในโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ณ ปี พ.ศ. 2547
ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม : จังหวัดลำปาง

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ค่าอาคาร	ค่าที่ดิน	ค่าเครื่อง จักร	สินทรัพย์ ถาวร	สินทรัพย์ รวม	ขนาด คนงาน	แรงม้า	พื้นที่ โรงงาน	พื้นที่ อาคาร
1	บมจ.อาหารสากล	6,000,000	770,000	6,200,000	12,970,000	32,970,000	เล็ก	37	5,548	-
2	บจ.ลำปางฟู้ดโปรดักส์	10,000,000	22,000,000	7,000,000	39,000,000	49,000,000	เล็ก	107	-	81,120
3	บจ.มาเกษตรอุตสาหกรรมอาหาร	1,500,000	800,000	2,000,000	4,300,000	5,300,000	เล็ก	45	1,735	16,000
4	บจ.เอเซียเอกริทัสเซอร์ไพรส์	3,000,000	1,000,000	2,000,000	6,000,000	7,000,000	เล็ก	5	868	1,575
5	บจ.อุตสาหกรรมผลไม้ภาคเหนือ	7,500,000	3,858,995	33,641,005	45,000,000	55,000,000	เล็ก	40	3,120	50,800
6	บจ.ลำปางอาหารกระป๋อง	3,500,000	3,000,000	3,500,000	2,000,000	12,000,000	เล็ก	25	467	17,600
	รวมยอด	31,500,000	31,428,995	54,341,005	44,000,000	161,270,000	-	259	11,736	167,095
	ยอดเฉลี่ยต่อโรงงาน	5,250,000	5,238,166	9,056,834	7,333,333	26,878,333	-	43	1,956	27,849

ที่มา: www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/p2.asp/...xls เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549

ตารางผนวก 3 ขอดเงินลงทุน / การจ้างแรงงาน / แรงม้าเครื่องจักรและพื้นที่ใช้สอยในโรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547

ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ลำดับที่	ชื่อบริษัท	ค่าอาคาร	ค่าที่ดิน	ค่าเครื่อง	สินทรัพย์ ถาวร	สินทรัพย์รวม	ขนาด	คนงาน	แรงม้า	พื้นที่ โรงงาน	พื้นที่ อาคาร
พะเยา	บจ.แอ็กโกร-ออน(พะเยา)	15,000,000	25,000,000	15,000,000	55,000,000	75,000,000	กลาง	206	3,017	35,200	2,160
แพร่	หจก.รัตนพาณิชย์เครื่องกระป๋อง	2,000,000	1,200,000	4,300,000	7,500,000	12,500,000	เล็ก	100	334	3,060	1,072
น่าน	สถาบันเทคโนโลยีราชมนังคยาน	10,000,000	-	-	10,000,000	10,000,000	เล็ก	4	157	1,280,000	1,000
เชียงราย	บจ.คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร	6,500,000	10,000,000	40,000,000	56,500,000	71,500,000	กลาง	80	3,191	12,800	3,164
	รวมยอดทั้งหมด	264,950,045	176,528,995	350,914,818	359,900,000	1,152,293,813	-	3,852	67,572	936,207	109,965
	ยอดเฉลี่ยต่อโรงงานทั้งหมด	5,887,779	3,922,867	7,798,107	7,997,778	25,606,529	-	86	1,502	20,805	2,444

ที่มา: www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/p2.asp/...xls เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549

ตารางผนวก 4 ขอดเงินลงทุน / การจ้างแรงงาน / แรงม้าเครื่องจักรและพื้นที่ใช้สอยใน โรงงานอุตสาหกรรมผัก-ผลไม้กระป๋อง ณ สิ้นปี พ.ศ. 2547
ตามข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม : จังหวัดลำพูน

ลำดับ ที่	ชื่อบริษัท	ค่าอาคาร	ค่าที่ดิน	ค่าเครื่อง จักร	สินทรัพย์ ถาวร	สินทรัพย์รวม	ขนาด คนงาน	แรงม้า	พื้นที่ โรงงาน	พื้นที่ อาคาร
1	บจ.ทรอปิคอลพรีเมียร์ฟู้ดส์	3,000,000	-	5,000,000	8,000,000	13,000,000	เล็ก	31	3,137	28,336
2	บมจ. ไทยอกริฟู้ดส์	2,000,000	1,500,000	3,000,000	6,500,000	16,500,000	เล็ก	57	1,303	20,800
3	วิทยาลัยเกษตรกรรมลำพูน	5,000,000	-	30,000,000	30,000,000	36,500,000	เล็ก	38	497	80,000
4	บจ.ปาลเมกซ์	1,000,000	-	2,000,000	3,000,000	5,000,000	เล็ก	30	1,000	-
5	บจ.ธรรมแสงอุตสาหกรรมอาหาร	5,000,000	1,200,000	4,000,000	10,200,000	16,200,000	เล็ก	118	437	2,500
6	บจ.เชียงใหม่วันสันนัท	-	-	873,813	873,813	873,813	เล็ก	33	489	-
	รวมยอด	16,000,000	2,700,000	44,873,813	24,500,000	88,073,813	-	304	6,861	136,436
	ยอดเฉลี่ยต่อโรงงาน	2,666,667	450,000	7,478,969	4,083,333	14,678,969	-	51	1,144	22,739

ที่มา: www.diw.go.th/diw_web/html/versionthai/data/p2.asp/...xls เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2549



ตารางผนวก 5 รหัสแบบสอบถามปัญหาพิเศษเรื่องกลยุทธการจัดการและผลการดำเนินการทางธุรกิจในอุตสาหกรรมผักผลไม้กระป๋องในภาคเหนือตอนบน
ของประเทศไทย

ขนาด อุตสาหกรรม	ลำดับที่	ชื่อกิจการ	ที่อยู่กิจการ	รหัส แบบสอบถาม
กลาง	1	บริษัท รอยผลการเกษตร จำกัด	292 ม. 1 ถ.โชตนา ต.ริมเหนือ อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ 50180 โทร 0-5329-8018-9	2-1-01
	2	บริษัท เชียงใหม่ฟู้ดโปรดักส์ จำกัด (มหาชน)	92 ม.3 ต.หนองจ่อม อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50210 โทร. 0-5349-8195	2-1-02
	3	บริษัท สันติภาพ(เชียงใหม่) จำกัด	88ม.รท.17 ต.แม่แฝกใหม่ อ.สันทรายเชียงใหม่50290โทร0-5329-7984	2-1-03
	4	บริษัท แอ็กโกร-ออน(พะเยา) จำกัด	124 ม. 1 ถนนพหลโยธิน ต.บ้านคำ อ.เมือง จ.พะเยา 56000	2-6-01
	5	บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด	117 ม. 6 ถ.พหลโยธิน ต.ป่าซาง อ.แม่ออน จ.เชียงใหม่ 57110 โทร 0-5377-1064	2-2-01
ย่อย	1	บริษัท แคนโธเอ็นเดอร์ไพรส์ จำกัด	188 ม. 7 ถนนร่มเกล้า ต.แม่ออน อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-5322-3209	1-1-01
	2	บริษัท อาหารภาคเหนือ จำกัด	323 ม.1 ต.หนองดอง อ. หางดง จ.เชียงใหม่ 50340 โทร 0-5346-4034	1-1-02
	3	ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที.เอนด์.ที.อุตสาหกรรม	160 ม. 6 ถ.โชตนา ต.แจ้ห่ม อ.แม่แตง จ.เชียงใหม่ 50150 โทร 0-5347-1300	1-1-03
	4	บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหารเกษตรฝาง จำกัด	211 ม. 7 ต.เวียง อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5345-1116	1-1-04
	5	บริษัท ชันสวีท จำกัด	9 ม.1 ต.ทุ่งสะโตก อ.สันป่าตอง เชียงใหม่50120 โทร 0-5383-0562	1-1-05
	6	บริษัท สหปราริณอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	330 ม.1 ต.แม่สุก อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5388-4194-5	1-1-06
	7	บริษัท อาหารเชียงใหม่อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	419 ม.3 ต.บ้านกลาง อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ 50120 โทร 0-5348-1133	1-1-07
	8	บริษัท ไร่ประการอุตสาหกรรมอาหารเชียงใหม่ จำกัด	ม. 3 ต.แม่ทะลบ อ. ไร่ประการ จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-5387-0600-3	1-1-08
	9	มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (โรงเรียนบ้านโป่ง)	ม. 6 ถ.แม่โจ้-บ้านโป่ง ต.บ้านโป่ง อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ 50210 โทร. 0-5387-8115	1-1-09
	10	บริษัท สุรินทร์ จำกัด	326 ม. 10 ซ.สุขาภิบาล 15 ถ.สอค-วังดู่ ต.หางดง อ.หางดง จ.เชียงใหม่ 50240	1-1-10
	11	บริษัท เชียงใหม่ ชันมี ฟู้ด จำกัด	249 ถนนมณฑล ตำบลช้างค้ำ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000	1-1-11
	12	บริษัท กรีนลีโอ จำกัด	35 ม.6 ต.หนองควาย อ.หางดง จ.เชียงใหม่ 50230 โทร 0-5344-1317	1-1-12

ตารางผนวก 5 (ต่อ)

ขนาด อุตสาหกรรม	ลำดับที่	ชื่อกิจการ	ที่อยู่กิจการ	รหัส แบบสอบถาม
ย่อม	13	บริษัท เชียงใหม่ เอ็ม ที ฟู้ดส์ จำกัด	20 ซอย 4 ถ.สุขเกษม ต.สุเทพ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร 0-5321-2938	1-1-13
	14	บริษัท ที.พี.ฟู้ดแคนนิ่ง จำกัด	ม. 3 ถนนคันคลองชลประทาน ต.แม่เหียะ อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000 โทร 0-5327-1387	1-1-14
	15	บริษัท ก.ทวีสินอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	104/1 ม. 13 ถ.โชตนา ต.ศรีดงเย็น อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ 503250 โทร 0-1961-0237	1-1-15
	16	บริษัท เอรಾವินฟู้ด จำกัด	381/1 ม.1 ต.แม่มา อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-1510-2092	1-1-16
	17	บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด	บ้านยาง ถ.พระบาทมี ต.แม่ฮ่องสอน อ.ฝาง จ.เชียงใหม่ 50110 โทร 0-5345-1900	1-1-17
	18	บริษัท หยางไทย จำกัด	265/1 ม. 4 ต.หนองบัว อ.ไชยปราการ จ.เชียงใหม่ 50320 โทร 0-1881-6228	1-1-18
	19	บริษัท อาหารสากล จำกัด (มหาชน)	64 ม. 1 ต.ปงแสนทอง อ.เมือง จ.ลำปาง 52100 โทร 0-5322-2277-80	1-4-01
	20	บริษัท ลำปาง ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด	158 ม. 4 ถ.ท่าล้อ-หัวฝาง ต.บ้านเป้า อ.เมือง จ.ลำปาง 52100 โทร 0-5422-6815	1-4-02
	21	บริษัท มาเจสติค อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	ม. 1 ต.หนองหล่ม อ.ห้างฉัตร จ. ลำปาง 52190	1-4-03
	22	บริษัท เอเชีย แอกริคัลเชอะ โปรดักส์ จำกัด	95/1 ม. 2 ต. ใหม่พัฒนา อ.เกาะคา จ. ลำปาง 52130	1-4-04
	23	บริษัท ลำปางอาหารกระป๋อง จำกัด	102/6 ม. 2 ต.ทุ่งฝาย อ.เมือง จ. ลำปาง 52000 โทร 0-5435-8017	1-4-05
	24	บริษัท อุตสาหกรรมผลไม้ภาคเหนือ จำกัด	716/1 ม. 3 ต. บ้านเสด็จ อ.เมือง จ.ลำปาง 52000	1-4-06
	25	บริษัท ทอปปิคอล พรีเมียร์ ฟู้ดส์ จำกัด	1/3 หมู่ 11 ถ.คอยติ-ป่าซาง ต.ป่าสัก อ.เมือง จังหวัดลำพูน 51000 โทร 0-1212-0794	1-3-01
	26	บริษัท ไทยอกริฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	16/5 ม. 4 ถ.เลียบเมืองป่าซาง (116) ต.เหมืองจี้ อ.เมือง จ.ลำพูน 51000	1-3-02
	27	วิทยาลัยเกษตรกรรมลำพูน	99 หมู่ 5 ถ.เชียงใหม่-ลำปาง ต.ทาสบเส้า อ.แม่ทา จ.ลำพูน 51140 โทร 0-5351-1783	1-3-03
	28	บริษัท ปาลแมกซ์ จำกัด	ม.1 บ้านหนองล่อง ต.หนองล่อง อ.เวียงหนองล่อง จ.ลำพูน 51120 โทร.053-504950	1-3-04
	29	บริษัท ธรรมแสงอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด	159 ม. 2 ต.ท่ามะเขือแจ้ อ.เมือง จ.ลำพูน 51000 โทร 0-5356-0650-2	1-3-05
	30	บริษัท เชียงใหม่วันสันนัท จำกัด	337 ม. 9 ต.อุโมงค์ อ.เมือง จ.ลำพูน 51150 โทร 0-5351-1210	1-3-06

ตารางผนวก 5 (ต่อ)

ขนาด อุตสาหกรรม	ลำดับที่	ชื่อกิจการ	ที่อยู่กิจการ	รหัส แบบสอบถาม
ย่อม	31	สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล(น่าน)	59 ม.3 ต.ฝ่ายแก้ว กิ่ง อ.ภูเพียง จ.น่าน 55000 โทร 0-5477-5391	1-7-01
	32	ห้างหุ้นส่วนจำกัดครีตนาพนนิษฐเครื่องกระป๋อง	333 ม.2 ต.สุขาภิบาล 3 ต.เด่นชัย อ.เด่นชัย จ.แพร่ 54110 โทร 0-5461-3144	1-6-01

หมายเหตุ รหัสแบบสอบถาม X-A-BB

X = รหัสจำแนกขนาด โดย 3 = Large Scale, 2 = Medium Scale และ 1 = Small Scale

A = รหัสจังหวัดเรียงจาก 1 ถึง 8 คือ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ น่าน และตาก ตามลำดับ (แม่ฮ่องสอน ไม่มีโรงงานประเภทนี้
ตั้งอยู่)

BB = ลำดับของกิจการที่จัดไว้ โดยจะเริ่มตั้งแต่ 01 ตามลำดับที่จดทะเบียนก่อนหลัง



ภาคผนวก ง
ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นายรัชกร ปิยะตังจูบลย์
วัน เดือน ปีเกิด	17 ธันวาคม 2520
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2540 ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (พืชศาสตร์) คณะผลิตกรรมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2543 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ฉัตรปรกรณ์ แกรนิต จำกัด (ธุรกิจนำเข้าหินแกรนิตและหินอ่อน) พ.ศ. 2546 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ฉัตรปรกรณ์ การก่อสร้าง (ธุรกิจ ออกแบบบ้าน และรับเหมาก่อสร้าง) พ.ศ. 2547 กรรมการผู้จัดการ บริษัท สยามกิ่งค้าไม้ เอ็นเตอร์ไพรส์ (ธุรกิจส่งออกไม้ยูคา) พ.ศ. 2551 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทย เลย์เฮาท์ จำกัด (ธุรกิจผลิต และออกแบบเฟอร์นิเจอร์)