

การศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรม  
แปรรูปสับปะรดไทย

A Study of Factors Contributing to Efficient Management for Entrepreneurs in  
Thai Pineapple Processing Industry

โสรัตน์ มงคลมะไฟ

สาขาวิชาการจัดการ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม 38 ถนนเพชรเกษม บางหว้า ภาษีเจริญ กทม. 10160

E-mail: [smongkolmafai@hotmail.com](mailto:smongkolmafai@hotmail.com)

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย ซึ่งดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่างที่มาจากตำแหน่งผู้บริหารผู้ที่สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารด้านการผลิต ผู้บริหารด้านฝ่ายการต่างประเทศ ผู้จัดการทั่วไป และผู้บริหารด้านการตลาดจำนวน 50 คนจากสถานประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทยที่จดทะเบียนและมีสถานะคงอยู่จำนวน 50 โรงงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้วิธี Enter method

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิในอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทยจำนวน 9 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทั้ง 11 ตัวนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบ

สมมติฐานพบว่าปัจจัยทั้ง 11 ตัวนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 และสามารถอธิบายประสิทธิภาพการจัดการได้ร้อยละ 84.4

**คำสำคัญ** การจัดการ, ประสิทธิภาพ, อุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรด, ผู้ประกอบการ

### Abstract

The research has a purpose of studying factors contributing to efficient management for entrepreneurs in Thai Pineapple Processing Industry. It has been done with quantitative by using questionnaires for collecting quantitative data from sampling groups of executive position who can give clear data of their organizations. There are 50 from Human Resource managers, Production executives, executives of foreign affair, general managers and executives of marketing and 50 from entrepreneurs of The Thai Pineapple Processing Industry who have registered with the department of Commercial registration. The statistics used in analyzing data are percentage, means, standard deviation,

correlation coefficient and multiple regression analysis using Enter methods

In the part of qualitative research, the in-depth data analysis has been undertaken by interviewing with 9 specialized persons in Thai Pineapple Processing Industry

As a result of research, it was found that those answerers has idea to 11 factors that leading to management efficiency of entrepreneurs of Thai Pineapple Processing Industry at high level. The result of hypothesis test, it's found that 11 factors that leading to management efficiency of entrepreneurs of Thai Pineapple Processing Industry is significantly at 0.05 and it can be described management efficiency at 84.4 percent.

**Key word :** Management, Efficiency, Pineapple Processing Industry, Entrepreneur

## 1. บทนำ

แนวคิดทางด้านการจัดการมากมายได้ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจาก การที่จะจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันจะต้องคำนึงถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรเอง และบริบทของ สภาพแวดล้อมขององค์กร อีกทั้งต้องเปลี่ยนมุมมอง การแข่งขันว่าไม่ใช่การแข่งขันระหว่างบริษัทต่อบริษัท อีกต่อไป แต่เป็นการร่วมมือเพื่อแข่งขันระหว่างห่วงโซ่ อุปทานต่อห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมี ความรู้ ความเข้าใจ หลักการ แนวคิด และกลยุทธ์ การ

จัดการทรัพยากรในเชิงของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในการ ประยุกต์หลักการจัดการการผลิต และการบริการแบบ ดั้งเดิมให้เป็นที่ไปในทางแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่ อุปทานยุคใหม่คือองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อ กิจกรรมหลัก คือ กระบวนการผลิต การจัดส่งสินค้า การบริการ การตลาดและการขาย และกิจกรรม สนับสนุน คือการจัดโครงสร้างขององค์กร การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อ เพื่อทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนถาวร อุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดถือเป็นอุตสาหกรรมหลัก อย่างหนึ่ง ที่มีความสำคัญต่อประเทศไทยมีห่วงโซ่ อุปทานครอบคลุมตั้งแต่ระดับเกษตรกรรายย่อย จนกระทั่งถึงเศรษฐกิจมหภาคระดับภูมิภาคของโลก ดังนั้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการองค์การ ประเภทโรงงานแปรรูปสับปะรดกระป๋อง จึงต้องศึกษา ถึงลักษณะการดำเนินกิจกรรมขององค์การ องค์ประกอบแวดล้อมขององค์การ เพื่อเกิดความ เข้าใจปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการตาม บริบทขององค์การ

## 2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ที่ผ่านมาประเทศไทยถือได้ว่าเป็นประเทศผู้ ส่งออกผลผลิตสับปะรดแปรรูปรายใหญ่อันดับต้นของโลก แต่ในปี 1994 ส่วนแบ่งตลาดได้เริ่มลดลง เนื่องมาจากการเสียเปรียบประเทศคู่แข่งเช่น ฟิลิปปินส์ และ อินโดนีเซีย ทางด้านต้นทุน โดยเฉพาะ ต้นทุนแรงงานซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ รวมไปถึง การถูกมาตรการการป้องกันการทุ่มตลาดของ สหรัฐอเมริกา ทำให้ผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรด

ไทยต้องหันไปหาช่องทางตลาดอื่นๆ เช่น ในสหภาพยุโรป แต่ก็ต้องเผชิญกับกำแพงมาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ปัญหาภายในห่วงโซ่อุปทานของกระบวนการแปรรูปสับปะรดเองก็เกิดปัญหาที่ซ้ำซากอยู่ตลอดมา เช่น ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในช่วงนอกฤดูการผลิต ปัญหาแรงงาน และปัญหาการขาดแคลนทุนทั้งในรูปแบบตัวเงิน และเทคโนโลยีของผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหาความไม่สม่ำเสมอของภาวะการผลิตเนื่องจากอุตสาหกรรมสับปะรดมีลักษณะคล้ายกับอุตสาหกรรมเกษตรโดยทั่วไป ที่โรงงานจะทำการผลิตได้อย่างเต็มที่ในช่วงฤดูการผลิตที่มีวัตถุดิบออกมามาก และไม่สามารถผลิตได้ หรือใช้กำลังการผลิตเพียงส่วนน้อยในช่วงนอกฤดูการผลิต ส่งผลต่อการส่งมอบสินค้าและการจัดการแรงงานการผลิต

ปัญหาตลาดภายในประเทศ ผลผลิตสับปะรดแปรรูปประมาณร้อยละ 90-95 ของผลผลิตทั้งหมดจึงถูกส่งออกไปสู่ตลาดต่างประเทศ เมื่อภาวะเศรษฐกิจโลกมีความผันผวน เกิดผลกระทบทำรายได้ของผู้ประกอบการตกต่ำ

ปัญหาโรงงานขาดความเป็นเอกภาพในการร่วมมือกันวางแผนการผลิตและการตลาด ทำให้การแก่งแย่งแข่งขันกันเองเกิดขึ้น เช่น โรงงานแย่งกันซื้อวัตถุดิบในช่วงที่วัตถุดิบขาดแคลน หรือผลิตสินค้าคุณภาพต่ำเพื่อลดต้นทุนส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและการร่วมมือในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ปัญหาการขาดการเชื่อมโยงระดับชาติ ทำให้ขาดแหล่งข้อมูลข่าวสารทั้งการผลิต การตลาดที่ถูกต้องแม่นยำ เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดนโยบายร่วมกัน

จากการปัญหาที่ค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยใช้เป็นหลักในการนำไปค้นคว้าสืบค้นหาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย

### 3. วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย

2. เพื่อเสนอรูปแบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย

### 4. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยกำหนดกรอบความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการองค์การสำหรับผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรดไทย ดังนี้

4.1 ทฤษฎีของ Kaplan and Norton ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์การอย่างสมดุลและการให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สมดุลย์ (balanced scorecard) โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้วควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงานการผลิต การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์การนั้น ๆ ขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตาม

แนวคิดของ balanced scorecard โดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพต่อองค์กร

4.1.1 ทางด้านการเงิน เป็นการมุ่งวัดผลประกอบการทางการเงินเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ การเจริญเติบโตของทรัพย์สิน ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องของกิจการหรือมูลค่าสุทธิของผู้ถือหุ้น

4.1.2 ทางด้านมุมมองของลูกค้า หรือความพอใจของลูกค้า เป็นการวัดผลงานของกิจการ จากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้าในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้

4.1.3 ทางด้านกระบวนการบริหารภายใน เนื่องจากกระบวนการบริหารหรือการดำเนินงานของกิจการจะมีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า และการสร้างโอกาส ในการแข่งขันของกิจการในอนาคต ผู้บริหารต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกิจการ และความสามารถหลัก (core competencies) ที่จะใช้ในการแข่งขัน และกลยุทธ์การแข่งขันที่กิจการจะเลือกใช้แล้วเลือกตัววัดที่เหมาะสม โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมแล้วจะเน้นที่คุณภาพของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้การส่งมอบงาน ต้นทุน และการประสานพลังร่วม (synergy) ของบุคลากรในองค์กร เป็นสำคัญ

4.1.4 ทางด้านการมุ่งสร้างการเรียนรู้ นวัตกรรมในการบริหารจัดการ และการเจริญเติบโตให้เกิดขึ้นแก่องค์กร เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อบรรลุ

ภารกิจขององค์กรและอยู่รอดในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการได้มีการมุ่งสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเจริญเติบโตแข็งแกร่งและมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากรากฐานที่สำคัญ คือ การมุ่งสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เครื่องมือที่ใช้วัดมักจะเป็นเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อัตราการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ มีทัศนคติ มีขวัญและกำลังใจที่ดี ดังนั้น จึงต้องมีการวัดความพึงพอใจและทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงานด้วยจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร

4.2 ทฤษฎีของวงจร PDCA โดย Dr. Edward Deming ได้นำเสนอ วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อเป็นหลักในการเริ่มต้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรและประสบผลสำเร็จในการประยุกต์ใช้กับองค์กรอุตสาหกรรมหลายแห่งในประเทศญี่ปุ่น และมีเผยแพร่สู่ทวีปอเมริกาในช่วงปี 1979 (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549:170) เนื่องจากคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมทั้งหมด การเน้นที่ลูกค้า การเน้นกระบวนการและการให้การศึกษามากอบรวมและเมื่อมีการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรก็จะกลายเป็น องค์กรคุณภาพ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะผสมผสานข้อดีขององค์กรแบบเครื่องจักรและองค์กรแบบมีชีวิตโดยสามารถนำแนวคิดขององค์กรของ Morgan(1997) มาอธิบายได้ดังนี้ มีลักษณะที่เน้น

เรื่องประสิทธิภาพ มาตรฐาน ตามแบบองค์การแบบเครื่องจักร เพื่อให้การผลิตมีต้นทุนที่เหมาะสม มีความเสียหายน้อยที่สุด มีลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจ มีการทำงานเป็นทีม เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ ตามแบบองค์การแบบสิ่งมีชีวิต เพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกได้อย่างรวดเร็ว และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ

4.3 ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Frederick W. Taylor ได้อธิบายว่าการจัดการกระบวนการต่างๆ ในการทำงานที่ได้รับการออกแบบด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์และมีมาตรฐานในการวัดการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปล่อยให้คนงานทำงานโดยอาศัยหลักความเคย (rule of thumb) เนื่องจากการจัดการองค์การโดยการยึดถือการบริหาร หรือกระบวนการทำงานที่ถ่ายทอดกันมาจากอดีตเป็นบรรทัดฐานสำหรับการจัดองค์การในปัจจุบัน ทำนองที่ว่า “แต่ก่อนทำงานกันมาอย่างไร เดียวนี้ก็ทำไปตามอย่างนั้น” โดยฝ่ายจัดการจะปล่อยให้คนงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานเอง และเข้าไปช่วยเหลือ หรือควบคุมให้น้อยที่สุดภายใต้ระบบงานดังกล่าวคนงานมีแนวโน้มที่จะอู้งาน (soldiering) ซึ่งเกียจ และคอยหลีกเลี่ยงงานอยู่ตลอดเวลา คือคนงานพยายามทำงานน้อย และไม่เต็มความสามารถเพราะกลัวว่าถ้าทำงานเต็มที่แล้วจะทำให้ผลผลิตเพิ่มจำนวนมากตามขึ้นด้วย จนนายจ้างอาจตัดจำนวนคนงานออกเพื่อลดต้นทุนการผลิต การอู้งานมีลักษณะกระทำกันเป็นทีม (systematic soldiering) ทำให้ในทางปฏิบัติเมื่อคนงานสามารถเลือกวิธีการทำงานเองได้ โอกาสที่คนงานจะ

กระตือรือร้นเสนอความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นมีน้อยมาก คนเข้าทำงานใหม่ที่มีความสามารถ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และต้องการควบคุมในบางโอกาสความกระตือรือร้นในการทำงานสูงจะค่อยๆ ปรับตัวทำงานน้อยลง เพื่อให้เข้ากับนิสัยการทำงานของคนเก่า (Frederick Taylor, 1911) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Elton Mayo ที่ว่าพฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างมาก (Amitai Etzioni, 1964, pp. 34-40) ดังนั้นการแก้ปัญหาจะต้องการเร่งผลผลิตตามคำสั่งซื้อ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการผลิต เช่น การวางแผนการผลิต ปรับปรุงเครื่องมือ การจัดหาอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และการเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

4.4 ทฤษฎีตามแนวคิด Diamond Model เน้นเสมอว่า ความสามารถในการแข่งขันที่มาจากการแข่งขันด้านราคาเป็ความสามารถในการแข่งขันที่ไม่ยั่งยืน ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Competitiveness ควรมาจากการเน้นการสร้างความแตกต่างในด้านของสินค้าและบริการ (Unique Value Proposition) ดังนั้นในการพัฒนาความสามารถการแข่งขันของอุตสาหกรรมควรเน้นไปที่การสร้างความแตกต่างหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านใดด้านหนึ่ง สำหรับบทบาทของรัฐบาลนั้น ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เห็นว่าความสามารถการแข่งขันไม่ได้เกิดจากรัฐบาล แต่เกิดจากบริษัทและอุตสาหกรรมในประเทศ อย่างไรก็ตาม รัฐบาลมีบทบาทในการสร้างสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นต่อ

การสร้างความสามารถการแข่งขันเช่นการมีเสถียรภาพทางการเมืองการสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการแข่งขันเช่น ระบบการศึกษาที่ดี การพัฒนาและวิจัยเทคโนโลยี ระบบโทรคมนาคม ถนน ประปา ไฟฟ้า การบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น ไมเคิล อี พอร์เตอร์ เน้นว่าไม่มีบริษัทและอุตสาหกรรมในประเทศที่จะมีความสามารถในการแข่งขันในสิ่งแวดล้อมในการทำธุรกิจที่ไม่ดีได้ โมเดลที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำธุรกิจคือ Diamond Model มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

4.4.1 เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factors Conditions) รวมถึงปัจจัยด้านทรัพยากรที่เข้าไปมีผลกับวัตถุดิบที่เข้าสู่กลุ่มอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติ ความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เช่น การคมนาคม ด้านสาธารณูปโภค แหล่งเงินทุน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

4.4.2 บริบทด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ของธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry Context) รวมถึงบริบทและบรรยากาศของการแข่งขันทางธุรกิจ บริบทของการแข่งขันที่ดีควรมีการเปิดเสรีการแข่งขันไม่ควรเป็นแบบผูกขาด

4.4.3 อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) หมายถึง การมีอยู่ของธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งรวมถึง Suppliers และอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.4.4 เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) ได้แก่ ทัศนคติ รสนิยม และความ

ต้องการของผู้บริโภค ต่อสินค้าและบริการของบริษัท ความต้องการของผู้บริโภคมีผลโดยตรงต่อตัวสินค้าและบริการความต้องการที่พิถีพิถัน ส่งผลให้บริษัทต้องผลิตสินค้าที่สามารถตอบสนองของความต้องการของผู้บริโภคได้ รวมถึงความต้องการของผู้บริโภคสามารถกำหนด ประสิทธิภาพของบริษัทในประเทศนั้นๆ ได้ ในการวิเคราะห์การแข่งขันโดยใช้ Diamond Model ควรวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่ออุตสาหกรรม กลุ่มของอุตสาหกรรม และประเทศ ซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าสถานภาพของเราอยู่จุดไหนมีสิ่งใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและมีสิ่งใดบ้างที่เราต้องปรับปรุง

4.5 ห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. Porter เป็นการเชื่อมโยงเชิงกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าตลอดสายของอุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำ (Network) และการเชื่อมโยงในเชิงความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) โดยทั่วไปเรามักจะ มองภาพรวมขององค์กรต่างๆ ผ่านโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงงานหรือหน้าที่หลักๆ ที่องค์กรต้องปฏิบัติเพื่อผลิตสินค้าและบริการ ดำเนินการให้สินค้าและหรือบริการไปอยู่ในความครอบครองของลูกค้า ตลอดจนทำให้ลูกค้าสามารถใช้สินค้าและหรือบริการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพงาน หรือหน้าที่หลักๆ ดังกล่าว ได้แก่ การผลิต การตลาด การขาย การบริการหลังการขาย งานด้านบัญชี งานธุรการฯลฯ ดังนั้น ที่มาของโครงสร้างองค์กรก็คือการ แจกแจงกิจกรรมทั้งหมดที่องค์กรต้องทำจาก นั้นก็รวมกิจกรรมที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่ง ส ม า ร ถ รับผิดชอบโดยบุคลากรกลุ่มเดียวกันเข้าด้วยกันโดยบุคลากรในกลุ่มเดียวกันดังกล่าวเป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในศาสตร์ หรืองานอย่างเดียวกัน เช่น



นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ  
ในอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย

7.3 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาประกอบการอธิบายผลการทดสอบสมมติฐานที่ได้มาจากการวิจัยเชิงปริมาณ และสร้างรูปแบบประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย

## 8. ผลการวิจัย

ผลการวิจัย เป็นการนำเสนอโดย การอธิบาย และแปรความข้อมูลต่างๆ จากกลุ่มตัวอย่างตามวิธีทางสถิติ และนำผลที่ได้มาสรุปเพื่อเป็นการพิสูจน์สมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product moment Correlation ผลการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทยจากความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขอนำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย

ลักษณะข้อมูลทั่วไป	จำนวนโรงงาน	ร้อยละ
อายุขององค์กรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 – 20 ปี	18	36
จำนวนพนักงานทั้งหมดในองค์กรอยู่ระหว่าง 1001- 2000 คน	21	42
จำนวนพนักงานเฉพาะด้านการผลิตอยู่ระหว่าง 301 – 900 คน	15	30
จำนวนพนักงานเฉพาะด้านการสนับสนุนอยู่ระหว่าง 151 – 450 คน	33	66
จำนวนทุนจดทะเบียนต่ำกว่า 50 ล้านบาท และอยู่ระหว่าง 51 – 100 ล้านบาท	26	52
กำลังการผลิตสูงสุด 150001 - 300000 ตัน	25	50
ลักษณะของการลงทุนขององค์กรเป็นกิจการของผู้ประกอบการไทย	39	78
ลักษณะผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นลักษณะรับจ้างผลิตตามความต้องการของลูกค้า	23	46
แหล่งวัตถุดิบหลัก (สับปะรดสด) ขององค์กร ใช้วัตถุดิบจากกลุ่มเกษตรกรเครือข่ายเฉพาะ	22	44
ผลิตภัณฑ์หลัก ขององค์กร เป็นสับปะรดกระป๋อง และน้ำสับปะรดเข้มข้น	50	100

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการที่นำไปสู่ประสิทธิภาพในการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย



ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D	ความหมาย
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	3.93	.623	มาก
การจัดการคุณภาพ ( $X_2$ )	3.97	.946	มาก
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ( $X_3$ )	3.77	.568	มาก
การจัดการกระบวนการผลิต ( $X_4$ )	3.66	.535	มาก
การจัดการแรงงานการผลิต ( $X_5$ )	3.45	.459	มาก
การจัดการวัตถุดิบ ( $X_6$ )	3.39	.514	ปานกลาง
การจัดการการตลาด ( $X_7$ )	3.31	.758	ปานกลาง
การจัดการกระบวนการบริหารภายใน ( $X_8$ )	3.44	.741	มาก
การจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่มอุตสาหกรรม ( $X_9$ )	2.72	.598	ปานกลาง
การจัดการความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ( $X_{10}$ )	3.60	.626	มาก
การจัดการความสัมพันธ์กับภาครัฐ ( $X_{11}$ )	3.50	.783	มาก
การประสิทธิผลการบริหารจัดการ ( $Y$ )	3.53	.644	มาก

### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม(Correlation Matrix)

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$	$X_9$	$X_{10}$	$X_{11}$	$Y$
$X_1$	1.00											
$X_2$	-.046	1.00										
$X_3$	-.175	-.125	1.00									
$X_4$	-.209	-.030	.758**	1.00								
$X_5$	-.130	-.150	.441**	.568**	1.00							
$X_6$	.000	.062	-.124	-.230	-.370**	1.00						
$X_7$	-.188	-.144	.266	.451**	.141	-.307*	1.00					
$X_8$	-.090	-.122	.307*	.103	-.006	-.056	-.084	1.00				
$X_9$	.058	.151	-.189	-.092	-.107	.033	.083	-.265	1.00			
$X_{10}$	.189	.179	-.023	.092	-.004	-.109	.177	.051	.206	1.00		
$X_{11}$	.047	-.149	.015	.318*	.215	-.127	.380**	-.111	.146	.358*	1.00	
$Y$	.669**	.509**	.597**	.627**	.697**	.835**	.738**	.550**	.544**	.519**	.716**	1.00

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทยเพื่อเลือกตัวแปรอิสระมาศึกษาด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนโดยมีเงื่อนไขคือ ตัวแปรอิสระ  $X_1$  และ  $X_2$

ต้องอิสระต่อกัน ดังนั้นตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์สูงเกิน 0.85 การวิจัยครั้งนี้จะเลือกมาเพียงตัวแปรเดียว จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าตัวแปรอิสระ  $X_1$   $X_2$   $X_3$   $X_4$   $X_5$   $X_6$   $X_7$   $X_8$   $X_9$   $X_{10}$   $X_{11}$  มีค่าสหสัมพันธ์ไม่เกิน 0.85 ดังนั้นการวิจัยจึงนำตัวแปรอิสระทั้ง 11 ตัว มาทำการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป(ดังตารางที่ 3)

ตารางที่ 4 สมการถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการ Enter method ของตัวแปรที่พยากรณ์ประสิทธิภาพการจัดการ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	18.009	11	1.638	26.37	.000
Residual	2.4	38	.062		
ตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการ	b	SE.b	Beta	T	Sig.f
ตัวคงที่	4.52	.681		6.652	.000
การวางแผนกลยุทธ์ ( $X_1$ )	.158	.062	.153	2.544	.015
การจัดการคุณภาพ( $X_2$ )	.086	.042	.126	2.022	.050
การพัฒนาผลิตภัณฑ์( $X_3$ )	.535	.112	.472	4.778	.000
การจัดการกระบวนการผลิต( $X_4$ )	.914	.125	.460	6.771	.000
การจัดการแรงงานการผลิต( $X_5$ )	1.179	.106	.841	11.099	.000
การจัดการวัตถุดิบ( $X_6$ )	.211	.080	.169	2.644	.012
การจัดการการตลาด( $X_7$ )	.269	.062	.316	4.362	.000
การจัดการกระบวนการบริหารภายใน( $X_8$ )	.245	.055	.282	4.417	.000
การจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่มอุตสาหกรรม( $X_9$ )	.171	.064	.159	2.656	.011
การจัดการความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง( $X_{10}$ )	.239	.067	.232	3.585	.001
การจัดการความสัมพันธ์กับภาครัฐ( $X_{11}$ )	.119	.059	.144	2.025	.050

$R = 0.940$        $R^2 = 0.844$        $adjust R^2 = 0.85$

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยจำนวน ทั้ง 11 ตัว นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสับปะรดไทยอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 และอธิบายประสิทธิภาพการจัดการได้ร้อยละ 84.4 สามารถแสดงในรูปสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ และสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน(ดังรูปที่ 1)

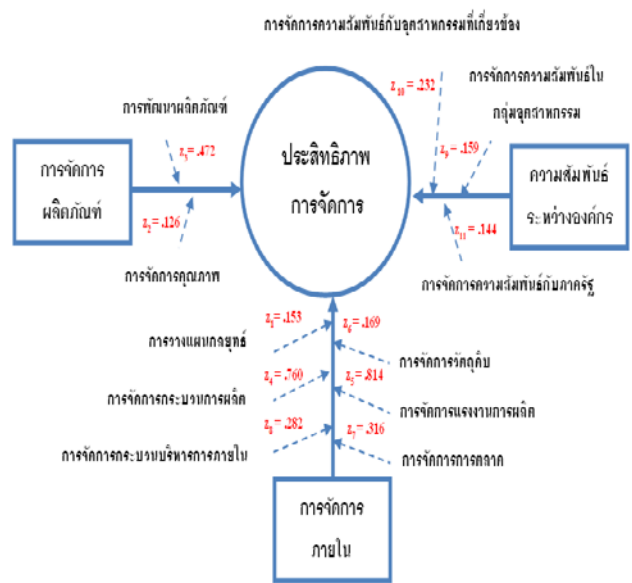
$$\hat{y}_i = 4.529 + 158 X_1 + 086 X_2 + 535 X_3 + 914 X_4 + 1179 X_5 + 211 X_6 + 269 X_7 + 245 X_8 + 171 X_9 + 239 X_{10} + 119 X_{11}$$

$$\hat{y}_i = .153 z_1 + .126 z_2 + .472 z_3 + .760 z_4 + .811 z_5 + .169 z_6 + .316 z_7 + .282 z_8 + .159 z_9 + .232 z_{10} + .144 z_{11}$$

รูปที่ 1: สมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยทั้ง 11 ปัจจัย นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย โดยนำผลการวิจัยเชิงปริมาณ มาสังเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี แผนผังสาเหตุและผล(Case and Effect Diagram)หรือที่รู้จักทั่วไปคือ แผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) ของศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว(Ishikawa,1996) และทฤษฎีการวัดผลงานภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุล (Balanced scorecard)(Kaplan and Norton, 2004) ของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมสับปะรดไทยเป็นเหตุ ผละผลโดยกำหนดสาเหตุหลักออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) การจัดการภายในองค์กร 2) การจัดการผลิตภัณฑ์ 3) การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง และสาเหตุย่อยกำหนดตามปัจจัยตัวแปรทั้ง 11 ตัว(ดังรูปที่ 2)และนำรูปแบบดังกล่าวเข้า

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน และนำผลวิจัยและรูปแบบการจัดการที่ผู้วิจัยจัดเสนอเข้าเสวนาเพื่อ การวิพากษ์ในการประชุมประจำเดือนของสภาอุตสาหกรรมจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ประจำเดือน ธันวาคม 2554 และประจำเดือนพฤษภาคม 2555 แล้วทำการวิเคราะห์ระดับแนวความคิด(Conceptual Analysis) ดังรายละเอียดตามอภิปรายผลวิจัย



รูปที่ 2 : รูปแบบการจัดการองค์กรที่นำไปสู่ประสิทธิภาพสำหรับผู้ประกอบการแปรรูปสับปะรดไทย

## 9. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรดไทย ผู้วิจัยได้อาศัยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์ การจัดการคุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดการกระบวนการผลิต การจัดการแรงงานการผลิต การจัดการวัตถุดิบ การจัดการ

การตลาด การจัดการกระบวนการบริหารการภายใน การจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่มอุตสาหกรรม การจัดการความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดการความสัมพันธ์กับภาครัฐ นำไปสู่ประสิทธิภาพการจัดการและนำรูปแบบการจัดการ (รูปที่ 2) อภิปรายในประเด็นดังนี้

9.1 ด้านการจัดการภายใน ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการกระบวนการผลิต การจัดการแรงงานการผลิต การจัดการวัตถุดิบ การจัดการการตลาด การจัดการกระบวนการบริหารการภายใน ถ้ามีการเชื่อมโยงตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kamonporn Dechpong และ Kitikorn Charmondusit(บทคัดย่อ, 2008) ได้ศึกษาแนวคิดประสิทธิภาพทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวความคิดประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตทางเศรษฐศาสตร์และสิ่งแวดล้อม โดยใช้อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋องเป็นตัวอย่าง ในการศึกษาเพื่อจุดความคุ้มค่าของต้นทุนในการผลิตที่คำนึงสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมโดยผลการวิจัยพบว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และติดตั้งระบบควบคุมเครื่องมือส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นอิทธิพลการจัดการภายใน เช่น การวางแผนการผลิต การจัดหาวัตถุดิบ การปรับปรุงเครื่องมือ การจัดหาอุปกรณ์ การจัดการแรงงานที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการขององค์กร แต่จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปสับปะรด

มากที่สุดคือ ปัจจัยด้านการจัดการวัตถุดิบและการจัดการแรงงานการผลิตซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการและยังคงเป็นปัญหาที่ยังไม่เคยได้รับการแก้ไขจากผู้ที่เกี่ยวข้องจนกระทั่งปัจจุบัน

9.2 ด้านการจัดการผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย การจัดการคุณภาพและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ Michael E. porter เสนอว่าการป้องกันไม่ให้เกิดสงครามราคา (price wars) องค์กรในอุตสาหกรรมแต่ละองค์กรจะต้องจัดการคุณภาพ โดยสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (product differentiation) และความแตกต่างในด้านตลาด (market differentiation) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับทฤษฎีกลยุทธ์วงจรผลิตภัณฑ์ในขั้นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (คณาจารย์ภาควิชาการตลาด, 2549 น.125) และสอดคล้องกับงานวิจัย Diane M. Barrett(บทคัดย่อ, 1996) และ งานวิจัยของ Jacques Trienekens and Adrie Beulens(บทคัดย่อ, 2010) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความสำคัญของปัจจัยการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า และป้องกันการสูญเสียและเรียกคืนผลิตภัณฑ์ที่ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ มาตรฐานของผลิตภัณฑ์

9.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ประกอบด้วย การจัดการกระบวนการบริหารการภายใน การจัดการความสัมพันธ์ในกลุ่มอุตสาหกรรม การจัดการความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดการความสัมพันธ์กับภาครัฐ ได้ระบุถึงตัวชี้วัดประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government Efficiency) ที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่ การกำหนดนโยบาย บริหาร

ประเทศ สร้างสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ เอื้อต่อ การแข่งขัน การมีนโยบายการเงินการคลังที่ยืดหยุ่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า คุณภาพการ ประเมินคุณภาพ ความโปร่งใสทางการเมือง และ ระบบราชการ เป็นการเชื่อมโยงเชิงกิจกรรม ในห่วง โซ่อุปทานตลอดสาย ของอุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลาย น้ำ (Network) และการเชื่อมโยงในเชิงความร่วมมือใน ลักษณะเครือข่ายวิสาหกิจ (Cluster) ซึ่งจะผลักดันให้ เกิดความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่ของ การเป็นส่งมอบปัจจัยการผลิต Supplier สอดคล้อง การวิจัยวิจัยของ V.N. Asopa ได้ทำการวิจัยเรื่อง Competitiveness in Pineapple Canning Industry โดยได้ศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมสับประรดของประเทศไทย เนื่องจาก ประเทศไทยถือเป็นผู้ผลิต และส่งออกสับประรดแปรรูป รายใหญ่ที่สุดของโลก งานวิจัยของ V.N. Asopa (บทคัดย่อ.2003)ทำให้สามารถเข้าใจภาพของ อุตสาหกรรมสับประรดของประเทศไทยได้ดีขึ้น ทั้ง ลักษณะการเกิดขึ้น ความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อ เทียบกับประเทศคู่แข่ง และลักษณะสภาพปัญหาใน ปัจจุบัน นอกจากนั้นผลวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ของการร่วมมือกันในเครือข่ายอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และการร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการกับภาครัฐ ที่จะ ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bart Vogels (บทคัดย่อ .2008)ผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยในระดับองค์การ ระดับห่วง โซ่ และความร่วมมือกับองค์การภายนอก การมุ่ง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการใช้ข้อมูลที่ได้จากลูกค้าก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการ องค์การ

## 10. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยค้นพบว่าปัจจัยที่นำไปสู่ ประสิทธิภาพมากที่สุด การจัดการแรงงานการผลิต การจัดการกระบวนการผลิต และ การจัดการ ความสัมพันธ์กับภาครัฐ แต่จากเข้าสู่สัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ทรงคุณวุฒิและการและการนำผลการวิจัยเข้า เสนอในการประชุมประจำเดือนของสภา อุตสาหกรรมพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญมากคือ การ จัดการวัตถุดิบ จากข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยจึงมี ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการ จัดการสำหรับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูป สับประรดไทยโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

10.1) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

10.1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับรัฐบาลควรมี นโยบายและมีกฎหมายรองรับในการจัดการพื้นที่ เพาะปลูกสับประรดอย่างเป็นรูปธรรมและกฎหมาย แรงงานและผลักดันอย่างจริงจังให้สำนักงานเกษตร เป็นหน่วยงานหลักเข้าดำเนินการทำแปลงสาธิตและ เน้นการป้องกันโรคเหี่ยวและโรคระบาดของสับประรดที่ เป็นปัญหามายาวนานและยังไม่ได้รับการแก้ไขจนถึง ปัจจุบันและการจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อให้โรงแรมและ สถานที่ท่องเที่ยวต้อนรับนักท่องเที่ยวด้วยการบริโภค ด้วยน้ำสับประรดเพื่อเพิ่มการตลาดภายในประเทศ

10.1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับประกอบการแปรรูปลับประรดควรจัดให้มีนักวิชาการด้านการเกษตร ประจำโรงงานเพื่อให้องค์ความรู้ด้านวิชาการและ จัดการการทำสัญญาการผลิต (Farming contact) กับ เกษตรกรผู้ปลูกสับประรดให้เกิดประสิทธิภาพ

ตลอดจนผู้ประกอบการควรมีการรวมตัวกันในรูปแบบสมาคม  
อย่างเป็นทางการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการ  
แข่งขันทั้งคุณภาพและต้นทุนในการผลิต

10.1.3 ข้อเสนอแนะสำหรับเกษตรกรควร  
เรียนรู้และปฏิบัติตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ  
การเพาะปลูกและจัดหาหน่อสับปะรดที่มีคุณภาพใน  
การปลูกและที่สำคัญเกษตรกรควรมีการรวมตัวกันอย่าง  
เป็นรูปธรรม เช่น การรวมตัวกันในรูปแบบสหกรณ์ ใน  
การขายวัตถุดิบวัตถุดิบกับโรงงาน เพื่อการต่อรอง  
ราคาและเงื่อนไขในการขายวัตถุดิบ

## 10.2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

10.2.1 การวิจัยต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่  
ช่วยส่งเสริมการรวมอุตสาหกรรมสับปะรดในรูป  
สหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

10.2.2 การศึกษาประสิทธิภาพการใช้  
ระบบ GIS ในการจัดการพื้นที่เพาะปลูกสับปะรด

10.2.3 แนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรม  
สับปะรดเพื่อการแข่งขันและการก้าวสู่ประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558

10.2.4 ศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหาคาร  
ขาดแคลนแรงงานในอนาคตหลังการก้าวสู่  
ประชาคมอาเซียน (AEC)

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์และคณะผู้บริหารทุก  
ท่านที่ให้การสนับสนุนทุนการศึกษาบางส่วน และขอ  
กราบพระคุณเป็นอย่างสูงมหาวิทยาลัยสยามที่กรุณา  
ให้ทุนการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และขอขอบพระคุณ  
เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยามทุกคนที่  
อำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ของบทความวิจัยฉบับนี้  
ผู้วิจัยขอมอบแด่ บัณฑิต อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน  
ที่ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

## บรรณานุกรม

- [1] กัตัญญู หิรัญญสมบุญ. การบริหาร  
อุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: เท็กซ์ แอนด์  
เจอร์นัล พับลิเคชัน, 2548.
- [2] โกศล ดีศีลธรรม. เทคนิคการจัดการอุตสาหกรรม  
สำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น  
จำกัด, 2548.
- [3] ฌัญญุพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการ การผลิต และ  
การดำเนินงาน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น  
จำกัด, 2548.
- [4] ดิน ปรัชญพฤทธิ. ทฤษฎีองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่  
2). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2534.
- [5] พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล. การบริหาร และ  
จัดการองค์การอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร:  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2544.
- [6] พิบูลย์ ทีปะปาด. การจัดการเชิงกลยุทธ์.  
กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2551.
- [7] เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. การจัดการองค์การอุตสาหกรรม  
และการผลิต. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ศูนย์  
หนังสือราชภัฏพระนคร, 2544.
- [8] สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. การบริหารเชิงกลยุทธ์.  
แปลและเรียบเรียงจาก Strategic Management  
โดย Fred R. David. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน  
เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2552.
- [9] สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2548.

- [10] สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจ. แผนพัฒนา  
การเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554).  
กรุงเทพมหานคร, 2550(อัดสำเนา)
- [11] สัญญา สัญญาวิวัฒน์. สังคมวิทยาองค์การ.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, 2549.
- [12] Amrine, Harold T., et al. Manufacturing  
Organization and Management. 6th ed. New  
Jersey: Prentice-Hall. 1993.
- [13] Bart Vogels. Innovativeness in fruit  
producing and fruit processing chains.  
Thesis. anagement, Economics and  
Consumer studies. Wageningen University.  
UK, 2008
- [14] Daft, Richard L., Organization Theory and  
Design. 2nd ed. St Paul: West Publishing.  
1986.
- [15] Drucker, Peter F. Our Entrepreneurial  
Economy. Harvard Business Review, 1,  
59-64. 1984.
- [16] Diane M. Barrett. Quality Assurance for  
Processed Fruit & Vegetable Products.  
Research. UC Davis Department of Food  
Science and Technology University of  
California. USA, 1996
- [17] Diane M. Barrett. Quality Assurance for  
Processed Fruit & Vegetable Products.  
Research. UC Davis Department of Food  
Science and Technology University of  
California. USA, 1996
- [18] Gaither, N. and Frazier, G., Production and  
Operation Management. 8th ed. Cincinnati:  
South-Western Collage Publishing. 1999.
- [19] Hicks, Philip E., Industrial Engineering and  
Management. New York: McGraw-Hill, 1994.
- [20] Ishikawa, Kaoru, Guide to Quality Control,  
Asian Productivity Organization, UNIPUB,  
1996, ISBN 92-833-1036-5
- [21] Kamonporn Dechpong and Kitikorn  
Charmondusit. Eco-Efficiency Assessment  
as a Support Tool for Cleaner Technology.  
Thesis Faculty of Environment and Resource  
Studies. Mahidol University, 2008
- [22] Kaplan, R.S., and Norton, D.P. 2004.  
*Strategy Maps : Converting Intangible  
Assets Into Tangible Outcomes*. Boston :  
Harvard Business School Press.
- [23] Jacques Trienekens and Adrie Beulens. The  
implications of EU food safety registration  
and consumer demands on supply chain  
information systems. Thesis. Applied  
Computer Science Group. Wageningen  
University. The Netherlands, 2010
- [24] V.N. Asop. Professor. Competitiveness in  
Pineapple Canning Industry. The Indian  
Institute of Management. India 2008.