

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

The Development of Management Model in Food Processing Industry in Economic Crisis

ดนิตา กุญชรเพชร¹ สักรินทร์ อยู่ผ่อง² ไพโรจน์ สติรยากร³ และอัศรัตน์ พูลกระจำง⁴

Danita Kunchornpetch¹ Sakarin Yuphong² Pairote Stirayakorn³ and Akkarat Poolkrajang⁴

- ¹ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร
Doctor of Philosophy Program Industrial Business Development and Human Resources, Faculty of Business and Industry Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok E-mail: Danita.k@outlook.co.th
- ² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร
Associate Professor, Dr., Department of Industrial Business Development and Human Resources, Faculty of Business and Industry Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok
- ³ รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร
Associate Professor, Dr., Department of Technical Education Management, Faculty of Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok
- ⁴ รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิศวกรรมเครื่องกล คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กรุงเทพมหานคร
Associate Professor, Dr., Department of Mechanical Engineering, Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Bangkok

¹ Corresponding Author: E-mail: Danita.k@outlook.co.th

Received: 19 เม.ย. 66 Revised: 6 มิ.ย. 66 Accepted: 29 ส.ค. 66

DOI: 10.14416/j.ted.2025.12.003

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีทั้งหมด 4 กลุ่ม 1) ผู้เชี่ยวชาญให้สัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ในธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จำนวน 13 คน 2) ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ในธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จำนวน 446 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานของรูปแบบที่ได้มีการพัฒนาขึ้นจำนวน 14 คน ได้แก่ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารที่มีความรู้ความชำนาญในธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 4) ผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือแนวทางการบริหาร



จัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 3) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบ Exploratory Factor Analysis (EFA) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ประกอบด้วย การวางแผนมีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวางแผนการตลาด 2) การวางแผนการผลิต 3) การวางแผนองค์กร 4) การวางแผนต้นทุนและการเงิน 5) การวางแผนยอดขายและช่องทางการตลาด การจัดการองค์กรมีจำนวน 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน ภาวะผู้นำ มีจำนวน 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้างระบบนิเวศที่ดีในการทำงาน 2) การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงสร้างสรรค์ 3) ความฉลาดในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อสังคม การควบคุมมีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สร้างระบบมาตรฐานคุณภาพองค์กร 2) ระบบตรวจสอบและติดตามผลการส่งมอบผลิตภัณฑ์ 3) ระบบคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร 4) การตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุม และการบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติมีจำนวน 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง 2) การบริหารความเสี่ยง 3) การกำกับและติดตามความเสี่ยง ผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่มมีมติเป็นเอกฉันท์ เห็นว่ามีความเหมาะสมและผลการประเมินคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าเป็นความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

คำสำคัญ: การบริหารจัดการธุรกิจ ธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร วิกฤติเศรษฐกิจ บริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการองค์กรสู่ความยั่งยืน

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the components of food processing industry business management under the economic crisis, 2) develop a food processing industry business management model under the economic crisis, and 3) prepare a manual for food processing industry business management. food during the economic crisis The researcher designed a combination of quantitative research and qualitative research. There were 4 groups of informants: 1) Experts gave in-depth interviews, namely 13 entrepreneurs or executives in the food processing industry. 2) The respondents were 13 entrepreneurs or executives in the food processing industry. 446 people 3) qualified person Participate in a focus group discussion to consider the suitability and feasibility of using the developed model, totaling 14 people, including academics, experts and executives with expertise in Food processing industry business 4) Experts assess business management manuals. Food processing industry under economic crisis, 5 people. The research tools consisted of 1) semi-structured in-depth interviews, 2) assessment scale questionnaires, and 3) statistics used in data analysis consisted of mean, standard deviation, and Exploratory Factor Analysis (EFA). The results showed that The components of business management model development in the food processing industry under the economic crisis consisted of planning, consisting of 5 subcomponents, namely 1) marketing planning 2) production planning 3) organizational planning 4) cost and finance planning. 5) Sales and Marketing Channel Planning Organizational management consists of 2 sub-components: 1) Organizational culture creation 2) Organizational management for sustainability Leadership has 3 subcomponents, namely 1) creating a good work ecosystem, 2) building creative relationships, 3) decision-making intelligence and social



responsibility. There are 4 subcomponents of control, namely 1) creating a system Enterprise Quality Standards 2) Product delivery inspection and follow-up system 3) Food quality and safety system 4) Control system inspection and evaluation and crisis risk management, there are 3 subcomponents, namely 1) Risk analysis and preparation of risk management plans 2) Risk management 3) Risk supervision and monitoring. Evaluation results of food processing industry business management model under the economic crisis The experts in the focus group meeting unanimously resolved. deem appropriate and the results of the evaluation of the guideline for food processing industry business management under the economic crisis In general, experts agree that it is appropriate and can be applied.

Keywords: Business Management, Food Processing Industry, Economic Crisis, Risk Management, Organization Management for Sustainability

1. บทนำ

ประเทศไทยมีรากฐานภาคการเกษตรที่มั่นคงมาอย่างยาวนาน ผลผลิตทางการเกษตรจึงใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการแปรรูป ดังนั้นอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจึงเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าและมีศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศในฐานะ “ครัวของโลก” ดังนั้นประเทศไทยจึงเป็นแหล่งผลิตอาหารครบวงจร อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจึงได้ถูกบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ในปี พ.ศ. 2504 ที่ได้รับการสนับสนุนเป็นลำดับแรก อีกทั้งอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารยังจัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมต่อ ยอดอุตสาหกรรมเดิมที่มีศักยภาพ (First S-Curve) อีกด้วย [1] จากแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2562-2570) โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้วางกรอบแนวทางการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตอาหารอนาคตแห่งอาเซียนควบคู่กับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก นั้น การนำเทคโนโลยีด้าน IT เข้ามาสนับสนุนกระบวนการทำงานต่าง ๆ ของโรงงานแปรรูปอาหาร ทำให้เทคโนโลยี Industry 4.0 และ IoT เข้ามามีอิทธิพล ซึ่งส่งผลต่ออุตสาหกรรมแปรรูปอาหารอย่างมาก ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับตัวและเข้าใจถึงเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่เข้ามาเป็นตัวแปรเพื่อสร้างการทำงานที่ยั่งยืนมีศักยภาพ [2]

อีกทั้งในหลายปีที่ผ่านมาอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารประสบกับวิกฤติเศรษฐกิจมาโดยตลอด เช่น วิกฤติน้ำท่วม ปี 2554 ทำให้ GDP หดตัวร้อยละ 9.0 ภาวะสงครามระหว่าง

รัสเซีย-ยูเครน ก็ทำให้เกิดนโยบายปกป้องตัวเองเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหาร (Food Protectionism) หลายประเทศดำเนินนโยบาย “ห้ามส่งออก” รวมไปถึงภาวะโลกร้อน (Climate Changes) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ ส่งผลกระทบต่อการขาดแคลนอาหาร ทำให้เกิดความแห้งแล้งในพื้นที่เพาะปลูก และในปี 2563 เกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ภาคอุตสาหกรรมเกษตร-อาหารไทย หดตัวร้อยละ 6 หรือคิดเป็นมูลค่า 2.28 แสนล้านบาท ส่งผลให้การจ้างงานลดลงร้อยละ 8 หรือ 730,000 คน [3] และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 ยังส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร อุตสาหกรรมอาหาร และความมั่นคงทางอาหารทั่วโลก ร้านอาหารต้องปิดตัวลง เกษตรกรในหลายประเทศต้องทนน้ำมือทิ้งเพราะความต้องการใช้ลดลงไปในช่วง Lockdown ผลผลิตทางการเกษตรจากทั่วโลกเน่าเสีย เพราะมาตรการสั่งห้ามการเดินทาง เกษตรกรไม่สามารถส่งผลผลิตได้ แรงงานไม่สามารถเดินทางมาทำงานได้ ราคาอาหารที่นำเข้าพุ่งสูงขึ้น [4]

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า วิกฤติเศรษฐกิจส่งผลกระทบโดยตรงกับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร จึงมีความสำคัญอย่างมากในการเร่งแก้ไขปัญหามือเกิดภาวะวิกฤติ จึงเป็นที่มา ให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ได้เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการสามารถเรียนรู้การบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูป



อาหารทั้งในสภาวะปกติ และภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ สามารถนำไปปรับใช้จริงในดำเนินธุรกิจได้ ทั้งในภาวะปกติและพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจได้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

2.3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก 13 คน

ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม 5 คน

ผู้บริหารในธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทั่วประเทศตอบในการแบบสอบถาม 446 คน

ผู้ทรงคุณวุฒิในการร่วมสนทนากลุ่ม 14 คน

ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมของคู่มือ 5 คน

3.2 ขั้นตอนการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis หรือ EFA)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) และสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาองค์ประกอบ โดยสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ หาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยเลือกใช้วิธีหาค่าความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective

Congruence) และความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือและความเที่ยงตรง (Validity) เปรียบเนื้อหาของเครื่องมือรวมทั้งการใช้ภาษาที่เหมาะสมด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.992 นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทั่วประเทศ จำนวน 446 คน และนำมาวิเคราะห์ผลแบบสอบถามด้วยกระบวนการทางสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 4 นำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสม โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 14 คน ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ โดยจัดทำ (ร่าง) คู่มือแนวทาง นำไปประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

2) แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร



ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในการบริหารความเสี่ยง และความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ส่วนที่ 4 เป็นการให้ความคิดเห็นหรือแนะนำเพิ่มเติม

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 13 คน

ข้อมูลที่ได้จากการรวมแบบสอบถามผู้บริหารอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทั่วประเทศ จำนวน 446 คน

ข้อมูลที่ได้จากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Contents Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้จากการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) มาวิเคราะห์ผลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ SPSS ซึ่งวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistics) ดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency)

และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ตามแบบมาตราส่วน ประเมินค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำผลคะแนนจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาแบบไปใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วย Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) และค่า Bartlett's Test นำไปการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยการหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax)

4. ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลวิจัยดังนี้

4.1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญของการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	การวางแผน	4.43	0.46	มาก
2	การจัดการองค์กร	4.38	0.56	มาก
3	ภาวะผู้นำ	4.49	0.52	มาก
4	การควบคุม	4.47	0.44	มาก
5	การบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติ	4.32	0.56	มาก
รวม		4.42	0.46	มาก



บทควาณวิจัย

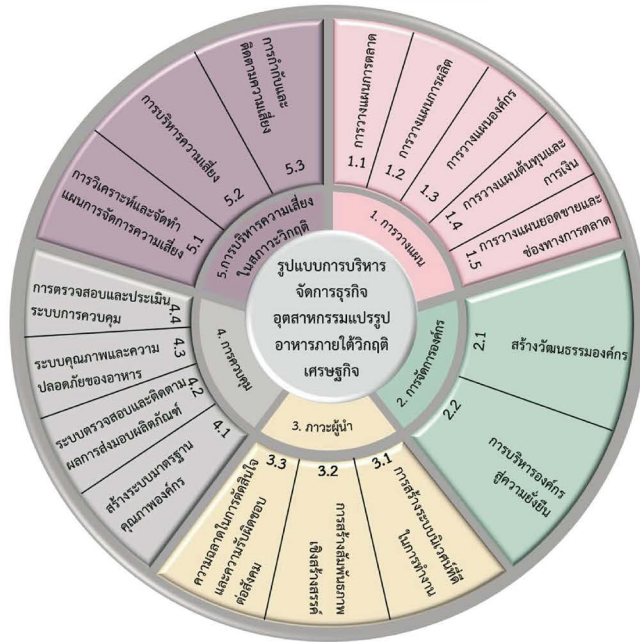
การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิฤตติเศรษฐกิจ

4.2 ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิฤตติเศรษฐกิจผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิฤตติเศรษฐกิจ แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ดังตารางที่ 2 และ รูปภาพที่ 1

โดยผลการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นชอบ รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิฤตติเศรษฐกิจว่ามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิฤตติเศรษฐกิจ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1) การวางแผน	1.1) การวางแผนการตลาด 1.2) การวางแผนการผลิต 1.3) การวางแผนองค์กร 1.4) การวางแผนต้นทุนและการเงิน 1.5) การวางแผนยอดขายและช่องทางการตลาด
2) การจัดการองค์กร	2.1) สร้างวัฒนธรรมองค์กร 2.2) การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน
3) ภาวะผู้นำ	3.1) การสร้างระบบนิเวศน์ที่ดีในการทำงาน 3.2) การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงสร้างสรรค์ 3.3) ความฉลาดในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อสังคม
4) การควบคุม	4.1) สร้างระบบมาตรฐานคุณภาพองค์กร 4.2) ระบบตรวจสอบและติดตามผลการส่งมอบผลิตภัณฑ์ 4.3) ระบบคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร 4.4) การตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุม
5) การบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิฤตติ	5.1) การวิเคราะห์และจัดทำแผนการ จัดการความเสี่ยง 5.2) การบริหารความเสี่ยง 5.3) การกำกับและติดตามความเสี่ยง



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ จากการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ จึงได้จัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ 2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ 2.2 รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ 3.1 ด้านการวางแผน 3.2 การจัดการองค์กร 3.3 ภาวะผู้นำ 3.4 การควบคุม 3.5 การบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติ ภาคผนวกและบรรณานุกรม ผลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ เห็นว่า คู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมในระดับมาก

5.สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย POLCC ได้แก่ Planning, Organizing, Leading, Controlling, Crisis management โดยผ่านการประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเหมาะสมของภาพรวมของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบที่ได้มีความสอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

1) ผลการศึกษาค้นคว้าขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติ โดยผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับระดับความสำคัญขององค์ประกอบมีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์



และสอดคล้องกัน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการวางแผน มีองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการจัดการองค์กร มีองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการควบคุม มีองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการบริหารภาวะวิกฤติ มีองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่เหมาะสม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบมีที่มาชัดเจนจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบสามารถนำไปเป็นแนวทางบูรณาการการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

2) ผลการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ โดยการนำองค์ประกอบที่ได้ไปประชุมสนทนากลุ่มประชาพิเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะโดยให้แก้ไขเพิ่มเติมในการปรับค่าในแต่ละองค์ประกอบให้เหมาะสม ผู้วิจัยได้ดำเนินการการปรับปรุงและแก้ไของค์ประกอบตามประเด็นที่ได้รับคำแนะนำและจัดใหม่โดยการปรับเปลี่ยนดังนี้

2.1) องค์ประกอบด้านการวางแผน (1) การวางแผนการตลาด (2) การวางแผนการผลิต (3) การวางแผนองค์กร (4) การวางแผนต้นทุนและการเงิน และ (5) การวางแผนยอดขายและช่องทางการตลาด

2.2) องค์ประกอบด้านการจัดการองค์กร (1) สร้างวัฒนธรรมองค์กร และ (2) การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน

2.3) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (1) การสร้างระบบนิเวศน์ที่ดีในการทำงาน (2) การสร้างสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์ และ (3) ความฉลาดในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อสังคม

2.4) องค์ประกอบด้านการควบคุม (1) สร้างระบบมาตรฐานคุณภาพองค์กร (2) ระบบตรวจสอบและติดตาม

ผลการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (3) ระบบคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร และ (4) การตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุม

2.5) องค์ประกอบด้านการบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติ (1) การวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (2) การบริหารความเสี่ยง และ (3) การกำกับและติดตามความเสี่ยง

3) ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ โดย คู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ (1) หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ (2) วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ (3) นิยามศัพท์เฉพาะ (4) ประโยชน์ที่ได้รับ

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ (1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ (2) รูปแบบ (Model) การบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ

ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ (1) ด้านการวางแผน (2) การจัดการองค์กร (3) ภาวะผู้นำ (4) การควบคุม (5) การบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติ โดยผ่านการประเมินความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พบว่าความเหมาะสมของภาพรวมของคู่มือแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือมีเนื้อหาถูกต้องครบถ้วนตามองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือมีความชัดเจน เข้าใจง่ายและง่ายต่อการนำไปใช้งานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือมีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด คู่มือสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด



การพัฒนาแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์ร่วมกับหลักการทฤษฎี รูปแบบการบริหารจัดการต่าง ๆ ได้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายเพื่อประเมินประสิทธิภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายผลดังนี้

การพัฒนาและประเมินรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจซึ่งได้รับการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การบริหารจัดการธุรกิจ เจ้าหน้าที่ภาครัฐ และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งภาพรวมขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ เหมาะสมหรือสอดคล้องกับบริบทของธุรกิจ และการจัดการภาวะวิกฤติ

การวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ พบว่ามีจำนวน 5 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1) องค์ประกอบด้านการวางแผน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวางแผนการตลาด (2) การวางแผนการผลิต (3) การวางแผนองค์กร (4) การวางแผนต้นทุนและการเงิน และ (5) การวางแผนยอดขายและช่องทางการตลาด สอดคล้องกับงานวิจัยของวงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ [5] เรื่องการจัดการวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์ข้าวกล้องอินทรีย์ของกลุ่มผู้ผลิตในชุมชนบ้านมะค่า ตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม โดยกล่าวว่าการจัดการกลยุทธ์การวางแผนการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการการผลิตประกอบด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำการผลิต กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งทรัพยากร กลยุทธ์นวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การจัดการการตลาด ประกอบด้วย กลยุทธ์การตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การส่งเสริมการขายและรักษาระดับราคา กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและกลยุทธ์การขาย

ส่วนครองตลาด กลยุทธ์การจัดการการเงิน ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางการเงิน กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน และกลยุทธ์การพัฒนาการลงทุน และยังสอดคล้องกับธาวิน สุวรรณโชติ [6] จากผลการวิจัยที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจผลไม้บกรอบดีเนเซอร์ ดังนี้ (1) ปริมาณและประเภทผลไม้ของสินค้าผลไม้บกรอบมีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า (2) การจัดทำโปรโมชั่นในช่วงเทศกาล ทำให้เกิดการซื้อต่อครั้งเป็นจำนวนที่มากขึ้น (3) ช่องทางจัดจำหน่ายที่สะดวกต่อการค้นหา มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ในช่องทางขายออนไลน์ ช่องทางเฟซบุ๊กและเว็บไซต์ของแบรนด์ มีความสะดวกในการสั่งซื้อมากกว่าช่องทางออนไลน์อื่น ส่วนช่องทางออฟไลน์ควรวางจำหน่ายในไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าตัวแทนจำหน่าย และปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ จากการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ได้แก่ (1) ช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายครอบคลุมและเหมาะสมกลุ่มผู้บริโภค (2) การทำการตลาดผ่านทางออนไลน์ การสร้างตราสินค้า และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายให้ได้มากที่สุด (3) ผลลัพธ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า และดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร สอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยของ ฉัตรฤดี จงสุริยาสและธนพร จนาพิระกนิษฐ [7] เรื่องความเสี่ยงในการส่งออกผลไม้แปรรูป ไปยังตลาดประเทศอินเดียของ SME ไทย ระบุว่า ความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการ SME ด้วยกัน และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ควรสร้างเครือข่ายผู้ผลิตสินค้าผลไม้แปรรูป เพื่ออำนาจการต่อรองในการส่งออก และรัฐควรให้ความสำคัญกับการจับคู่ทางธุรกิจ (Business Matching) เพราะจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในการเปิดตลาดใหม่

2) องค์ประกอบด้านการจัดการองค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) สร้างวัฒนธรรมองค์กร และ (2) การบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน ในด้านสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา ถ้านำเสนอความคิดต่างอย่างมีกระบวนการคิด และมีความสุขในการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานทดแทนกันได้เมื่อมีความ



จำเป็นเมื่อเกิดภาวะวิกฤติ กระตุ้นพนักงานให้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่าง ส่วนในด้านการบริหารองค์กรสู่ความยั่งยืน ได้แก่ การบริหารงานอย่างมีคุณภาพนโยบาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจที่ชัดเจน ออกแบบการทำงานและกำหนดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจ สอดคล้องกับผลวิจัยของ อิศารัตน์ อริยประเสริฐ [8] เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผันได้กล่าวว่า รูปแบบการจัดการองค์กรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ลักษณะองค์กร กระบวนการทำงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้นาองค์กรที่ต้องทำงานประสานกันในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน

3) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยได้แก่ (1) การสร้างระบบนิเวศที่ดีในการทำงาน (2) การสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงสร้างสรรค์ และ (3) ความฉลาดในการตัดสินใจและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัช เพียรประสิทธิ์ [9] เรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ (1) คุณสมบัติการวางตัว (2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ (1) การแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง (2) ความคิดเชิงบวก และด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ได้แก่ (1) จริยธรรมในการทำงาน (2) การคิดแบบเติบโต และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ [10] เรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบริการเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เป็นเลิศ ผลวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย และยังสอดคล้องกับอิสารัตน์ อริยประเสริฐ [8] เรื่องการพัฒนารูปแบบการจัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุคเศรษฐกิจพลิกผัน ได้ผลวิจัยด้านผู้นาองค์กร โดย 5 อันดับสูงสุดของตัวแปรด้านการนำ ได้แก่ (1) สร้างให้พนักงานรู้สึกร่วมกับเป้าหมาย คุณค่าและทิศทางของ

องค์กร (2) มีการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (3) กล้าทดลองเรื่องใหม่โดยยอมรับความล้มเหลวให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร (4) สื่อสารภาพความสำเร็จขององค์กรให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น (5) มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์คลุมเครือ ไม่ชัดเจนโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน

4) องค์ประกอบด้านการควบคุม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) สร้างระบบมาตรฐานคุณภาพองค์กร (2) ระบบตรวจสอบและติดตามผลการส่งมอบผลิตภัณฑ์ (3) ระบบคุณภาพและความปลอดภัยของอาหาร และ (4) การตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุม สอดคล้องกับผลวิจัยของสุทธิดา ฉายศรี [11] เรื่องกลยุทธ์การจัดการกระบวนการผลิตและคุณภาพด้วยเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปพร้อมทานในยุค 4.0 ว่า ทำให้ประสิทธิภาพในด้านต้นทุนในการผลิต และคุณภาพในการผลิตมีประสิทธิภาพขึ้น ได้แก่ (1) องค์กร มีการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการกระบวนการผลิตและคุณภาพต่าง ๆ ในระบบ ERP MRP SCM และนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์และระบบการผลิตกึ่งอัตโนมัติ (Robot Process Automation: RPA) มาร่วมทำงานในจุดที่มีความเสี่ยงต่อ โดยไม่ต้องเปลี่ยนกระบวนการทำให้ลดต้นทุนในการผลิต และยังช่วยลดเวลาในการผลิต ทำให้ประสิทธิภาพของกระบวนการเพิ่มขึ้น การนำหุ่นยนต์และระบบการผลิตกึ่งอัตโนมัติเข้ามาใช้ สามารถดำเนินการผลิตได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่มีการขาด ลา หรือมาสาย และในด้านคุณภาพในการผลิตที่ดีขึ้นลดการผิดพลาดในการทำงานของคน กระบวนการผลิตและคุณภาพมีความแม่นยำขึ้น และตรวจสอบคุณภาพไปพร้อมกับกระบวนการผลิตได้ สามารถลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน (2) กลยุทธ์การผลิตแบบลีนซิกซ์ซิกมา ทำให้ประสิทธิภาพในด้านต้นทุนในการผลิต เวลาในการผลิตและคุณภาพในการผลิตดีขึ้นและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรชา นันทพิสิฐ [12] เรื่องการปรับปรุงระบบคุณภาพ Food safety โดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยง อภิปรายผลว่า ประเด็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อระบบคุณภาพ Food safety นั้น สอดคล้องกับข้อกำหนดของระบบคุณภาพ GMP HACCP BRC Food Issue 8 ระบุว่า ข้อกำหนดที่ 1 ความมุ่งมั่นผู้บริหารระดับสูงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Senior Management Commitment and



Continual Improvement) ให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบคุณภาพ Food Safety หากดำเนินการสอดคล้องตามข้อกำหนดกฎหมาย และมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

5) องค์ประกอบด้านการบริหารความเสี่ยงในสภาวะวิกฤติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวิเคราะห์และจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง (2) การบริหารความเสี่ยง และ (3) การกำกับและติดตามความเสี่ยง สอดคล้องกับ พรรพคช ๖๖ ๖๖ [13] กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (3) การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การรวบรวมเหตุการณ์ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร (4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) (5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (6) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อลดความเสี่ยง (7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณา ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่องค์กรกำหนด (8) การติดตามประเมินผล (Monitoring) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรชา นันทพิสิฐ [12] เรื่องการปรับปรุงระบบคุณภาพ Food Safety โดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยง อภิปรายผลว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อคุณภาพ Food Safety โดยตรงในข้อกำหนดของระบบคุณภาพ GMP HACCP BRC Food Issue 8 ได้กำหนด ครอบคลุมในทุกปัจจัย เช่น การตรวจติดตามภายใน (Internal Audits) การสอบย้อนกลับ (Traceability)

การทำความสะอาดและสุขลักษณะ (Housekeeping and Hygiene) การจัดการสารก่อภูมิแพ้ (Management of Allergens) การฝึกอบรม (Training) หากองค์กรมีการจัดทำระบบตามข้อกำหนด ดังกล่าว จะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และปัจจัยความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบกฎหมาย สอดคล้องกับข้อกำหนด BRC Food Issue 8 ข้อกำหนดที่ 3.2 การควบคุมเอกสาร ที่จะต้องมีการทบทวนและติดตามความทันสมัย และความถูกต้องของเอกสารต่าง ๆ รวมถึงข้อกำหนดกฎหมายอย่างสม่ำเสมอ

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

2) นักวิจัยและผู้สนใจเข้าสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ไปศึกษา และวางแผนการดำเนินธุรกิจ

3) หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ไปใช้ เพื่อให้ผู้ประกอบการได้เรียนรู้การบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทั้งในสภาวะปกติ และภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ โดยนำไปปรับใช้จริงในภาคธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร ควรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และกำหนดนโยบายในการจัดฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจนี้ ให้กับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) สมาคมผู้ผลิตอาหารฯ สภาอุตสาหกรรม



แห่งประเทศไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กรมการค้าภายใน หอการค้าไทย และสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ควรส่งเสริมพัฒนาสถานประกอบการ อาหารแปรรูป ควรส่งเสริมการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานระหว่าง ธุรกิจการเกษตร ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอาหาร ธุรกิจอุตสาหกรรมบริการและธุรกิจการค้า เพื่อความมีประสิทธิภาพในการวางแผนระยะเวลาและปริมาณการผลิตร่วมกัน

2) กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สนับสนุนในเรื่องการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงทักษะและความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้อง เช่น การอบรมเทคนิคใหม่ การเข้าร่วมสัมมนาหรือการศึกษาเทคโนโลยีใหม่ ในการผลิตแบบอัตโนมัติ เพื่อการทดแทนแรงงานในบางส่วน อันเนื่องมาจากปัญหาด้านแรงงานที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง การลดการพึ่งพิงแรงงาน ทดแทนการปฏิบัติงานอันตราย หรืองานที่ต้องทำซ้ำ เกิดความเหนื่อยล้าและลดประสิทธิภาพในการทำงาน และควรร่วมมือกันเพื่อให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูล (Big Data) เพื่อการส่งเสริมวิจัยตลาดผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล การหาแนวโน้มยอดขาย การพยากรณ์สภาพอากาศ หรือการทำนายอัตราการเกิดเหตุการณ์ การวิเคราะห์การใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเช่น การวิเคราะห์การใช้พลังงาน การจัดการการขนส่งหรือการวางแผนการใช้งานอื่น ๆ เพื่อลดการสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า การสร้างสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น วิเคราะห์กระบวนการธุรกิจเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดในกระบวนการและช่วยในการปรับปรุงความเป็นมาตรฐานและเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ

3) กระทรวงแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมอาหารและควรพัฒนาฝีมือแรงงาน จัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ ตรงตามที่ต้องการ เพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน ทำให้ลดการขาดแรงงานฝีมือ

4) กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ควรร่วมมือกันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ช่วยเหลือ

ทางวิทยาศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใหม่ๆ ของผู้บริโภคในปัจจุบัน เช่น อาหารสุขภาพ ใช้วัตถุดิบที่ปลอดจากสารเคมี อาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการ อาหารไขมันต่ำ

5) กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ ควรร่วมมือกันทำโครงการเพื่อการสนับสนุนด้านภาษี ด้านสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการ เพื่อการจัดหาเครื่องจักรอัตโนมัติ เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้งาน อีกทั้งเชื่อมโยงโครงข่ายจับคู่ทางการค้าและการส่งออก

5.2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

จากการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ควรมีการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมทางด้านการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร และการจัดการสภาวะวิกฤติในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยเพิ่มผลผลิตให้มีคุณภาพและมาตรฐานมากขึ้น

2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ ในธุรกิจขนาดย่อมหรือศึกษาในกลุ่มธุรกิจใหม่ (Start Up) ที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในยุคนี้

3) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในธุรกิจอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารภายใต้วิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถให้บุคลากร เพื่อดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ควรมีการศึกษาวิจัยโดยเจาะลึกเฉพาะแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ยึดตามวัตถุดิบ เช่น อุตสาหกรรมแปรรูปผลไม้ อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล อุตสาหกรรมแปรรูปพืชผักหรือยึดตามผลิตภัณฑ์ เช่น อุตสาหกรรมอาหารสำเร็จรูปพร้อมรับประทาน อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเสริม อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารสุขภาพ เป็นต้น เนื่องจากแต่ละกลุ่มเป้าหมายอาจมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน



กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ให้ข้อมูลที่
ที่มีสำคัญต่องานวิจัยทุกท่าน ขอขอบคุณอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สักรินทร์ อยู่ผ่อง
รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ สติริยากร และรองศาสตราจารย์
ดร.อัศรินทร์ พูลกระจ่างและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือทุกท่าน ที่ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา
และสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- [1] คณะอุตสาหกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2562).
อุตสาหกรรมอาหาร. [สืบค้นเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2565].
จาก [http://foodindustry.kmitl.ac.th/th/
xutsakhkrmmxahar](http://foodindustry.kmitl.ac.th/th/xutsakhkrmmxahar)
- [2] Modern Manufacturing. (2560). อุตสาหกรรมการ
แปรรูปอาหาร Food Processing 4.0. [สืบค้นเมื่อวันที่
2 กันยายน 2564]. จาก [https://www.mmthailand.com/
อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร/](https://www.mmthailand.com/อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร/)
- [3] เบญจวรรณ รัตนวิจิตร. (2565). อุตสาหกรรมเกษตร-อาหาร
ความหวังฟื้นเศรษฐกิจ. [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2565].
จาก [https://forbesthailand.com/news/finance-and-
investment/อุตสาหกรรมเกษตร-อาหาร](https://forbesthailand.com/news/finance-and-investment/อุตสาหกรรมเกษตร-อาหาร)
- [4] วิศิษฐ์ ลิ้มลือชา. (2563). การพัฒนาอุตสาหกรรมอาหาร
ในอนาคต (Future Food) ภายใต้ชีวิตวิถีใหม่. [สืบค้นเมื่อ
วันที่ 10 มกราคม 2565]. จาก [https://www.nesdc.go.th/
download/document/Yearend/2020/PPT_Wisit.pdf](https://www.nesdc.go.th/download/document/Yearend/2020/PPT_Wisit.pdf)
- [5] วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. (2558). การพัฒนาการจัดการ
ความรู้ทางการตลาดเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มเกษตรกร
ในตำบลมะค่า อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม.
- [6] ธาวัน สุวรรณโชติ. (2561). ประเด็นจากผลการวิจัยที่
น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการวางแผนธุรกิจผลไม้
อบกรอบ ดีเนเซอร์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [7] ฉัตรฤดี จงสุรีย์ภาส & ธนพร จนาพิระกนิษฐ. (2562).
เรื่องความเสี่ยงในการส่งออกผลไม้แปรรูปไปยังตลาด
ประเทศอินเดียของ SME ไทย. วารสารสังคมศาสตร์
ศรีนครินทร์วิโรฒ. 22(1), 1-15. [สืบค้นเมื่อวันที่ 18
กรกฎาคม 2566]. จาก [https://ejournals.swu.ac.th/
index.php/JOS/article/view/11676](https://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/view/11676)
- [8] อิศราธน์ อริยประเสริฐ. (2561). การพัฒนารูปแบบการ
จัดการองค์กรสำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมไทยในยุค
เศรษฐกิจพลิกผัน วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [9] สุรัช เพียรประสิทธิ์. (2565). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ
ผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการ
แข่งขันในยุคดิจิทัล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [10] ลีตีพัฒน์ พิษุทธาตพงศ์. (2560). การพัฒนารูปแบบ
การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
เจนเอเรชั่นวายในองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบริการ
เพื่อเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เป็นเลิศ. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- [11] สุธิดา ฉายศรี. (2562). กลยุทธ์การจัดการกระบวนการ
ผลิตและคุณภาพด้วยเทคโนโลยีของอุตสาหกรรม
อาหารสำเร็จรูปพร้อมทานในยุค 4.0. [สืบค้นเมื่อวันที่
10 สิงหาคม 2566]. จาก [http://nuir.lib.nu.ac.th/
dspace/bitstream/123456789/1534/3/
61062533.pdf](http://nuir.lib.nu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1534/3/61062533.pdf)
- [12] นิรชา นันทพิสิฐ. (2563). การปรับปรุงระบบคุณภาพ
Food safety โดยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยง.
[สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2566]. จาก [http://
www.mba-industrial-abstract.ru.ac.th/
AbstractPdf/2562-1-2_1611822756.pdf](http://www.mba-industrial-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2562-1-2_1611822756.pdf)
- [13] พรพงศ์ วุฒิวงศ์. (2562). การควบคุมภายในและ
การบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO 2013.
[สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2566]. จาก [https://
www.nhso.go.th/storage/files/220309103620/
nhso_TB%2063/nhso_Tool%201_IC&RM.pdf](https://www.nhso.go.th/storage/files/220309103620/nhso_TB%2063/nhso_Tool%201_IC&RM.pdf)