

กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

นางสาววันดี เอี่ยมอิสรา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Competitive Strategies of Frozen Seafood Industrial in
Samutsongkhram Province under the ASEAN
Economic Community**

Miss Wandee Iamisara



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ กลุ่มธุรกิจแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
ชื่อและนามสกุล นางสาววันดี เอี่ยมอิสรา
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการเห็นชอบเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



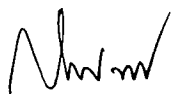
..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร. เอกสิทธิ์ สนามทอง)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์ผล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผู้วิจัย นางสาววันดี เอี่ยมอิศรา **รหัสนักศึกษา** 2573004898 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวีน ชินะโชติ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทร์สว่าง **ปีการศึกษา** 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis (2) กำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix และ (3) เสนอแนะกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ตัวแทนบุคลากรในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายต่างๆ จำนวน 218 คน ขนาดตัวอย่างคำนวณตามสูตรของยามานะ ได้ 141 ตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 2 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ ผู้เชี่ยวชาญภายในซึ่งปฏิบัติงานในธุรกิจของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 5 คน และผู้เชี่ยวชาญนอกนักวิชาการด้านกลยุทธ์ 1 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านจุดแข็ง ลูกคามีความมั่นคง ซึ่งสามารถรับสินค้าที่เสนอขายได้ทั้งหมดมีการซื้อขายกันอย่างยาวนาน สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านมาตรฐานของสินค้าและการผลิต กระบวนการผลิตสินค้ามุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มีข้อตกลงด้านราคาขายกับลูกค้า ซึ่งสามารถต่อรองกันได้ ด้านจุดอ่อน วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้ บางช่วงมีจำนวนมากสามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อยแปรปรวนไปตามธรรมชาติ จำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ ทำให้ต้องจ้างแรงงานสัญชาติพม่าในกระบวนการผลิต ต้องเพิ่มค่าแรงเพื่อรักษาแรงงานเอาไว้ ด้านโอกาส ธุรกิจมีโอกาสการเติบโตไปสู่ตลาดอื่นๆ เพื่อเพิ่มรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่พัฒนาจากนวัตกรรม และด้านอุปสรรค โรคระบาด ทำให้ธุรกิจไม่สามารถส่งออกและจัดหาวัตถุดิบได้ (2) เมื่อใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์จะได้กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์เชิงรุก คือ เตรียมวางแผนทางการเงิน เป้าหมาย คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC จัดการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ และความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทำการตลาดแบบออนไลน์ ทำแคมเปญใหม่ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ ประชุมวางแผนการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ สื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้จากนโยบายภาครัฐเพิ่มเติม วิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิมให้มากที่สุด กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ เตรียมวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม สร้างแอปพลิเคชันสำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ กลยุทธ์เชิงรับ คือ ปรับเปลี่ยนหาแนวคิดการประหยัดต้นทุนการผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐสนับสนุนในปัจจุบัน และ (3) เสนอแนะให้อุตสาหกรรมใช้กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาสินค้าของธุรกิจให้มีคุณภาพ มีการรักษามาตรฐานการผลิต เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด ธุรกิจศึกษาข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาส เช่น การลดอัตราดอกเบี้ย การลดหย่อนภาษี การเจรจาทำสนธิสัญญาเปิดเขตเสรีทางการค้า ใช้ประโยชน์จากข้อตกลงทางด้านแรงงานต่างสัญชาติ เป็นต้น

คำสำคัญ กลยุทธ์การแข่งขัน อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Thesis title: Competitive Strategies of Frozen Seafood Industrial in Samut Songkhram Province under the ASEAN Economic Community

Researcher: Mrs. Wandee Iamisara; **ID:** 2573004898; **Degree:** Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Pavin Chinachoti, Assistant Professor; (2) Dr.Rochaporn Chansawang, Associate Professor; **Academic year:** 2019

Abstract

This research aimed (1) to study the internal and external environment of the frozen seafood industrial in Samut Songkhram province under the ASEAN Economic Community by SWOT Analysis Technique (2) to formulate strategies for being used in the frozen seafood industrial in Samut Songkhram province under the ASEAN Economic Community by TOWS matrix Technique, and (3) to recommend the suitable strategies for the frozen seafood industrial in Samut Songkhram province under the ASEAN Economic Community.

This mixed methods research, combined with quantitative research of which the population was 218 business persons who were representatives of the frozen seafood processing the industry as follows: managers, supervisors, and heads of the department, and heads of division of the frozen seafood industrial in Samut Songkhram province. The sample size of 141 sampling was calculated by using Yamane's, with stratified sampling method. A questionnaire was used as an instrument for collecting. The statistics employed for data analysis were frequency, percent, and mean. As for qualitative research, there were two groups of key informants: five persons of the internal consultants working in the business of frozen seafood industrial in Samut Songkhram province and one person of the external consultant who was an expert strategist, totaling six persons altogether by using in-depth interviews about weak points, strong points, opportunities, obstacles, and recommend suitable strategies.

The results of this research revealed that (1) on the strength aspect, the customers felt secure to take all of the goods that were offered for sale and kept a long-term trading with each other. The goods were accepted by customers on the standard and the production process, always focused on the quality of the goods. The selling price agreement with customers was negotiated and that it could be bargained. On the weakness aspect, the ingredients were uncontrollable. Sometimes there were a lot of ingredients to be processed, but sometimes there were not enough, depending on natural sources. The lack of insufficient number of laborers caused the business to employ Myanmar workers and thus had to increase the wages for laborers in processing to keep their labor. On the opportunity aspect, business had the opportunity to grow to another market to augment the income with new products, developed by innovations. Concerning the obstacle aspect, because of epidemic, the businesses were not able to export goods and obtained the ingredients. (2) Using the TOWS matrix technique, the results were as follows. SO Strategy was used to prepare a financial plan, aiming to invest more in the AEC by regular training about laws, regulations, and new knowledge to personnel in the organization. Online marketing was used, together with new campaigns was used to attract and thus increased new customers, doing the new campaigns in the way that the other competitors had not done before. Meetings to plan for the long-term production and services by using low-cost technology was conducted. As for ST Strategy, following the government communication policy regularly, looking for additional ways to increase income from the government policy, analyzing marketing need of the same old customer groups, and trying to satisfy the repeated customers as much as possible were implemented. Concerning WO Strategy, preparing a plan for targets with a clear implementation of the working process, carefully controlling the entire processing systems, creating the application to connect with customers, directly communicating news and events with customers to seek for new groups of customers. On WT Strategy, adapting and looking for a low-cost processing idea from the policy, supported by the government now. (3) On the recommendation of a suitable strategy for the frozen seafood industrial, the researcher recommended the ST Strategy. Market penetration, marketing development, product development, business product quality development would be appropriate. Goods from the business should be of a high-quality, the company kept maintaining the standard of the processing to respond the marketing need of repeated customers as much as possible. Moreover, regular business studies on the government policies to look for more incomes and opportunities, such as lower interest rate, tax cuts, negotiating free-trade area agreement, and using benefits from Memorandum of Understanding (MOU) on using laborers of different nationalities.

Keywords: Competitive Strategy, Frozen Seafood Industrial, The ASEAN Economic Community

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีตามความปรารถนาและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและขอขอบพระคุณในความกรุณาชี้แนะแนวทางอันก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา เพิ่มพูนทักษะการเรียนรู้ จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณ ชินะโชติ และ รองศาสตราจารย์ ดร.รชพร จันทรสว่าง ขอขอบพระคุณอาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาด้านทฤษฎีกลยุทธ์ รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา ซึ่งท่านให้ข้อมูลอันเป็นสาระสำคัญด้านกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้กับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงครามทุกท่าน ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและได้ผลการวิจัยด้านกลยุทธ์ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโอกาสต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณตัวอย่างผลงานวิจัยดี ๆ ที่เป็นแนวทาง สร้างแรงบันดาลใจ ในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จ ขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

วันดี เอี่ยมอิสรา

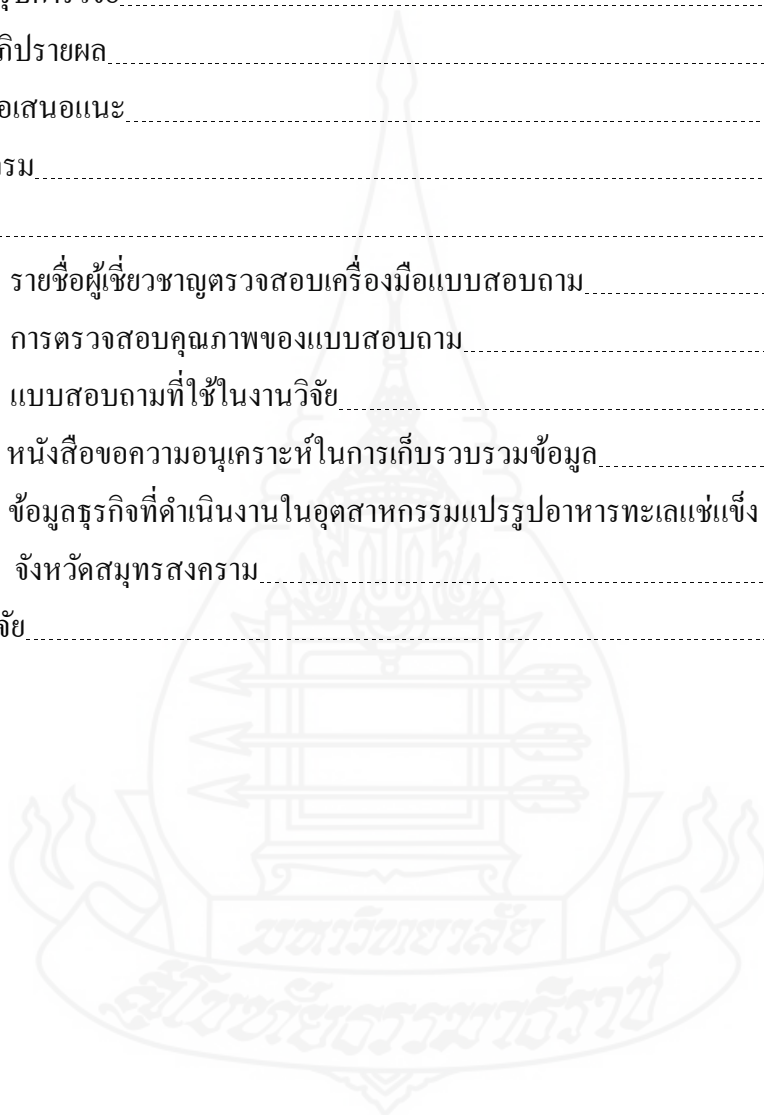
กรกฎาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์.....	8
ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง.....	7
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	102
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	102
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	112
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	116
ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2.....	116
ผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3.....	142

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	167
สรุปการวิจัย.....	167
อภิปรายผล.....	179
ข้อเสนอแนะ.....	187
บรรณานุกรม.....	189
ภาคผนวก.....	195
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม.....	196
ข การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม.....	200
ค แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย.....	206
ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	222
จ ข้อมูลธุรกิจที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง จังหวัดสมุทรสงคราม.....	224
ประวัติผู้วิจัย.....	265



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก.....	25
ตารางที่ 2.2 แสดงตัวอย่างการสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายใน.....	39
ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix.....	43
ตารางที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์หลัก (Grand or Directional Strategies).....	50
ตารางที่ 2.5 แสดงรายชื่อธุรกิจที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง จังหวัดสมุทรสงคราม.....	88
ตารางที่ 2.6 แสดงข้อมูลการส่งออกของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ของไทย.....	94
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรขององค์กรขนาดต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมแปรรูป อาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม.....	103
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล แช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม.....	106
ตารางที่ 3.3 แสดงขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์.....	115
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน และร้อยละ.....	116
ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลจุดแข็ง ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล.....	120
ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลจุดอ่อน ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล.....	123
ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลโอกาส ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล.....	126
ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลอุปสรรค ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล.....	129
ตารางที่ 4.6 แสดงกลยุทธ์ระดับสังคม ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ การแปลผล.....	131
ตารางที่ 4.7 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ การแปลผล.....	133
ตารางที่ 4.8 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ การแปลผล.....	135
ตารางที่ 4.9 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ การแปลผล.....	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 แสดงกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix.....	140
ตารางที่ 4.11 แสดงการกำหนดยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม.....	141
ตารางที่ 4.12 แสดงความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใน.....	160
ตารางที่ 4.13 แสดงความจำเป็นและไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ของธุรกิจจากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญภายใน.....	162
ตารางที่ 6.1 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม.....	228
ตารางที่ 6.2 แสดงชื่อสถานประกอบการ จำนวนคนงาน สินทรัพย์ ทุนจดทะเบียน ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม.....	252



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของการแข่งขันในอุตสาหกรรม.....	18
ภาพที่ 2.2 เครื่องมือการสร้างคุณค่าของ Porter.....	33
ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้าง 7's ของแมคคินซี.....	37
ภาพที่ 2.4 แสดง Growth Vector Matrix ของ Ansoff.....	51
ภาพที่ 2.5 แสดงตำแหน่งที่ตั้งของจังหวัดสมุทรสงคราม (7) บนแผนที่ประเทศไทย.....	83
ภาพที่ 2.6 แสดงสัญลักษณ์สหกรณ์ประมงและบรรยากาศตลาดปลาสหกรณ์ประมง แม่กลอง.....	85
ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างกระบวนการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัด- สมุทรสงคราม.....	89
ภาพที่ 2.8 แสดงตารางการแบ่งประเภทของ SMEs ตามจำนวนคนงานและสินทรัพย์ ถาวร.....	91
ภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม.....	92
ภาพที่ 2.10 แสดงรูปแบบแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ของอุตสาหกรรม แปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง.....	93
ภาพที่ 4.1 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 1.....	142
ภาพที่ 4.2 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 2.....	146
ภาพที่ 4.3 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 5.....	156
ภาพที่ 4.4 แสดงภาพถ่ายผู้เชี่ยวชาญนอกด้านวิชาการกลยุทธ์.....	164

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย มีการส่งออกอาหารทะเลสด แช่เย็น แช่แข็ง อาหารกระป๋อง และอาหารแปรรูป (ไม่รวมกุ้งสด แช่เย็น แช่แข็งและแปรรูป) เดือนมกราคมถึงเดือนเมษายน 2561 เป็นมูลค่า 1,400.48 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.03 เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2560 ที่ผ่านมา (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2561) กล่าวได้ว่า อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทยนั้น ได้มีการส่งออกอาหารทะเลแช่เย็น แช่แข็ง และแปรรูปในแต่ละปีเป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น มีเงินตราต่างประเทศเข้ามาสู่ประเทศไทยซึ่งเป็นรายได้สำคัญที่นำมาพัฒนาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในประเทศ ผลักดันการขยายตัวด้านการลงทุนและการจ้างงาน จากการที่ผู้ประกอบการมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ลดการขาดดุลทางการค้าและการชำระเงิน เป็นต้น

คู่แข่งด้านการส่งออกที่สำคัญของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของไทย คือ ประเทศเวียดนาม อินเดียและอินโดนีเซีย ส่วนอุปสรรคที่สำคัญ คือ การขาดแคลนวัตถุดิบ การปิดน่านน้ำของประเทศอินโดนีเซีย ปัญหาการค้ามนุษย์และการทำการประมง (กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์, 2561) จากอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ที่มาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทยนั้น จะต้องเร่งแก้ไขปัญหาและพัฒนาโครงสร้างอุตสาหกรรมให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้สามารถทำการแข่งขันกับคู่แข่งภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ โดยใช้การวางแผนทางกลยุทธ์ เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแบบแผนแนวทางให้ผู้ประกอบการนำมาใช้ประโยชน์และเรียนรู้วิธีรับมือกับอุปสรรคที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง โดยเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการแข่งขันให้มากที่สุด

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ตัวอย่างบริษัทระดับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จนประสบความสำเร็จ คือ บริษัทด้านพลังงานที่ใหญ่ที่สุดในเดนมาร์ก (2012) Danish Oil and Natural Gas ได้เผชิญวิกฤตเศรษฐกิจขนาดใหญ่ ผู้บริหาร Poulsen ได้ทำการปรับเปลี่ยนบริษัทใหม่ทั้งหมด โดยเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น Orsted เปลี่ยนกลยุทธ์บริษัทใหม่ โดยขาย

กิจการน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ เลิกใช้ถ่านหิน แต่ไปลงทุนด้านพลังงานลมนอกชายฝั่ง บริษัทลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ ทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 3 พันล้านดอลลาร์ตั้งแต่เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงและเป็นบริษัทพลังงานลมนอกชายฝั่งที่ใหญ่ที่สุดในโลก (Techsauce Team, 2563)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างการดำเนินงานที่มีระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน มีประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจหลากหลายด้านในการบริหาร เช่น ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ลดความเสี่ยงจากปัญหาและวางแผนรับมือในอนาคตได้ทันเวลา การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategy Planning) หรือเรียกว่า การวางแผนระยะยาวนั้น (Long-range Planning) เป็นกลุ่มของการตัดสินใจและการกระทำทางการบริหารซึ่งพิจารณาถึงการดำเนินการขององค์กรในระยะยาว โดยได้รวบรวมเรื่องสำคัญด้านต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ภักดีมะนะเวศ, 2561, น. 9 -5) มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการเพื่อแสวงหากยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องระหว่างโอกาสจากภายนอกกับจุดแข็งจากภายใน และการคำนึงถึงอุปสรรคจากภายนอกและจุดอ่อนจากภายในองค์กร (Wheelen & Hunger, 2012 อ้างถึงใน สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 195) อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ คือ เครื่องมือสู่ความสำเร็จ เป็นแผนการหรือวิธีการดำเนินงานที่จะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 10) ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์นั้นจึงมีความสำคัญ ที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก

สำหรับจังหวัดสมุทรสงครามนั้นเป็นจังหวัดที่เล็กที่สุดในประเทศไทย มีพื้นที่ติดต่อกับอ่าวไทยจึงมีทรัพยากรทางทะเลที่อุดมสมบูรณ์ มีการทำอุตสาหกรรมแปรรูปสัตว์น้ำขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับห้องเย็นถนอมสัตว์น้ำ ซ้ำแหและสัตว์น้ำ แปรรูปสัตว์น้ำแช่แข็งและนำสัตว์น้ำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์อาหาร เป็นต้น ทางจังหวัดได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ การส่งเสริมและพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตที่ยั่งยืน เสริมสร้างพัฒนาคุณภาพชีวิต และให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสินค้าเกษตรและประมง (สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด, 2562 จาก <http://www.samutsongkhram.go.th>)

อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงครามจะพัฒนาต่อไปได้ จึงจำเป็นที่จะต้องทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์เลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยเพิ่มขึ้น

และพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัดสมุทรสงครามให้ทัดเทียมกับจังหวัดอื่น ๆ พัฒนารัฐกิจที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ที่ไม่มีวันสิ้นสุด ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องคอยตรวจตราความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มาใช้สร้างโอกาสอยู่เสมอ รวมถึงการเร่งพัฒนาศักยภาพทางการผลิต การแปรรูปอาหารทะเลและส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง ตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว พร้อมดำเนินงานตามแผนงานที่รัฐกิจได้วางเป้าหมายไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนี้ขึ้น เพื่อศึกษาถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงครามและนำมาวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงคราม ให้สามารถดำรงอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันอย่างยั่งยืน

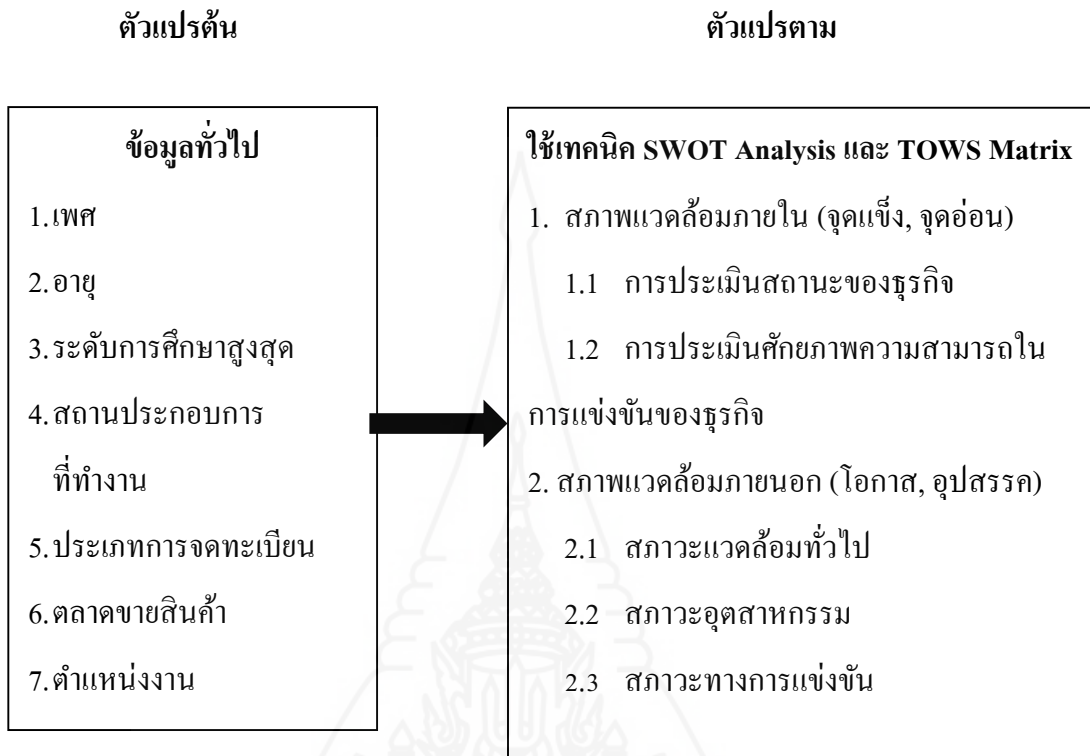
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

2.2 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS matrix

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านประชากรตามวัตถุประสงค์

4.1.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

4.1.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS matrix เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยประชากรเป็นตัวแทนของธุรกิจในอุตสาหกรรม ได้แก่ ผู้จัดการ หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งเป็นบุคลากรในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งใน

จังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยคำนวณเก็บตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากร ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 141 คน จากทั้งหมด จำนวน 218 คนจากทั้งหมด 20 ชุรกิจ (กรมอุตสาหกรรมโรงงาน : 2562) โดยตอบแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องสภาวะแวดล้อมภายใน สภาวะแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน

4.1.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวน 2 กลุ่ม โดยผู้ให้ข้อมูลกลุ่มแรก คือ ผู้เชี่ยวชาญภายในซึ่งปฏิบัติงานในธุรกิจสถานประกอบการของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 5 คน ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากการประมวลผลเทคนิค TOWS matrix ว่า ชุรกิจได้นำกลยุทธ์ใดมาปฏิบัติบ้าง แล้วมีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มธุรกิจปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญภายนอกนักวิชาการด้านกลยุทธ์ 1 คน โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเสนอแนะเพิ่มเติม เสนอแนะแนวทางปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และใช้เทคนิค TOWS matrix มาประมวลผลการกำหนดกลยุทธ์สำหรับกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินงานปลายน้ำในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเท่านั้น ไม่ได้ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคในการวิเคราะห์อื่น ๆ ที่ครอบคลุมการกำหนดกลยุทธ์ทั้งหมด

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงขออธิบายนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

5.1 กลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง แนวคิด แผนงาน หรือการกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีเป้าหมายที่พร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเป็นแผนงานที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

5.2 SWOT Analysis หมายถึง เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก จะวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ซึ่งจะทำให้ทราบผลกระทบและแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ช่วยในการตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์

5.3 TOWS matrix หมายถึง เครื่องมือที่เป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของธุรกิจ เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจควรจะใช้กลยุทธ์ใดเนื่องมาจากเหตุผลใด

5.4 จุดแข็ง หมายถึง ข้อได้เปรียบภายในหรือศักยภาพการทำงานที่ดีของธุรกิจ ที่สร้างผลกระทบทางด้านบวก ทำให้ธุรกิจเหนือกว่าคู่แข่ง

5.5 จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายในหรือศักยภาพการทำงานที่ไม่ดีของธุรกิจ ที่สร้างผลกระทบทางด้านลบ ทำให้ธุรกิจด้อยกว่าคู่แข่ง

5.6 โอกาส หมายถึง ข้อได้เปรียบภายนอกของธุรกิจ ที่สร้างผลกระทบทางด้านบวก ทำให้ธุรกิจเหนือกว่าคู่แข่ง

5.7 อุปสรรค หมายถึง ข้อเสียเปรียบภายนอกของธุรกิจ ที่สร้างผลกระทบทางด้านลบ ทำให้ธุรกิจด้อยกว่าคู่แข่ง

5.8 อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง หมายถึง กลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจการประมง ธุรกิจแปรรูปอาหารทะเล ธุรกิจแช่แข็งอาหารทะเลและธุรกิจส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง ซึ่งมีขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ จัดทะเบียนในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน และบริษัท

5.9 สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งภายในจะประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ส่วนภายนอกจะประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

5.10 กลุ่มธุรกิจเส้นทางต้นน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับวัตถุดิบในการผลิต เช่น ธุรกิจประมงจับสัตว์น้ำ เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ เป็นต้น

5.11 กลุ่มธุรกิจเส้นทางปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแช่แข็งและการตลาดสำหรับการส่งออก เช่น ธุรกิจประมงแช่แข็ง แปรรูปสัตว์น้ำ ห้องเย็นแช่แข็ง โรงงานผลิต บริษัทส่งออกสินค้า เป็นต้น

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ประโยชน์ทางการดำเนินงานของธุรกิจ ที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจะ ได้ทราบถึงการใช้ข้อดีของธุรกิจให้เกิดประโยชน์และพัฒนาปรับปรุงข้อเสีย เพื่อพัฒนาศักยภาพ ภายในธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

6.2 ประโยชน์ทางการส่งเสริม ขยายตลาดทางธุรกิจออกไปสู่ภายนอก ทำให้ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมทราบถึงการใช้โอกาสที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามีกำไรทางธุรกิจ และสามารถ รับมือกับอุปสรรคได้อย่างทันท่วงที มีการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

6.3 ประโยชน์ของการทราบแนวโน้มการเติบโตหรือถดถอยของอุตสาหกรรม เป็น แผนงานให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ได้ใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ที่จะลงทุนเพิ่มหรือชะลอการดำเนินงาน

6.4 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมเดียวกันในจังหวัดอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันซึ่งดำเนินธุรกิจ แปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง โดยสามารถใช้เป็นแนวทางการศึกษาถึงข้อแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ภายในและภายนอกที่เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ ซึ่งเสนอแนะกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปรับเปลี่ยน หรือปฏิบัติใช้ให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์
2. ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีด้านกลยุทธ์

แนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ประกอบไปด้วย 1) ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ 2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3) SWOT Analysis 4) เทคนิค TOWS matrix และ 5) การกำหนดกลยุทธ์

1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์

ปัจจุบัน การดำเนินงานของธุรกิจต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จึงจำเป็นต้องมีแผนการดำเนินงาน หรือ แผนงานเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจบริหารธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยกึ่งพร ทองใบ (2553, น. 9-5) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการถ่วงดุลของสภาวะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนชนชัย ขมจินดา (2554, น. 8-10) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นแนวคิด แผนงาน หรือ การกระทำต่าง ๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมาย ที่จะทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วนสุจิต ติลภทรสนนท์ (2558, น. 10) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นแผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่งอื่น โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในขององค์การและความสามารถหลักขององค์การ พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก

องค์กร ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ Rothaermel (2013) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติที่ประกอบด้วยการดำเนินงานเชิงแข่งขันและแนวทางในการดำเนินธุรกิจสำหรับผู้จัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนงานที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ โดยรู้จักการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันให้มีความได้เปรียบโดยเข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมปัจจุบัน และปรับตัวได้กับสถานะแวดล้อมในอนาคต มีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้แผนงานหรือแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจ กล่าวได้ว่า การมีแผนงานที่ดีหรือมีกลยุทธ์มาช่วยในการดำเนินงาน จะทำให้ธุรกิจดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.1 วิวัฒนาการของกลยุทธ์

ธนชัย ขมจินดา (2554, น. 8 - 9) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีวิวัฒนาการความเป็นมาตามระยะเวลาต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (Basic financial planning) เป็นการเน้นการจัดการในลักษณะการดำเนินการตามแผนงบประมาณ (Meet budget)

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นการพยากรณ์ (Forecast-based planning) เป็นการเน้นการพยากรณ์อนาคต (Predict the future) โดยการพยากรณ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นระยะเวลาหลายปีในอนาคต

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นการปรับตัวกับสถานะแวดล้อมภายนอก (Externally oriented planning) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบที่มีการตอบสนองต่อการสถานะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ

ระยะที่ 4 การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสนับสนุนและบรรยากาศภายใน และทำการสร้างระบบกลไก ระบบการวางแผน ตัวแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวสูง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่สถานะของธุรกิจในการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนและ/หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคาม ซึ่งก็คือการวิเคราะห์ SWOT นั่นเอง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เพื่อความเหมาะสมในการอยู่รอดของธุรกิจ โดยนำกลยุทธ์มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด

1.1.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

Henry Mintzberg (อ้างถึงใน พสุ เตชะรินทร์, 2554) ได้เขียนไว้ในหนังสือ The Rise and Fall of Strategic Planning ถึงลักษณะของกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
- 2) กลยุทธ์เป็นรูปแบบ (Pattern) ของกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
- 3) กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
- 4) กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

โดยความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ

- 1) ช่วยให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) มีกรอบบทบาทและจุดหมายที่แน่นอน
- 3) มีเป้าหมายและการดำเนินงานชัดเจน
- 4) เน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพการแข่งขัน
- 5) มีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบขององค์กรที่เหมาะสม

ดังนั้น กลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินของธุรกิจเป็นอันมาก เพราะเป็นการมองเห็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจในรอบด้าน รู้จักสิ่งที่ธุรกิจตนเองมีและสิ่งที่ธุรกิจภายนอกมี ซึ่งทุกองค์กรจะพัฒนาการวางแผนและเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เพื่อดึงเอาศักยภาพขององค์กรในด้านที่ได้เปรียบมาใช้ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดและนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรวางไว้ และพัฒนาในด้านที่เป็นจุดด้อยให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง การพัฒนาย่อมไม่มีการสิ้นสุด การพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจต่อไปเรื่อย ๆ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.1.3 ความหมายและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Poter อ้างถึงใน (Magretta, 2557, p. 48. xxx) ได้กล่าวว่า การแข่งขันเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเลือกเส้นทางที่ต่างไปจากคนอื่น โดยไม่ใช่การแข่งขันเพื่อเป็นที่สุด แต่บริษัทสามารถและควรเลือกที่จะแข่งขันเพื่อความเป็นเอกลักษณ์ (compete to be unique) ก็คือ การสร้างคุณค่าในแบบที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งกลยุทธ์ได้มาจากหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขัน ทำให้ตัดสินใจได้ว่าทางเลือกใดจะสมเหตุสมผลที่สุด ส่วน Kaplan & Norton (2005)

ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการสามองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ และการประเมินกลยุทธ์ ส่วนกิ่งพร ทองใบ (2553, น. 9 - 5) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงกลยุทธ์ ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 8) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน โดยใช้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อให้มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนภักดี มะนะเวศ (2561, น. 9 - 6) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุม ในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ พอเพียงและยั่งยืน ส่วนสุดใจ ดิลกวรรณสนนธ์ (2558, น. 18) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น องค์กรต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องจำนวน 4 กิจกรรม ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (4) การประเมินผลสัมฤทธิ์และการควบคุมกลยุทธ์ โดยทั้ง 4 กิจกรรมส่งผลทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และฐาปนา ฉิ่งไพศาล (2560, น. 1-1) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนดการกระทำและการตัดสินใจทางการบริหาร เพื่อช่วยในด้านการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว และการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการควบคุมการประเมินเชิงกลยุทธ์

กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ดังนี้
- 1) ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 2) กำเนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (stakeholders) ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สหภาพแรงงาน ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้จำหน่าย ผู้ลงทุน ชุมชนในท้องถิ่น รัฐบาล เป็นต้น
 - 3) ทำให้มีการคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - 4) มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

กึ่งพร ทองใบ (2553) ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ ทิศทาง และภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน
- 2) สร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อบ่มงู่วัตถุประสงค์ร่วมขององค์การที่กำหนดไว้
- 3) เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร
- 4) ช่วยให้องค์การคาดคะเนได้ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาเป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
- 5) ทำให้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจได้

สุดใจ ศิลกพรสนนท์ (2558) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (benefits of strategic management) ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

- 1) ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวเงิน (financial benefits of strategic management) คือ องค์การมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมากกว่าองค์การที่ไม่ได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ ผลประกอบการด้านการเงินในระยะยาวสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- 2) ประโยชน์การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (nonfinancial benefit of strategic management) คือ การทำให้ผู้บริหารองค์การตระหนักถึงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกมากยิ่งขึ้น เข้าใจกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน การเพิ่มผลิตของพนักงาน ป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและให้ความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) คือ การสร้างการดำเนินงานที่มีระบบ มีจุดหมายที่แน่นอนและ เป้าหมายที่ชัดเจน พัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน มีประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจในหลากหลายด้าน สร้างผลดีในการบริหารงาน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะใช้กลยุทธ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ลดความเสี่ยงจากปัญหา วางแผนรับมือในอนาคต ได้ทันเวลา และผู้บริหารระดับล่างจะมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การร่วมกัน ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นสร้างผลดีทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ผู้บริหารจึงควรมีวางแผน การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันและหมั่นคอย

ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในระยะเวลาได้ ซึ่งจะเป็นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน

1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภักดี มณะเวศ (2561, น. 19 - 13) มี 4 องค์ประกอบ เหมือนกับสุดใจ คิลกทรรสนนท์ (2558, น. 19) ดังนี้

1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คือ การกำกับประเมินผลและเป็นการเผยแพร่ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในให้กับบุคคลสำคัญในบริษัทได้รับทราบ

2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการจัดการโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) คือ เป็นกระบวนการที่นำเอากลยุทธ์และนโยบายมาปฏิบัติ โดยจัดทำโปรแกรมงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

4) การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control) คือ การประเมินผลและการควบคุมกระบวนการที่ต้องมีการกำกับผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท

ส่วนกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ของธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 – 17, 8 – 19) มีขั้นตอนการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (general environment analysis) เพื่อระบุปัจจัยผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น

2) การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (industry analysis) เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้านอุตสาหกรรมว่ามีแนวโน้ม ทิศทางเปลี่ยนแปลงอย่างไรในอนาคต ปัจจัยด้านการตลาด อัตราการเจริญเติบโต

3) การวิเคราะห์การแข่งขัน (competition analysis) เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม โอกาสการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ สินค้าทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อ

4) การวิเคราะห์บริษัท (company profile analysis) เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของกิจการ องค์กรประกอบความสามารถในการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจนถึงความได้เปรียบ

5) การวิเคราะห์ SWOT เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมิน มาประมวลเพื่อสะท้อนให้เห็นปัจจัยที่เป็น โอกาสหรือการคุกคาม จุดอ่อนและจุดแข็งของกิจการ

6) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เอาปัจจัยด้านต่าง ๆ มาจับคู่กันโดยใช้เทคนิค TOWS matrix หรือ SPACE matrix เพื่อเลือกกลยุทธ์ในช่องต่าง ๆ คือ ช่อง SO strategy หรือ ST strategy หรือ WO strategy หรือ WT strategy

7) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การการออกแบบระบบการควบคุม การใช้ภาวะผู้นำ และด้านการเมืองและวัฒนธรรม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพอุตสาหกรรม มุ่งเน้นการวิเคราะห์เป็นหลัก เพื่อให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของธุรกิจให้มากที่สุด โดยมีกระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุม

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ชินินทร์ ชุนหพันธ์ (2561, น. 10 – 7) ได้กล่าวว่า เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย คือ โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (Threats : T) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 44) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการในการตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรจะประสบในอนาคต

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้นประกอบไปด้วยโอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats : T) ทางธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีผลกระทบมาก เราจึงต้องคอยหมั่นตรวจตราดูการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเสมอ

การจัดแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมภายนอกนั้น ชินินทร์ ชุนพันธ์ (2561, น. 10 – 11) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) 2) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitive Environment) 3) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) 4) สภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ (International Societal Environment)

1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไป คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือระบบของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการทำงานของธุรกิจขณะนั้น ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจในระยะยาว ลักษณะของสภาพแวดล้อมทั่วไปมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor) โดยชินินทร์ ชุนพันธ์ (2561, น. 10 – 11) ได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางเศรษฐกิจและทิศทางของเศรษฐกิจที่ธุรกิจนั้นดำเนินการอยู่ การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงแนวโน้มที่มีผลเฉพาะอุตสาหกรรมที่ตนเกี่ยวข้องทั้งระดับประเทศและระดับต่างประเทศ เช่น รายได้ส่วนบุคคล สินเชื่อ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ จำนวนเงิน อัตราว่างงานและการว่างงาน แรงงาน การควบคุมระดับราคา การลดค่าเงิน การปรับเพิ่มค่าเงินและต้นทุนการจัดหาพลังงาน เป็นต้น ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 21) ได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค การซื้อและการดำเนินงานของธุรกิจ จะพิจารณาจากเศรษฐกิจภายในประเทศและภายนอกประเทศด้วยประเด็นต่าง ๆ กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติ วัฏจักรของธุรกิจ สภาพาสินเชื่อในตลาด นโยบายของรัฐบาลด้านการเงินและการคลัง และผลกระทบจากสภาวะภายนอกประเทศ และสุจิต ติลกทรรศนนท์ (2558, น. 54-58) กล่าวว่า เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่ควรคำนึงถึง เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

(2) ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political-Legal Factor) โดยชินินทร์ ชุนพันธ์ (2561, น. 10 – 12) ได้กล่าวว่า เป็นทิศทางทางการเมืองเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากการเมืองเป็นผู้กำหนดกฎหมายและข้อบังคับที่จะต้องดำเนินการตามกรอบนั้นอาจเป็นทั้งข้อจำกัดและโอกาสในการสนับสนุนการทำงาน เช่น กฎหมายสิทธิบัตร กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายภาษีนิติบุคคล เป็นต้น ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8- 22) ได้กล่าวว่า เป็นผลกระทบในรูปของกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ กิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาลในการซื้อสินค้าและบริการของรัฐบาล การให้ความอุดหนุนและการให้ความช่วยเหลือต่อธุรกิจ และการที่รัฐบาลเป็นคู่แข่งของธุรกิจ และสุจิต ติลกทรรศนนท์ (2558, น. 69) กล่าวว่า

สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาลและกฎหมาย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งมีปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ คือ กฎระเบียบทางราชการ อัตราภาษีศุลกากร กฎหมายการป้องกันสิ่งแวดล้อม กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎระเบียบการนำเข้าและส่งออก การเปลี่ยนแปลงกฎหมายทางด้านภาษี ราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยน ตลาดแรงงาน กฎระเบียบเกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

(3) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Factor) โดยชินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2561, น. 10 – 12) ได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมาจากความเชื่อ คุณค่า ทักษะคติ ความคิดเห็น และวิถีชีวิตของคนในองค์กร ท่ามกลางเงื่อนไขทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ การศึกษา ศาสนา อาชีพ ครอบครัว และประชากรศาสตร์ในแง่ของอายุเฉลี่ย อัตราการเกิด การย้ายถิ่นฐาน และการกระจายของประชากร ส่วนชนชัย ขมจินดา (2554, น. 8 - 23) ได้กล่าวว่าเป็นเรื่องของความเชื่อถือ คุณค่าและทักษะคติ ซึ่งมีผลมาจากวัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา และสภาวะแวดล้อมทางสังคมอื่น ๆ และสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 61-63) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม มีผลกระทบต่อทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด และลูกค้า ปัจจัยตัวแปรมีต่าง ๆ ดังนี้ คือ อัตราการเกิด การตาย การย้ายถิ่นที่อยู่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรศาสตร์ จำนวนกลุ่มผลประโยชน์ พฤติกรรมการบริโภค วิถีการดำรงชีวิต ความสนใจด้านจริยธรรม ระดับเฉลี่ยการศึกษา ทักษะคติต่อธุรกิจ ทักษะคติต่อการบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคม การอนุรักษ์พลังงาน การควบคุมมลพิษ เป็นต้น

(4) ปัจจัยทางวิทยาการหรือเทคโนโลยี (Technological Factor) โดยชินทร์ ชุณหพันธรักษ์ (2561, น. 10 – 12) ได้กล่าวว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในแง่การสร้างนวัตกรรมใหม่ หลีกเลี่ยงการล้ำสมัยที่อาจเกิดขึ้นโดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม ส่วนชนชัย ขมจินดา (2554, น. 8 - 23) ได้กล่าวว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งมีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การส่งสัญญาณในลักษณะดิจิทัล เพื่อการสื่อสารผ่านมือถือและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 66-67) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่และวัตถุดิบใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม ก่อให้เกิดกลุ่มลูกค้าใหม่หรือขยายฐานลูกค้าเดิม อิทธิพลของเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจ ส่งผลกระทบในเรื่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตลาด ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้แทนจำหน่าย คู่แข่งขัน ลูกค้า กระบวนการผลิต การดำเนินงานทางการตลาด และตำแหน่งของการแข่งขัน

(5) ปัจจัยด้านระบบนิเวศวิทยา (Ecological Factor) โดยชนินทร์ ชุณห พันธรักษ์ (2561, น. 10 – 13) ได้กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งมีชีวิตอื่นตลอดจน อากาศ ดิน และน้ำ ซึ่งมลภาวะคือข้อจำกัดของระบบสนับสนุนการมีชีวิตตามระบบนิเวศวิทยา มลภาวะที่เกิดในสังคมอุตสาหกรรม เช่น อุณหภูมิของโลกที่สูงขึ้น มลภาวะในอากาศ น้ำและดิน อากาศของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากชั้นของโอโซนบางลง มลภาวะทางอากาศที่เกิดจากผงฝุ่น และการเผาไหม้ ภาวะเรือนกระจกที่เกิดจากการเผาเชื้อเพลิงและถ่านหินในโรงงานอุตสาหกรรม

(6) ปัจจัยสภาวะทางด้านลูกค้า โดยชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8-23) ได้กล่าวว่า เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยพิจารณาจากแหล่งของลูกค้า พฤติกรรม ของลูกค้าและประวัติส่วนบุคคล

สภาวะอุตสาหกรรม (Industry Environment) ปัจจัยแวดล้อมด้าน อุตสาหกรรมเป็นสภาพแวดล้อมที่ใกล้ชิดของธุรกิจ ที่จะต้องวิเคราะห์ว่ามีแนวโน้มและทิศทาง เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร รวมไปถึงปัจจัยด้านขนาดตลาดและอัตราการเติบโต ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ ของตลาด จำนวนและขนาดของผู้ซื้อและผู้ขาย การลงทุนในอุตสาหกรรม การได้รับผลจากเส้นโค้ง การเรียนรู้และประสบการณ์ และวัฏจักรของธุรกิจและผลิตภัณฑ์

ชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 24) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาวะ อุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) สภาวะทางการตลาด เกิดจากความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมาจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มอายุในหมู่ประชากร ระดับรายได้ของประชากร

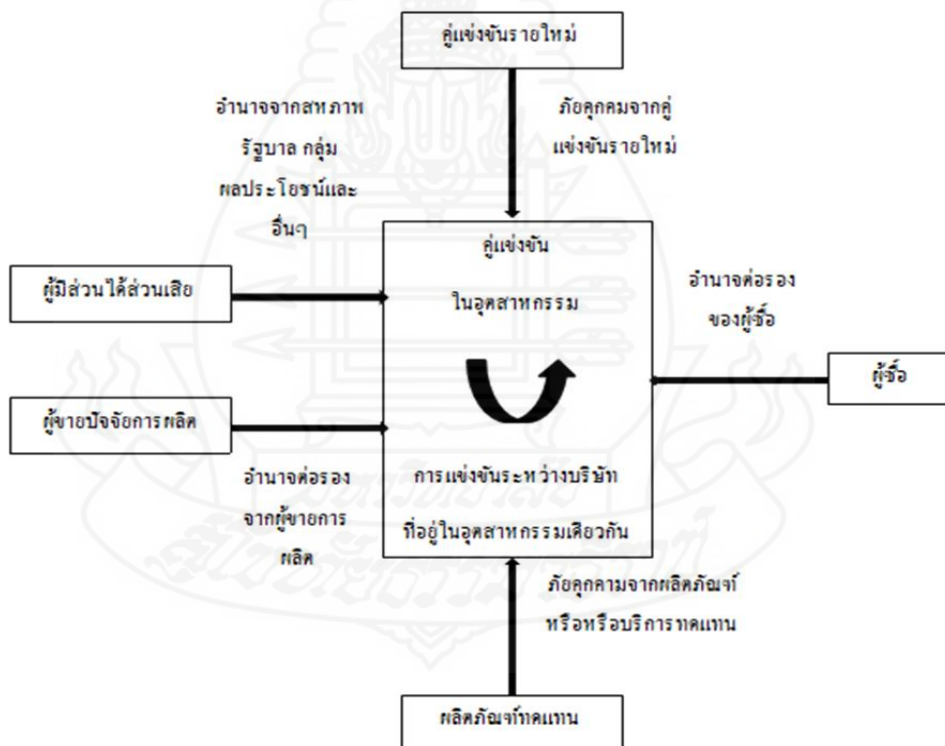
(2) โครงสร้างของอุตสาหกรรม ว่ามีลักษณะแบบใด กล่าวคือ เป็น ตลาดการแข่งขัน (Competitive Market) ตลาดผู้แข่งขันน้อยราย (Oligopoly Market) หรือตลาดผูกขาด (Monopoly Market)

(3) แนวโน้มของอุตสาหกรรม ศึกษาข้อมูลในอดีตและปัจจุบันเพื่อ คาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต

(4) วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) ซึ่งสามารถแบ่ง ออกเป็น ขั้นแรกหรือขั้นแนะนำ (Introduction) ขั้นการเจริญเติบโต (Growth) ขั้นการเขย่าออก (Shakeout) ขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) และขั้นตกต่ำ (Decline)

2) สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competition)

สภาพแวดล้อมในการแข่งขันเป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญในการปฏิบัติงานเฉพาะตัวตามแนวคิดของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ในหนังสือกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) และบทความเรื่องพลังในการแข่งขันกำหนดกลยุทธ์อย่างไร (How Competitive Force Shape Strategy) จากวารสารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สภาพแวดล้อมนี้ประกอบด้วยพลังทั้งห้าในการแข่งขัน คือ การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ข้อจำกัดต่อผู้มาใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและข้อจำกัดของสินค้าทดแทน แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างอุตสาหกรรม ประกอบไปด้วย 1) ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ 2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน 3) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 4) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต 5) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน โดยตัวแบบแรงผลักดันการแข่งขัน 5 ประการ (Five Forces Model)



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้าของการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: Wheelen & Hunger (2012 อ้างถึงใน สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 75)

จากภาพที่ 2.1 รูปแสดงตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า ซึ่งมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

(1) ภัยคุกคามจากการเข้าสู่อุตสาหกรรมรายใหม่ (Threat of New Entrants) ซึ่งสุดใจ คิลกทรรสนนท์ (2558, น. 76) ได้กล่าวว่า โอกาสที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายหรือยากนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ซึ่งเกิดจากบริษัทในอุตสาหกรรมเดิมได้รับผลประโยชน์จากการประหยัดจากขนาด การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเดิมที่ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีในตราสินค้า ผู้แข่งขันรายใหม่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการเอาชนะความภักดีของกลุ่มคู่แข่ง ใช้เงินลงทุนจำนวนมากในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ซึ่งลูกค้าจะพิจารณาว่าคุ้มหรือไม่ การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และนโยบายของรัฐบาลในการควบคุมจำนวนธุรกิจบางประเภท เป็นต้น ส่วนชินินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ (2561, น. 10 – 14) ได้กล่าวว่า เจ้าของตำแหน่งทางการตลาดต้องสร้างข้อจำกัดเพื่อลดการเข้าสู่ตลาด เช่น การสร้างความประหยัดต่อขนาดการผลิต ใช้ประสบการณ์สะสมการประหยัดในการทำงาน มีข้อได้เปรียบด้านสินทรัพย์ทางปัญญา สัมปทาน สถานที่ตั้งโรงงานที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ตั้งอยู่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม การมีแหล่งวัตถุดิบราคาถูก ทำสินค้าให้แตกต่างกัน เป็นพันธมิตรกับผู้ดูแลช่องทางการตลาดเดิม ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบสูง เป็นต้น

(2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensive of Rivalry among Existing Competitors) สุดใจ คิลกทรรสนนท์ (2558, น. 83) ได้กล่าวว่า บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมต่างมีความเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน การกระทำต่าง ๆ จึงมีผลกระทบต่อคู่แข่ง จะทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อได้รับความท้าทาย จากคุณสมบัติของบริษัทที่แตกต่างกันในด้านทรัพยากรภายใน ประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ บริการหลังการขาย และนวัตกรรม เป็นต้น ปกติความรุนแรงของการแข่งขันขึ้นอยู่กับปัจจัย คือ อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่เติบโตช้า ต้นทุนที่สูง ผลิตภัณฑ์ไม่มีความแตกต่างหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ต่ำ จำนวนคู่แข่งและการออกจากอุตสาหกรรมมีอุปสรรคสูงและชินินทร์ ชุณหพันธรัทธ์ (2561, น. 10 – 17) ได้ให้ความเห็นว่า เป็นการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น จำนวนคู่แข่งที่มีน้อยแต่ขนาดเท่า ๆ กัน อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง ลักษณะของสินค้าและบริการเหมือนกัน การตัดราคาสินค้าได้มากผลิตสินค้าได้จำนวนมากราคาจะลดลง การออกจากอุตสาหกรรมมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูง เป็นต้น

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) สุดใจ คิลกทรศนนท์ (2558, น. 88) ได้กล่าวว่า ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองมากกว่าปัจจัย เช่น ผู้ซื้อที่มีปริมาณมากเมื่อเทียบกับยอดขายรวมทั้งหมด สินค้าที่ซื้อจากอุตสาหกรรมที่มีลักษณะไม่แตกต่างกันจากรายอื่น ต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าอื่นนั้นต่ำ ผู้ซื้อมีกำไรน้อยและไวต่อการเปลี่ยนแปลงราคา ทำให้พยายามสั่งซื้อน้อยเพื่อกดดันผู้ขาย ผู้ซื้อที่มีความสามารถในการเปลี่ยนสถานะมาเป็นผู้ผลิตเอง วัตถุดิบหรือสินค้าไม่ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ผู้ซื้อมีข้อมูลเกี่ยวกับการสั่งซื้อเป็นอย่างดี จำนวนผู้ผลิตวัตถุดิบหรือสินค้านั้นมีจำนวนมาก ราย ผู้ซื้อสามารถซื้อสินค้าได้หลายรายในเวลาเดียวกัน และผู้ซื้อชอบแสวงหาวัตถุดิบหรือสินค้าที่มีราคาถูกลงกว่า เป็นต้น ส่วนชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 16) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่นำไปสู่อำนาจการต่อรองของลูกค้า เช่น สินค้าหรือบริการมีมาตรฐานเดียวกัน การขยายตัวย้อนกลับไปข้างหลังของผู้ซื้อเพื่อกลับไปทำการผลิตหรือกระจายสินค้าเอง การมีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับต้นทุนของผู้ขายสินค้า การที่ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาสินค้าที่ซื้อสูงมาก เป็นต้น

(4) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) สุดใจ คิลกทรศนนท์ (2558, น. 89) ได้กล่าวว่า จะรุนแรงต่อเมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตมีจำนวนน้อยและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้านั้นมีทดแทนน้อย หรือต้นทุนในการเปลี่ยนไปซื้อวัตถุดิบจากรายอื่นสูง ผู้ซื้อเป็นเพียงส่วนน้อยของยอดขาย ผู้ขายวัตถุดิบสามารถผลิตสินค้าขายได้เอง และระดับการรวมตัวของผู้ขายวัตถุดิบที่รวมตัวกันได้มากทำให้อำนาจการต่อรองสูง เป็นต้น ส่วนชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 16) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เช่น การที่ลูกค้าไม่มีความสำคัญต่อกลุ่มผู้ขายวัตถุดิบ วัตถุดิบมีความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อตัวผู้ซื้อ การที่บางอุตสาหกรรมให้ความสำคัญต่อผู้ขายวัตถุดิบมากกว่าผู้ซื้อวัตถุดิบ ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายวัตถุดิบสูง อุปสรรคจากการรวมตัวไปข้างหน้าของผู้ขายวัตถุดิบที่จะกลายเป็นผู้ผลิตสินค้าเอง

(5) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of Substitute Products) สุดใจ คิลกทรศนนท์ (2558, น. 91) ได้กล่าวว่า สินค้าทดแทนจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อธุรกิจ ในกรณีที่ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงจากการใช้สินค้าปัจจุบันไปสู่สินค้าทดแทนต่ำหรือสินค้าทดแทนมีราคาต่ำกว่า แต่คุณภาพและประสิทธิภาพในการใช้งานเท่ากันหรือมากกว่าสินค้าของกลุ่มแข่งขัน ผู้ซื้ออาจตัดสินใจเลือกสินค้าทดแทนเพราะประหยัดรายจ่ายได้มากกว่า ส่วนชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 17) ได้กล่าวว่า หากสินค้ามีราคาสูงกว่าสินค้าทดแทน ลูกค้าจะหันไปใช้สินค้าทดแทน ความเจริญทางวิทยาการและการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ทำให้สินค้าทดแทนเข้ามาแย่งส่วนแบ่งของตลาดเดิมได้ เช่น การที่ข้อมูลอินเทอร์เน็ตเข้ามาแทนที่วารสาร เป็นต้น

(6) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ (Relative Power of other Stakeholder)

พลังที่หกเพิ่มขึ้นมาโดยวิเลนและฮังเกอร์ (อ้างถึงใน ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์, 2561, น. 10 – 17) เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ในสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น รัฐบาล สมาคมการค้า ชุมชนท้องถิ่น และกลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis) โดยสุจิต ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 96) ได้กล่าวว่า ธุรกิจต้องเข้าใจคู่แข่งเกี่ยวกับ 1) แรงผลักดันของคู่แข่ง ซึ่งดูได้จากวัตถุประสงค์ในอนาคต 2) คู่แข่งขันกำลังทำอะไรอยู่และสามารถทำได้ ซึ่งจะดูได้จากกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน 3) คู่แข่งขันมีความเชื่อเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอย่างไร ดูได้จากสมมติฐาน และ 4) ความสามารถของคู่แข่งคืออะไร ดูได้จากจุดอ่อนและจุดแข็งของคู่แข่ง

3) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)

ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ (2561, น. 10 – 17) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเป็นองค์ประกอบในการทำงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การในการครอบครองทรัพยากรที่ต้องการหรือความสำเร็จในการทำกำไรจากสินค้าหรือบริการ ซึ่งประกอบด้วย

(1) ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า (Customer Profile) ข้อมูลนี้จะสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้เข้าใจลูกค้าในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของตลาดได้ สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ได้ทันทั่วถึง ซึ่งข้อมูลของลูกค้าประกอบไปด้วย ประชากรศาสตร์ ภูมิศาสตร์ จิตวิทยาและพฤติกรรมผู้บริโภค

(2) ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Position) เป็นการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันหรือประเมินคู่แข่ง การติดตามข้อมูลคู่แข่งทำให้องค์การสามารถพยากรณ์การเจริญเติบโต พยากรณ์กำไรในระยะสั้นและระยะยาว

(3) ตลาดแรงงาน (Labor Market) เป็นการสรรหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้ ปัจจัยภายนอกด้านตลาดแรงงานประกอบด้วย อัตราการว่างงานในท้องถิ่น ความสามารถในการหาแรงงานในสาขาที่ต้องการและชื่อเสียงของกิจการ

(4) ผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) ความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันระหว่างธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบเป็นสิ่งจำเป็นในการการอยู่รอดและเจริญเติบโตในระยะยาวของธุรกิจ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับผู้ขายวัตถุดิบ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของราคาที่เสนอ ค่าขนส่งที่เหมาะสม ส่วนลดในการสั่งซื้อ สินค้ามีมาตรฐานและบริการที่ดี

(5) ผู้ให้สินเชื่อ (Creditors) สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ ระยะเวลาสินเชื่อที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ องค์การชำระเงินตรงต่อเวลา สินค้าสำเร็จรูปขององค์การสามารถใช้เป็นหลักประกันได้และเป็นที่ยอมรับของผู้ให้สินเชื่อ องค์การได้รับการจัดตำแหน่งให้สินเชื่อระดับสูง

4) สภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศ (International Societal Environment)

ชนิทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 19) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในระดับต่างประเทศเป็นการติดต่อระหว่างประเทศหรือโลก นอกเหนือไปจากการค้าภายในประเทศ ประเทศแต่ละประเทศหรือแต่ละกลุ่มประเทศย่อมมีสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างกัน เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี วิทยาการ กฎหมาย เป็นต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์การ

โอกาส (Opportunity)

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 9 – 14) กล่าวว่า โอกาส หมายถึง ช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ส่วนชนิทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 7) กล่าวว่า โอกาส หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่มีส่วนช่วยทำให้องค์การสามารถใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือมากกว่าที่มุ่งหวังไว้ และสุจิต ติลกทรศนน์ (2558, น. 44) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การที่มีผลสนับสนุนต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ

สรุปว่าโอกาส คือ สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องรู้จักใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพราะโอกาสเป็นสิ่งที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ผู้ที่มองเห็นโอกาสนี้ย่อมจะแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุด และช่องทางการก้าวหน้าได้มากกว่าผู้อื่น การรู้จักใช้โอกาสนี้ที่มีอยู่ คือสิ่งที่มีคุณค่าต่อธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ต่อการคาดคะเนแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย โอกาสคือ สิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเมื่อพบโอกาสนี้แล้วจะต้องรีบนำไปใช้ให้คุ้มค่าที่สุดที่ตนเอง

ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 30) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับโอกาสประกอบไปด้วย

- (1) ขยายกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดหรือพื้นที่ตลาดใหม่เพิ่มขึ้น
- (2) ขยายขอบเขตความหลากหลายของสินค้า
- (3) แสวงหาประโยชน์จากความสามารถในการแข่งขันไปสู่ธุรกิจใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่
- (4) การรวมธุรกิจในแนวตั้ง (ทั้งไปข้างหน้าและข้างหลัง)

- (5) การเปิดเสรีทางการค้าทั่วโลก
- (6) โอกาสที่เปิดให้ในการดึงส่วนครองหรือส่วนแบ่งตลาดจากผู้แข่งขัน
- (7) ความสามารถในการขยายตัวอย่างรวดเร็วตามสภาพความต้องการที่เพิ่มขึ้น
- (8) การเข้าซื้อกิจการคู่แข่ง
- (9) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถ

- (10) โอกาสในการแสวงหาประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ๆ
- (11) โอกาสในการเข้าสู่พื้นที่ใหม่ ๆ เพื่อขยายขอบเขตจากหาประโยชน์จากชื่อเสียงและตราสินค้าของกิจการ

อุปสรรค (Threat)

กิ่งพร ทองใบ (2553, น. 9 – 15) ได้กล่าวว่า อุปสรรค คือ สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ก่อให้เกิดปัญหา หรือเป็นการคุกคามการดำเนินงานจนเกิดเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 7) ได้ให้ความหมายว่า อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร มีผลทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวหรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และสุดใจ คิลกทรศนนท์ (2558, น. 44) ได้กล่าวว่า อุปสรรค คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่มีผลในแง่ลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า อุปสรรค (Threats : T) คือ สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องเรียนรู้ที่จะพลิกอุปสรรคให้เป็นโอกาส หรือหาแนวทางการแก้ไขรับมือแต่เบื้องต้น เพื่อให้อุปสรรคนั้นมาทำลายหรือสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อธุรกิจ ซึ่งอุปสรรคนั้นเกิดจากภายนอก ไม่สามารถควบคุมได้ จึงจะต้องให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาจากอุปสรรคนั้น ๆ

ซึ่งปัจจัยด้านอุปสรรค ของธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 30) ประกอบไปด้วย

- (1) โอกาสในการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มรายใหม่ที่มีศักยภาพ
- (2) การสูญเสียตลาดให้กับสินค้าทดแทน
- (3) อัตราการเจริญเติบโตของตลาดที่ลดลง
- (4) อัตราแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงทางการค้าที่มีผลกระทบ

เชิงลบ

- (5) ต้นทุนที่ต้องมีเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์ภาครัฐที่ออกใหม่
- (6) ความเปราะบางต่อการถดถอยของเศรษฐกิจและวัฏจักรธุรกิจ
- (7) อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อที่มีสูงขึ้น
- (8) การเปลี่ยนแปลงของรสนิยมและความต้องการของลูกค้า
- (9) สัดส่วนประชากรที่เปลี่ยนแปลงทำให้ตลาดเล็กลง
- (10) ความเปราะบางต่อกระแสหลักค่านิยมในอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกนั้น ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคจะมุ่งเน้นไปในการมองหรือการเรียนรู้ที่จะพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยกระทำในสิ่งที่จะนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เป็นการคาดการณ์ต่อสถานการณ์ภายนอกที่กำลังจะเกิดขึ้นไปพร้อม ๆ กับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้กับการแสวงหาประโยชน์และใช้โอกาสให้คุ้มค่า และมีการวางแผนแก้ไขปัญหาให้ทันทั่วถึงที่ต่ออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

วิธีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อประเมินหาปัจจัยกลยุทธ์ขององค์การในด้านโอกาสและอุปสรรค โดยชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 20) ได้มีวิธีการวิเคราะห์ ดังนี้

(1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Scanning) ก่อนองค์การจะเริ่มกำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูโอกาสและข้อจำกัด

(2) การใช้เทคนิคการพยากรณ์ (Forecasting Techniques) โดยเทคนิคที่สำคัญ คือ การพยากรณ์ที่ขยายแนวโน้มความจริงจากปัจจุบันมองไปหาอนาคต การระดมสมองจากผู้มีความรู้ในสถานการณ์ ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ วิธีตัวแบบทางสถิติและวิธีการเขียนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

(3) กระบวนการเพื่อการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (Processes for Analyzing the External Environment) ประกอบด้วย

ศึกษาแนวโน้มที่อุตสาหกรรมขององค์การ โดยแยกกลุ่มกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมด้วยปัจจัย คือ ขนาดความกว้างของตลาด คุณภาพของสินค้าและบริการ การกระจายทางภูมิศาสตร์ วัตถุประสงค์ขององค์การ และระดับการขยายตัวทางแนวตั้ง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ โดยข้อมูลอาจมาจากหลายระดับทั้งเอกสารและบุคคล เช่น สำนักงานของรัฐบาลที่เผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลจากพนักงานขององค์กรที่ได้รับข่าวสารจากลูกค้า พนักงานเข้าสัมมนากับองค์กรอื่น การจัดงานแสดงสินค้าข้อมูลจากคู่แข่งขั้นหรือผู้ขายวัตถุดิบให้องค์กร เป็นต้น

การเตรียมการวางแผนจริง โดยเริ่มที่การจัดรวบรวมข้อมูลเป็นระบบ ซึ่งได้จากเทคนิคการพยากรณ์แบบเขียนสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อดูว่าองค์กรจะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร

การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วจัดทำตารางสรุปผล ตัวอย่างตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงตัวอย่างการสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วง น้ำหนักรวม	ข้อคิดเห็น
โอกาส				
1.				
2.				
...				
10.				
รวมโอกาส				
อุปสรรค				
1.				
2.				
...				
10.				
รวมอุปสรรค				
คะแนนรวมโอกาสและอุปสรรค		1.00		

ที่มา: Wheelen and Hunger (2012, อ้างถึงใน ชรินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์, 2561, น. 10 – 25)

จากตารางที่ 2.1 มีขั้นตอนที่จะอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (จนิทร์ ชุณหพันธ์, 2561, น. 10 – 24)

แถวแนวตั้งที่ 1 เขียนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่ธุรกิจนั้นเผชิญอยู่ 8 ถึง 10 ประการ

แถวแนวตั้งที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 1.0 สำคัญมากที่สุด ไปจนถึง 0 ไม่มีความสำคัญ โดยน้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 1.0 เสมอ

แถวแนวตั้งที่ 3 กำหนดให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดย 5 สำคัญมากที่สุด 4 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3 ค่าเฉลี่ย 2 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และ 1 มีความสำคัญน้อย

แถวแนวตั้งที่ 4 หาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก โดยนำแถวที่ 2 คูณกับแถวที่ 3

แถวแนวตั้งที่ 5 แสดงความคิดเห็นว่าเหตุใดปัจจัยเหล่านั้นจึงถูกเลือกการให้น้ำหนักและคะแนนเป็นอย่างไร

รวมคะแนนถ่วงน้ำหนักตามข้อ 4. เพื่อรวมเป็นค่าน้ำหนักรวมของกิจการ โดยค่าเฉลี่ยของน้ำหนักรวมของอุตสาหกรรมอยู่ที่ 3.0

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สุดใจ ดิลกทรรศนธ์ (2558, น. 114 - 115) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) คือ กระบวนการประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร สมรรถภาพขององค์กร ที่ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสินทรัพย์ขององค์กร ความชำนาญพิเศษ และการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่าง ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร และชนชัย ชมจินดา, 2554, น. 8-27) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร เป็นประเมินสถานะความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และเพื่อค้นหาและประเมินจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ทางธุรกิจ

ซึ่งการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรของชนชัย ชมจินดา (2554, น. 8 - 27, 8 – 28) สามารถจำแนกแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ 1. การประเมินสถานะของธุรกิจ และ 2. การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

การประเมินสถานะของธุรกิจ

(1) การประเมินกลยุทธ์ของธุรกิจ ประเมินกลยุทธ์ในอดีตและปัจจุบันว่ามีผลการดำเนินงานอย่างไร

(2) การระบุความสามารถพิเศษและข้อจำกัดพื้นฐาน เพื่อประเมินว่ามีความสามารถพิเศษใดที่ได้เปรียบคู่แข่งชั้น ในด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness)

(3) การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจ ในด้านกำไร ด้านการเงินและการเจริญเติบโต เป็นต้น

การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

(1) ด้านการเงิน ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 28) ได้กล่าวว่า เป็นการประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในเรื่องความสามารถในการจัดหาเงินทุนระยะสั้นและระยะยาว สภาพคล่อง ต้นทุนของเงินทุนที่นำมาใช้ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ความได้เปรียบในภาษี ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 133) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์ด้านการเงินเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ แต่ต้องคำนึงถึงวิธีการทางบัญชีที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเมื่อทำการเปรียบเทียบกันระหว่างบริษัท ซึ่งการวิเคราะห์ด้านการเงินมักจะวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งมีอัตราส่วนสภาพคล่อง ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ความสามารถในการบริหารหนี้สิน และความสามารถในการทำกำไร

(2) ด้านการตลาด ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 28) ได้กล่าวว่า เป็นการพยากรณ์ส่วนประสมทางการตลาดและพฤติกรรมของผู้บริโภค การพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์วงจรของผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 126 - 131) ได้กล่าวว่า จะต้องวิเคราะห์ลูกค้า ประเมินความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์การขายหรือบริการ มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณา มีการวางแผนสินค้าหรือบริการ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และตราสินค้า รับประกันคุณภาพของสินค้า มีการกำหนดราคาที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือ ลูกค้า รัฐบาล ผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวแทนจำหน่ายสินค้า และคู่แข่งชั้น โดยมีมุมมองในระยะสั้นและระยะยาว มีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ดี ซึ่งครอบคลุมไปถึงการคลังสินค้า การประกันการจัดจำหน่าย สถานที่ตั้งร้านค้าปลีก ขอบเขตการขาย พาหนะในการขนส่ง การค้าส่งและค้าปลีก มีการวิจัยตลาด วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่สัมพันธ์กับการตลาดของสินค้าหรือบริการ

(3) ด้านการผลิต ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 29) ได้กล่าวว่า เป็นการประเมินด้านการผลิตของกลุ่ม เช่น การวิจัยและพัฒนา การวางระบบการวางแผนและการควบคุมการผลิต คุณภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุน ขวัญและกำลังใจของพนักงาน เป็นต้น ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 149 - 150) ได้กล่าวว่า การผลิตและการปฏิบัติการ ประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแปรรูปเป็นสินค้าและบริการ โดยปัจจัยนำเข้า อาทิ วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งมีพื้นฐานในการตัดสินใจ 5 ประการ คือ การตัดสินใจด้านกระบวนการ รวมถึงเทคโนโลยีการผลิต ทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก สายการผลิตสมดุล วิเคราะห์การขนส่ง การตัดสินใจในด้านกำลังการผลิต ตารางการผลิต วิเคราะห์การรอคอย การตัดสินใจด้านสินค้าคงคลัง การจัดการระดับวัตถุดิบ งานระหว่างทำ สินค้าสำเร็จรูป การตัดสินใจด้านแรงงาน มาตรฐานในการทำงาน จูงใจในการทำงาน และการตัดสินใจด้านคุณภาพ ควบคุมคุณภาพ สุ่มตัวอย่างการทดสอบ การประกันคุณภาพและการควบคุมต้นทุน

(4) ด้านบุคลากร ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 29) ได้กล่าวว่า คือความสามารถของบุคลากร ว่ามีทักษะ มีความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน ต้นทุนแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านบุคลากร เป็นต้น

(5) ด้านการบริหาร ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 29) ได้กล่าวว่า สามารถวัดได้จากนโยบายหลักขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ระดับสูงและระดับกลาง การพัฒนาบุคลากร การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลและการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 117) ได้กล่าวว่า ด้านการจัดการ ประกอบด้วย 5 กิจกรรม คือ 1) การวางแผน ซึ่งจะวางแผนกิจกรรมหลัก การพยากรณ์ กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนกลยุทธ์ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย 2) การจัดองค์การ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ขอบเขตงานหลัก ออกแบบโครงสร้างองค์กร การประสานงาน ออกแบบงานและวิเคราะห์งาน 3) แรงจูงใจ อิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมมนุษย์ภาวะผู้นำ การมอบอำนาจหน้าที่ ขวัญกำลังใจของพนักงาน 4) การบริการทรัพยากรมนุษย์ ค่าจ้าง เงินเดือน ผลประโยชน์ของพนักงาน การว่าจ้าง ไล่ออก การฝึกอบรม ความปลอดภัยของพนักงาน ความทัดเทียมกัน

(6) ด้านการวิจัยและพัฒนา ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 29) ได้กล่าวว่า คือ ความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 152-153) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การวิจัยและพัฒนาขั้นพื้นฐาน คือ การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในห้องทดลอง และนำไปจดลิขสิทธิ์ 2) การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นในเรื่องของการตลาด บรรลุภัณฑ์ใหม่

3) การวิจัยและพัฒนาทางด้านการกระบวนการ คือ การคิดค้นกระบวนการต่างด้านการดำเนินงานและการผลิต เพื่อควบคุมคุณภาพสินค้า กระบวนการผลิตและเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิต

(7) ด้านระบบการบริหารสารสนเทศ โดยสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 156 - 157) ได้กล่าวว่า เป็นการปรับปรุงศักยภาพการดำเนินงานขององค์กร ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิผลในการรวบรวม ประมวล จัดเก็บ สั่งเคราะห์และแสดงผลข้อมูลที่จะตอบคำถามสำคัญในการปฏิบัติงานและคำถามเชิงกลยุทธ์ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

จุดแข็ง (Strength)

กึ่งพร ทองใบ (2553, น. 9 – 14) ได้ให้ความหมาย จุดแข็ง ว่าหมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การผลิต การตลาด การบัญชี การเงิน บุคลากร เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรส่วนชนินทร์ ชูณพันธ์ (2561, น. 10 – 28) ได้กล่าวว่า จุดแข็ง หมายถึง จิตความสามารถภายในธุรกิจที่มีอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งอาจเกิดจากความสามารถ ความผูกพัน และกำลังใจของพนักงานในองค์กรทุกด้าน นอกจากนี้ยังประกอบด้วยคุณภาพเครื่องจักร เครื่องมือ โครงสร้างขององค์กรและเงิน และสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ 2558, น. 115) ได้กล่าวว่า จุดแข็ง คือ ความได้เปรียบในการใช้ทรัพยากรขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขององค์กร และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าจุดแข็ง (Strength) คือสิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่โดดเด่นสำหรับธุรกิจนั้น ๆ เป็นสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเองที่จะต้องซำรงรักษาไว้เพราะเกิดขึ้นจากภายในและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรที่จะสามารถรองรับ โอกาสที่ดีหรือ ไขว่คว้าช่องทางที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพความสามารถของธุรกิจโดยตรง นอกจากการซำรงรักษาแล้วก็ต้องมีการพัฒนาจุดแข็งของธุรกิจนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมยิ่งขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ ด้วย

โดยปัจจัยด้านจุดแข็งและความได้เปรียบทางการค้าของธนชัย ยมจินดา (2554 , น. 8 - 31) ประกอบไปด้วย

- (1) กลยุทธ์ที่เหนือกว่าซึ่งได้รับการสนับสนุนด้วยทักษะและความเชี่ยวชาญที่ดีในด้านที่สำคัญ ๆ
- (2) ความสามารถและความพร้อมทางทรัพยากรด้านการเงิน
- (3) ตราสินค้าและชื่อเสียงของธุรกิจ
- (4) การได้รับการยอมรับด้านผู้นำและการมีฐานลูกค้าจำนวนมาก

(5) ความสามารถในการแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขนาด และเส้นโค้งการเรียนรู้

(6) การผูกขาดด้านเทคโนโลยี และทักษะที่เหนือกว่าด้านเทคโนโลยี มีสิทธิบัตรในเทคโนโลยีที่สำคัญ ๆ

(7) ความได้เปรียบด้านต้นทุน

(8) การมีความสามารถด้านโฆษณาและส่งเสริมการขาย

(9) การมีทักษะด้านนวัตกรรม

(10) การมีทักษะด้านการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่ดี

(11) การมีชื่อเสียงด้านการบริการลูกค้า

(12) การมีผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

(13) ความสามารถในการกระจายสินค้าสำหรับตลาดที่กว้างใหญ่

(14) การเป็นพันธมิตรและการร่วมค้ากับธุรกิจอื่น ๆ

จุดอ่อน (Weakness)

กึ่งพร ทองใบ (2553, น. 9 – 14) ได้กล่าวว่า จุดอ่อน หมายถึง การดำเนินงานที่องค์กรไม่สามารถกระทำได้ดี อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ส่วน ชรินทร์ ชุนหพันธ์, 2561, น. 10 – 28) ได้กล่าวว่า จุดอ่อน หมายถึง เป็นลักษณะปัญหาของธุรกิจที่ทำให้ความสามารถของธุรกิจลดลงหรือด้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และสุจิต ติลกทรสนนท์ (2558, น. 115) ได้กล่าวว่า จุดอ่อน คือ ข้อจำกัดหรือความไม่เพียงพอในการใช้ทรัพยากรขององค์กร หรือข้อจำกัดในความสามารถขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า จุดอ่อน (Weakness) คือ สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจต้องปรับปรุงแก้ไขเพราะมีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง ซึ่งจุดอ่อนที่เกิดขึ้นกับธุรกิจนั้น ๆ มาจากสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจเองที่สามารถแก้ไขได้ อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาบุคลากรภายในขององค์กร

ปัจจัยด้านจุดอ่อนและการไร้ความสามารถทางการแข่งขันของธนชัย มจินดา (2554, น. 8 - 31) ประกอบไปด้วย

(1) ไม่มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

(2) การมีเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ล้าสมัย

(3) การมีสถานะทางการเงินที่อ่อนแอและมีหนี้สินมาก

(4) การมีต้นทุนในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง

- (5) การขาดทักษะความสามารถในการแข่งขันในด้านที่สำคัญ ๆ /ขาด
ทักษะเชิงบริหาร
- (6) การมีปัญหาด้านการดำเนินการที่แก้ไขไม่ได้
- (7) การตกเป็นผู้ตามในงานด้านวิจัยและพัฒนา
- (8) การมีสายผลิตภัณฑ์ที่แคบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- (9) การมีภาพลักษณ์ของตราสินค้าและชื่อเสียงที่อ่อนแอ
- (10) การมีทักษะความสามารถด้านการทำกำไรแบบเป็นรอง
- (11) การมีทักษะความสามารถด้านการตลาดแบบเป็นรอง
- (12) การมีปัญหาข้อจำกัดด้านทรัพยากรทางการเงินเพื่อใช้ดำเนิน
กลยุทธ์
- (13) การมีกำลังการผลิตซึ่งไม่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ที่เป็น
จำนวนมาก
- (14) การมีสถานะเป็นผู้ตามหลังคู่แข่งด้านคุณภาพสินค้า
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในนั้นทั้งในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน
จะมุ่งเน้นไปในหลากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายในของธุรกิจ คือ ทักษะ
ความสามารถของผู้บริหาร กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ การจัดการด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง
จำกัด ต้นทุนการผลิตสินค้า คุณภาพของสินค้า การตลาดการวิจัยและพัฒนาด้านนวัตกรรม
ชื่อเสียงของตราสินค้า/ภาพลักษณ์ สถานะทางการเงินของธุรกิจ ทักษะความสามารถของบุคคลากร
ในองค์กร เป็นต้น
- วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- ชรินทร์ ชุมหพันธ์ (2561, น. 10 – 35) ได้กล่าวว่า วิธีการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นที่นิยม พอสรุปได้มี 5 วิธีด้วยกัน คือ
- (1) องค์กรประกอบวิกฤตแห่งความสำเร็จ
 - (2) การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า
 - (3) ระบบและแก่นแท้หรือแกนของกระบวนการธุรกิจ
 - (4) การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี
 - (5) หลักสมดุลแห่งแผ่นคะแนน

องค์ประกอบวิกฤตแห่งความสำเร็จ

องค์ประกอบวิกฤตแห่งความสำเร็จประกอบด้วย

(1) สภาวะแวดล้อมทั่วไป ซึ่งมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะทางประชากรศาสตร์ การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยีหรือวิทยาการ เศรษฐศาสตร์มหภาค สังคมและวัฒนธรรม

(2) ลักษณะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของแต่ละอุตสาหกรรมเป็นลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากไม่มีองค์ประกอบย่อยใดใช้ได้ทุกอุตสาหกรรม

(3) ตำแหน่งในการแข่งขัน องค์ประกอบวิกฤตแห่งความสำเร็จจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งของการแข่งขันองค์กร

(4) การพัฒนาองค์กร เป็นกิจกรรมระยะยาวที่องค์กรต้องทำเพื่อเป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ รู้จักแก้ปัญหาและปรับตัวในระยะสั้นก่อนการแก้ปัญหาระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับตัวง่ายตามสถานการณ์

การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า

ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value - Chain) หมายถึงรูปแบบของการเชื่อมโยงกิจกรรมที่สร้างคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การได้วัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบ ผู้กิจกรรมการเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเกี่ยวกับการผลิตและการตลาดของสินค้าและบริการนั้นและสิ้นสุดลงที่การกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย

การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 2 ระดับ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าในระดับอุตสาหกรรม (Industry Value – Chain Analysis) คือ การวิเคราะห์ในระดับอุตสาหกรรมที่มีเส้นทางต้นน้ำและปลายน้ำ ซึ่งเส้นทางต้นน้ำ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับวัตถุดิบของการผลิตสินค้าและบริการในขณะที่เส้นทางปลายน้ำเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตและการตลาด ให้วิเคราะห์จุดศูนย์กลางของแรงโน้มถ่วงส่วนที่สำคัญที่สุดของลูกโซ่ เป็นจุดที่องค์กรมีความชำนาญเฉพาะและมีความสามารถพิเศษมากที่สุดในการทำงาน

(2) การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าในระดับองค์กร (Corporate Value – Chain Analysis) กิจกรรมแต่ละส่วนของลูกโซ่จะสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งสามารถกระทำได้ 3 ทาง คือ การทำสินค้าให้แตกต่างกัน การทำต้นทุนให้ต่ำลง และการตอบสนองอย่างรวดเร็วหรือการจำกัดเฉพาะพื้นที่ที่สนใจอันจะมีผลถึงกำไรของกิจการโดยตรง

Porter (1985 & 1999) อ้างถึงในสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558: 164) ได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมหลักประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ นำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการหรือการผลิต การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป การตลาดและการขาย การบริการหลังการขาย ส่วนกิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานของกิจการ



ภาพที่ 2.2 เครื่องมือการสร้างคุณค่าของ Porter

ที่มา: Poter (1998, อ้างถึงใน สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 164)

จากภาพที่ 2.2 เครื่องมือการสร้างคุณค่าของ Porter สำหรับกิจกรรมหลัก ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินเครื่องมือการสร้างคุณค่า มีดังต่อไปนี้

(1) การนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ จะต้องคำนึงถึงทำเลที่ตั้งที่อำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบในเวลาให้น้อยที่สุด มีระบบการควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงคลังที่ดี มีระบบช่วยลดการขนส่งเดินทางไปกลับจากแหล่งวัตถุดิบ มีการวางแผนโกดังสินค้าที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการนำวัตถุดิบเข้าสู่กิจการ

(2) การปฏิบัติการหรือการผลิต จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติการโรงงานที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในระดับการผลิตที่เหมาะสม มีระบบการควบคุมการผลิตที่ดีเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ มีการวางแผนโรงงานและการไหลของงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเปรียบเทียบเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตกับคู่แข่งรายสำคัญ

(3) การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป จะต้องคำนึงถึงกระบวนการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ จัดส่งอย่างรวดเร็วลดความสูญเสีย มีกระบวนการเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปที่ดี มีการขนส่งสินค้าในปริมาณมาก เพื่อลดค่าใช้จ่ายการขนส่ง มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทำให้การขนส่งมีคุณภาพ สามารถรับใบสั่งซื้อได้เพิ่มขึ้น

(4) การตลาดและการขาย จะต้องคำนึงถึงการจูงใจอย่างมากและความสามารถของหน่วยงานขาย การนำนวัตกรรมมาใช้ส่งเสริมการขายและโฆษณา เลือกช่องทางการจำหน่ายสินค้าที่เหมาะสมที่สุด การกำหนดกลุ่มเป้าหมายลูกค้าและตอบสนองความต้องการนั้น กลยุทธ์ด้านราคาที่มีประสิทธิภาพ และระดับความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค

(5) การบริการ จะต้องคำนึงถึงการนำวิธีการจูงใจให้ลูกค้าตอบข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วปัจจุบันทันด่วน ความสามารถในการจัดการชิ้นส่วนทดแทนเมื่อลูกค้าต้องการ การจัดการด้านดำรงชิ้นส่วนและเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีประสิทธิผล คุณภาพของบุคลากรที่ให้บริการและการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายการรับประกันและการรับรองที่เหมาะสม

จากรูปเครือข่ายการสร้างคุณค่าของ Porter สำหรับกิจกรรมสนับสนุน ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินเครือข่ายการสร้างคุณค่า มีดังต่อไปนี้

(1) การจัดซื้อ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาแหล่งที่มาของทางเลือกอื่นสำหรับทรัพยากรและจัดหาทันเวลาที่กำหนดด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดด้วยคุณภาพที่น่าพอใจ มีกระบวนการจัดหาทรัพยากรที่ใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เช่น โรงงาน เครื่องจักร และอาคารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเกณฑ์ตัดสินใจการซื้อและการเช่าพื้นที่ บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต

(2) การพัฒนาเทคโนโลยี จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จของการวิจัยและพัฒนาที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกระบวนการต่าง ๆ พนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานฝ่ายอื่น ๆ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน งานวิจัยและพัฒนากระทำในเวลาที่กำหนด ห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกมีคุณภาพ เจ้าหน้าที่เทคนิคและนักวิทยาศาสตร์ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม มีวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

(3) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงาน นโยบายที่ใช้สนับสนุนพนักงานมีความเหมาะสม รวมไปถึงระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ลดอัตราการขาดงานและการลาออก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแรงงาน การมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งอย่างเป็นมืออาชีพระหว่างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เทคนิค

(4) โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ จะต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรที่จะกำหนดโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ มีระบบการวางแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมต่าง ๆ ในเครือข่ายการสร้างคุณค่ามีการประสานงานกันอย่างสอดคล้อง มีศักยภาพในการกู้เงินลงทุนและเงินทุนหมุนเวียนด้วยต้นทุนต่ำ มีระบบสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน โดยให้ข้อมูลที่ทันเวลาและถูกต้อง บริษัทมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร รวมไปถึงผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มอิทธิพลในท้องถิ่น มีภาพลักษณ์ที่ดีในสาธารณชนต่อความรับผิดชอบในชุมชน

ระบบและแก่นแท้หรือแก่นของกระบวนการธุรกิจ

ชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 40) ได้กล่าวว่า ระบบและแก่นของกระบวนการธุรกิจเป็นการมองในแง่ระบบรวมมากกว่าในแง่กิจกรรมเดียว ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

(1) กระบวนการเบื้องต้น ประกอบด้วย 1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และสินค้า เพื่อสร้างความต้องการในตัวสินค้าให้เกิดขึ้น และ 2. การจัดการกับอุปสงค์จนถึงบรรลุคำสั่งซื้อจากลูกค้า เป็นการเข้าใจความต้องการของลูกค้าว่าต้องการสินค้าชนิดใด ประเภทใด โดยการวิจัยการตลาดแล้วกระตุ้นให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า

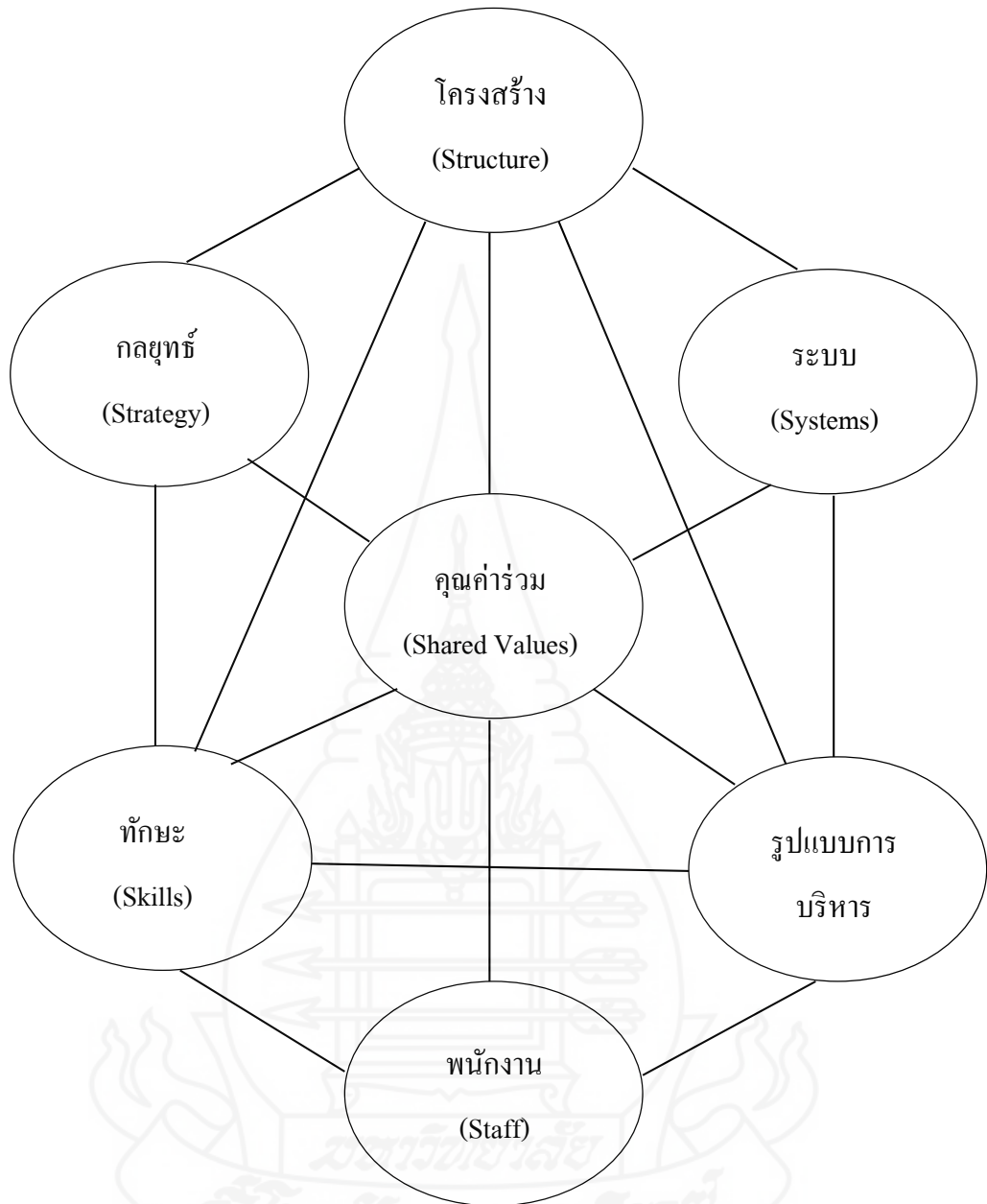
(2) ระบบสนับสนุน เป็นระบบเพื่อสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์และระบบข่าวสาร

(3) ระบบการควบคุม เป็นระบบเพื่อสนับสนุนช่วยในกระบวนการทำงานหลัก เป็นทั้งการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน ปัจจุบันมีการเพิ่มแนวคิดการพิจารณาถึงพฤติกรรมวัฒนธรรมองค์กรและองค์ประกอบที่มีความยืดหยุ่นอื่น ๆ เช่น ระบบการควบคุมตรวจสอบการจัดการ ควบคู่ไปกับระบบการควบคุมโดยใช้งบประมาณ

การวิเคราะห์โครงสร้าง 7's ของแมคคินซี

ชินินทร์ ชุมพพันธุ์รักษ์ (2561, น. 10 – 40) ได้กล่าวว่า แนวคิดนี้เสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ประการว่ามีลักษณะและสภาพอย่างไร ซึ่งปัจจัย 7 ประการ ประกอบไปด้วย

- (1) โครงสร้างองค์กร (Structure) จะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้
- (2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) เป็นกิจกรรมที่องค์กรได้วางแผนสร้างความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง
- (3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) เป็นระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้
- (4) รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) การกระทำ บุคลิกภาพของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กร
- (5) พนักงานในองค์กร (Staff) บุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงาน
- (6) ทักษะขององค์กร (Skills) ความรู้ความสามารถของพนักงานในแผนกต่าง ๆ ที่ทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น
- (7) ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) แนวคิด ค่านิยม ความคาดหวังร่วมกันขององค์กรที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ภาพที่ 2.3 แสดงโครงสร้าง 7's ของแมคคินซี

ที่มา: ชรินทร์ ชูณหพันธ์ (2561, น. 10 – 43)

หลักสมดุลงานแผนคะแนน

ชรินทร์ ชุนหพันธ์ (2561, น. 10 – 45) ได้กล่าวว่า เป็นวิธีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภายในองค์กรโดยใช้หลักสมดุลงานแผนคะแนน (Balanced Scorecard : BSC) วิเคราะห์ภายในโดยประเมินผลภาพรวมของสมดุลงานแผนคะแนนที่มีความสลับซับซ้อน ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 – 11,12) ได้กล่าวว่า ระบบการควบคุมเชิงกลยุทธ์ที่สมดุล (Balanced Scorecard) เป็นระบบการควบคุมที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่มีความสมดุลและครบถ้วนสมบูรณ์ในกระบวนการกำกับและควบคุมธุรกิจ เกี่ยวข้องกับการหามาตรวัด (Measurements) เพื่อใช้วัดผลประกอบการขององค์กรในภาพรวม ตัวแบบ Balanced Scorecard Model มีการจัดทำเครื่องมือวัดใน 4 มิติ ดังนี้

- (1) พันธกิจและเป้าหมาย เป็นมิติเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจ
 - (2) กลยุทธ์และโครงสร้าง เป็นมิติเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างเพื่อดำเนินการตามพันธกิจและเป้าหมายที่ใช้อยู่
 - (3) องค์กรประกอบได้เปรียบทางการแข่งขัน คือองค์กรประกอบที่ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองลูกค้า
 - (4) ผลประกอบการของธุรกิจ อาจใช้มาตรวัดทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) กำไรต่อหุ้น (EPS) อัตราร้อยละของกำไรต่อยอดขาย (Yield) ราคาของหุ้น (Stock Price) ส่วนครองตลาด (Market Share) และอัตราเพิ่มขึ้นของยอดขาย เป็นต้น
- การสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะนำมาสู่ตารางสรุปผลวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS Table) ตัวอย่างตารางที่ 2.2 (ชรินทร์ ชุนหพันธ์, 2561, น. 10 – 51)

ตารางที่ 2.2 แสดงตัวอย่างการสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วง น้ำหนักรวม	ข้อคิดเห็น
จุดแข็ง				
1.				
2.				
...				
10.				
รวมจุดแข็ง				
จุดอ่อน				
1.				
2.				
...				
10.				
รวมจุดอ่อน				
คะแนนรวมจุดแข็งและจุดอ่อน		1.00		

ที่มา: Wheelen and Hunger (2012, อ้างถึงใน ชรินทร์ ชูนพพันธุ์, 2561, น. 10 – 53)

จากตารางที่ 2.2 มีขั้นตอนที่จะอธิบายได้ ดังต่อไปนี้

(1) แถวแนวตั้งที่ 1 เขียนปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่องค์กรนั้นเผชิญอยู่ 8 ถึง 10 ประการ

(2) แถวแนวตั้งที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 1.0 สำคัญมากที่สุดไปจนถึง 0 ไม่มีความสำคัญ โดยน้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 1.0 เสมอ

(3) แถวแนวตั้งที่ 3 กำหนดให้คะแนนแต่ละปัจจัย โดย 5 สำคัญมากที่สุด 4 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3 ค่าเฉลี่ย 2 ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และ 1 ไม่มีความสำคัญเลย

(4) แถวแนวตั้งที่ 4 หาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก โดยนำแถวที่ 2 คูณกับแถวที่ 3 แนวตั้ง

(5) แถวแนวตั้งที่ 5 แสดงความคิดเห็นว่าเหตุใดปัจจัยเหล่านั้นจึงถูกเลือก การให้น้ำหนักและคะแนนเป็นอย่างไร

(6) รวมคะแนนถ่วงน้ำหนักตามข้อ 4. เพื่อรวมเป็นค่าน้ำหนักรวมของกิจการโดยค่าเฉลี่ยของน้ำหนักรวมของอุตสาหกรรมอยู่ที่ 3.0

1.3 SWOT Analysis

ชรินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ (2561, น. 10 – 57) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนการจับคู่กันระหว่างโอกาสและอุปสรรคกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์จะมีการระบุปัจจัยต่าง ๆ อย่างชัดเจน ส่วนธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 19) กล่าวว่า SWOT Analysis เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินในขั้นตอนต่าง ๆ มาประมวลเพื่อฉายภาพเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่ามีปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคอย่างไร และสะท้อนให้เห็นปัจจัยด้านจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการว่ามีการดำเนินการที่สอดคล้องหรือมีตัวแบบที่เหมาะสม (a fit model) กับสภาวะแวดล้อมหรือไม่ ธุรกิจควรดำเนินการในส่วนจุดแข็ง เพื่อแสวงหาโอกาสและควรดำเนินการปรับแก้ไขจุดอ่อนเพื่อให้สามารถปรับตัวได้กับการคุกคามของสภาวะแวดล้อม และสุคใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 195) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่นิยมกันมากในการวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมสถานการณ์กลยุทธ์ของกิจการได้อย่างรวดเร็ว โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลเกิดจากการเลือกแนวทางที่เหมาะสมเชิงกลยุทธ์ระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรกับสถานการณ์ภายนอกองค์กร

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับธุรกิจ เพราะการวิเคราะห์ SWOT คือการวิเคราะห์ทั้งด้านที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็ง ซึ่งเปิดมุมมองทางธุรกิจด้านต่าง ๆ ทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดโครงสร้างตัวแบบของธุรกิจ (a fit model) และกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2560, น. 12) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละอย่างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อบริษัทอย่างไร จุดแข็งของบริษัทจะเป็นความสามารถภายในที่จะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมายและในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย ส่วนธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8-32) กล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT จะทำให้เห็นภาพทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจนและสมเหตุผล ความเป็นจริงกับศักยภาพความสามารถที่มีอยู่ และเมื่อมีการนำเทคนิคของ TOWS matrix มาประกอบด้วย ก็จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ง่ายขึ้น

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT ที่ผู้บริหารต้องการ คือ ความสมเหตุสมผล น่าเชื่อถือ มีหลักการที่ชัดเจนที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะวางแผนต่อไปได้ว่าธุรกิจควร จะดำเนินต่อไปในทิศทางใดให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการสร้างโอกาสและไขว่คว้าโอกาสมาได้จาก การวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างมาก ส่วนการวางแผนรับมือกับปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้น นั้นได้ ถือเป็นความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่ง การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบสภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในที่มีความสมเหตุสมผล ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีต่อไป

1.4 เทคนิค TOWS matrix

ณัฐพร น้ำแก้ว (2555) ได้กล่าวว่า TOWS matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูล จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ประเภท ต่าง ๆ ส่วนธนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 56) ได้กล่าวว่า เทคนิค TOWS matrix คือ เทคนิคที่ นำมาใช้ในขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งเรียกว่าการจับคู่ (matching) ซึ่งจะมีการนำเอา ปัจจัยภายนอกและภายในมาจับคู่กันเพื่อให้สามารถเห็นภาพชัดเจนขึ้นว่า ธุรกิจควรที่จะเลือกกลยุทธ์ ใดและด้วยเหตุผลใด เพราะจะมีการเชื่อมโยงระหว่างจุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจกับโอกาสและการ คุกคามอย่างชัดเจน

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า เทคนิค TOWS matrix คือการจับคู่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและ อุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในธุรกิจ

ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 56) ได้กล่าวว่าตาราง TOWS matrix จะประกอบไปด้วย 4 ช่อง ซึ่งแต่ละช่องหมายถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ช่อง SO strategy จะหมายถึงกลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จาก โอกาสที่มี SO = Growth การเติบโต
- 2) ช่อง ST strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงการคุกคาม ST = Diversification การกระจายธุรกิจ
- 3) ช่อง WO strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การเอาชนะความมีจุดอ่อนโดยแสวงหา ประโยชน์จากโอกาสที่มี WO = Overcoming การเอาชนะจุดอ่อน
- 4) ช่อง WT strategy จะหมายถึง กลยุทธ์การลดการสูญเสียจากจุดอ่อนให้มึ้น้อย ที่สุดและการพยายามหลีกเลี่ยงการคุกคาม WT = Restructuring ปรับโครงสร้างการดำเนินงาน

ส่วนสุดใจ ดิลกทรนสนนท์ (2558, น. 240) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการ จัดทำ TOWS matrix ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ SO (SO Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งภายใน องค์กร เพื่อผนวกประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์กร

2) กลยุทธ์ WO (WO Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กร ด้วยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์กร

3) กลยุทธ์ ST (ST Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก

4) กลยุทธ์ WT (WT Strategies) เป็นการจัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคจากภายนอก

ชรินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์ (2561, น. 10 – 57) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ 4 ประเภท จาก TOWS matrix ดังนี้

1) กลยุทธ์ SO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการรุกกราน (Aggressive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน การกระจายธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง การกระจายธุรกิจในแนวนอน และกลยุทธ์ผสม

2) กลยุทธ์ WO ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการอนุรักษ์ (Conservative) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

3) กลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน และการลงทุน

4) กลยุทธ์ WT ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการตั้งรับ (Defensive) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ กลยุทธ์การตัดทอน ซึ่งประกอบไปด้วย การไม่ลงทุน การเลิกดำเนินงาน การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การปรับเปลี่ยน การล้มละลาย และอาจใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลาง

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix

(Internal Factors) ปัจจัยภายใน (External Factors) ปัจจัยภายนอก	ปัจจัย ภายใน S1 เลือกเขียนจุดแข็งภายใน 5-10 รายการ	จุดแข็ง (Strengths – S) W1 เลือกเขียนจุดอ่อนภายใน 5-10 รายการ
	โอกาส (Opportunities – O) O1 เลือกเขียนโอกาสภายนอก 5-10 รายการ	กลยุทธ์ SO (SO Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ขององค์กร เพื่อจกฉวย ประโยชน์จากโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threats - T) T1 เลือกเขียนอุปสรรคภายนอก 5-10 รายการ	กลยุทธ์ ST (ST Strategy) จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือ ลดผลกระทบจากอุปสรรค ภายนอก	กลยุทธ์ WT (WT Strategy) จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน ภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ภายนอก

ที่มา: Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability (อ้างอิงใน
 สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 239)

1.5 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

กึ่งพร ทองใบ (2561, น. 11 – 6) ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ
 ในการเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วน
 Wheelen & Hunger, 2012 อ้างถึงใน สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 212) ได้กล่าวว่า การกำหนด
 กลยุทธ์ หมายถึง การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องและ
 เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน
 จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การ
 กำหนดพันธกิจของกิจการ การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนา
 กลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ กระบวนการคัดเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับธุรกิจมากที่สุด โดยสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ

โดยชนชัย ขมจินดา (2554, น. 8 - 32) ได้กล่าวว่า หลังจากที่มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของธุรกิจทั้งภายนอกและภายในแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือการตรวจสอบทิศทางเดิมหรือตำแหน่งทางการแข่งขัน (Positioning) ของธุรกิจว่ายังใช้ได้อยู่ หรือจะต้องทำการกำหนดทิศทางธุรกิจใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการกำหนดทิศทางของธุรกิจนั้นผู้บริหารและทีมงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ ความรอบรู้ และความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) 3) ปรัชญา (Philosophy) หรือค่านิยม (Value) 4) เป้าหมายขององค์การ (Organization Goals) 5) นโยบาย (Policies) และ 6) กลยุทธ์ (Strategy)

1.5.1 พันธกิจขององค์การ (Mission)

ชนชัย ขมจินดา (2554, น. 8 - 33) ได้กล่าวว่า พันธกิจขององค์การ คือ ข้อความที่แสดงภารกิจขององค์การ เป็นการประกาศกว้าง ๆ ถึงจุดหมายหรือแนวทางที่ใช้ในการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ส่วนสุดใจ ดิลกวรรณสนนท์ (2558, น. 212) ได้กล่าวว่า พันธกิจขององค์การ หมายถึง ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์การมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจจะเป็นบริการหรือผลิตภัณฑ์ หรือทั้งสองอย่าง มีความเกี่ยวข้องกับพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พันธกิจ (Mission) ขององค์การนั้น จะกล่าวในสิ่งที่เป็จุดมุ่งหมายให้สังคมได้รับรู้ โดยสิ่งนั้นจะแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ขององค์การอย่างแท้จริง

โดยสุดใจ ดิลกวรรณสนนท์ (2558 : 213) ได้กล่าวถึงข้อความในพันธกิจที่มีประสิทธิผลควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ คือ

- 1) ลูกค้ำคือใคร
- 2) ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก
- 3) ขอบเขตของตลาด
- 4) เทคโนโลยีที่ใช้
- 5) ความใส่ใจการอยู่รอด ความสามารถในการทำกำไร
- 6) ปรัชญา ความเชื่อพื้นฐาน
- 7) แนวคิดขององค์การที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

- 8) ภาพลักษณ์ขององค์กร
- 9) กำกับถึงพนักงาน

1.5.2 นโยบาย (Policies)

นโยบาย (Policies) หมายถึง กฎเกณฑ์หรือกติกาสำหรับการทำภารกิจที่กำหนดไว้ว่าสิ่งใดอนุญาตให้ทำและไม่อนุญาตให้ทำ ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายระดับ ส่วนมากคือ นโยบายในระดับปฏิบัติการ (Operation policies) ของฝ่ายต่าง ๆ (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 8 - 36)

1.5.3 เป้าหมาย (Organization Goal)

เป้าหมาย (Organization Goal) หมายถึง การแปรภารกิจขององค์กรให้บุคลากรยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน สะดวกต่อการควบคุม และนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายระดับรอง ๆ อีกด้วย ลักษณะของเป้าหมายนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายอาจจะมีมากกว่า 1 ก็ได้ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินความสำคัญว่าจะกำหนดความคาดหวังหรือเป้าหมายในเรื่องใดบ้าง เป้าหมายใดเป็นระยะยาวหรือระยะสั้น แบ่งได้ 3 ระดับ คือ เป้าหมายกลยุทธ์กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายยุทธวิธีกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง และเป้าหมายปฏิบัติการกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 8 - 34)

1.5.4 วัตถุประสงค์ (Objectives)

Barger, 1995 และ Wheelen & Hunger (2012 อ้างถึงในสุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 221) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์กรต้องการบรรลุผลจากการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นข้อความที่ระบุว่า องค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จในเรื่องอะไร เมื่อไร และเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดในรูปของปริมาณหรือตัวเลข ในขณะที่เดียวกัน การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นจะต้องนำมาซึ่งการบรรลุในพันธกิจขององค์กรด้วย

โดยสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 223) ได้กล่าวว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์เชิงการเงินและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยจะระบุ ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงการเงิน

- 1) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นของรายได้
- 2) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นของกำไรหลังหักภาษี
- 3) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มของกำไรต่อหุ้น
- 4) จำนวนเงินปันผลที่เพิ่มขึ้นต่อปี
- 5) ผลตอบแทนกำไรที่มากกว่า

เพิ่มขึ้นรายปี

- 6) อัตราผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้นตามที่กำหนดไว้
 - 7) การเพิ่มขึ้นของมูลค่าผู้ถือหุ้น ในรูปแบบของผู้ถือหุ้น เงินปันผลที่
 - 8) การจัดอันดับความน่าเชื่อถืออยู่ในลำดับที่เข้มแข็ง
 - 9) มีกระแสเงินสดหมุนเวียนเพียงพอ
 - 10) มีผลกำไรคงที่ในภาวะเศรษฐกิจถดถอย
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาด
 - 2) การมีต้นทุนรวมที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น
 - 3) มีสินค้าหรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง
 - 4) จำนวนเปอร์เซ็นต์ของยอดขายที่ใช้สำหรับออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา

- 5) การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี
- 6) มีความสามารถในการเลือกสินค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง
- 7) ตราสินค้าของบริษัทมีความแข็งแกร่ง
- 8) การมียอดขายระดับนานาชาติหรือระดับโลก และมีการกระจายสินค้า
- 9) มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดอย่าง

เหนือคู่แข่ง

สม่ำเสมอก่อนหน้าคู่แข่งรายอื่น ๆ

1.5.5 ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

(www.saylor.org/busz08 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2561, น. 11 – 6)

- 1) ระบุองค์การ (Define the Organization)
- 2) ระบุภารกิจเชิงกลยุทธ์ (Define the Strategic Mission)
- 3) ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Define the Strategic Objectives)
- 4) ระบุกลยุทธ์การแข่งขัน (Define the Competitive Strategy)
- 5) ดำเนินกลยุทธ์ (Implement Strategies)
- 6) ประเมินความก้าวหน้า (Evaluate Progress)

ขั้นตอนที่ 1 ระบุองค์การ

การระบุองค์การ หมายถึง การระบุถึงลูกค้าของบริษัท ระบุถึงปัจจัยที่สร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า เช่น การสร้างคุณค่าสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการที่เหนือกว่าในการแข่งขัน การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า เป็นต้น โดยวิธีการในการระบุองค์การ มีหลายวิธี เช่น การระบุ End benefit , Target Market, Technology

ขั้นตอนที่ 2 ระบุภารกิจเชิงกลยุทธ์

ภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง ความมุ่งหมายขององค์การหรือเหตุผลพื้นฐานของการอยู่รอด การคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งระบุถึงภารกิจเชิงกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ทำให้้องค์การมีแนวทางการจัดทำแผนระยะยาวขององค์การได้ ซึ่งจะประกอบด้วย คุณค่าและปรัชญาของบริษัท ลักษณะของธุรกิจ ความสามารถพิเศษ ตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การระบุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่้องค์การต้องการให้เกิดขึ้น เช่น ตำแหน่งในการแข่งขัน ผลผลิตของสินค้าและบริการ ส่วนการครองตลาดที่ต้องการ การบริการลูกค้าที่ดีขึ้น การขยายกิจการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเพิ่มยอดขาย เป็นต้น เพื่อสื่อสารไปยังพนักงานและผู้ถือหุ้นของบริษัทถึงความสำเร็จของบริษัท ทูมเทให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 ระบุกลยุทธ์การแข่งขัน

ระบุกลยุทธ์การแข่งขัน หมายถึง การกำหนดตำแหน่งในทางการตลาดที่เหมาะสมเพื่อให้้องค์การและโครงสร้างทุกส่วน อันได้แก่ หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยงานตระหนักในหน้าที่หรือแสดงบทบาทเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันไว้ได้ นอกจากนี้จะต้องจัดสรรทรัพยากรภายใน้องค์การให้สอดคล้องกับการประเมิน SWOT เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินกลยุทธ์

วิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้หรือไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำโครงการ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความก้าวหน้า

การประเมินความก้าวหน้า เป็นกิจกรรมในการวัดผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับแผนหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ เพื่อควบคุม แก้ไข และทำให้สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การประเมินความก้าวหน้าจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำไปปรับแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในอนาคต

Wheelen and Hunger (2008) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 37) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างแบ่งได้ 5 ระดับ คือ

1) กลยุทธ์ในระดับสังคม (Social Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์กระจายอยู่ทั่วโลก

2) กลยุทธ์ในระดับบริษัท หรือระดับทั้งองค์กร (Corporate-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีทิศทางกว้าง ๆ ที่องค์กรจะดำเนินการ มีลักษณะประกอบด้วยหลายหน่วยงานหรือหลายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ซึ่งกระจายหลายส่วน หลายพื้นที่ที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องมีการประเมินกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจว่าหน่วยงานใดหรือผลิตภัณฑ์ใดควรได้รับการสนับสนุนหรือยกเลิก

3) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจหรือหน่วยงาน (Business-level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมีหน่วยงานเดียวหรือผลิตภัณฑ์เดียวในตลาดที่ไม่หลากหลาย หรืออาจมีขนาดใหญ่ ที่แต่ละหน่วยงานมีสินค้าหรือบริการต่างจากฝ่ายอื่น และต้องแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในตลาดที่ต่างกัน ดังนั้นจึงต้องเปรียบเทียบแต่ละหน่วยงาน ซึ่งดำเนินงานเป็นอิสระต่อกันภายในองค์กรใหญ่

4) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับฝ่าย (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ในลักษณะที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงเป็นแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่าง ๆ ในแง่ของเป้าหมายที่ต้องการทรัพยากรที่ต้องใช้และระยะเวลาการดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับสูงกว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในกลยุทธ์นี้จะมีผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรที่จะแปรกลยุทธ์ในระดับสูงกว่าที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมในเชิงแผนงาน โครงการและแผนงบประมาณ

5) กลยุทธ์ในระดับงาน (Task Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับเล็กที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

ส่วนสุดใจ คิลกทรรคนนท (2558, น. 228) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ขององค์กร โดยทั่วไปแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุม กลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด การเข้าสู่อุตสาหกรรม การจัดสรรทรัพยากร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์ความคงที่และ กลยุทธ์การตัดทอน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในระดับหน่วย ธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ มุ่งเน้นการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขัน สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ความร่วมมือ ซึ่งกลยุทธ์ความร่วมมือก่อให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การจำกัดขอบเขตหรือกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่คือกลยุทธ์การปฏิบัติการ มีระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี และฝ่ายงานต่าง ๆ จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งได้เป็นระดับ ๆ ตั้งแต่ระดับ องค์กร ระดับบริษัท หน่วยธุรกิจ ฝ่ายงานและระดับปฏิบัติการ ซึ่งเริ่มจากระดับใหญ่ไปสู่ระดับเล็ก ในทุกระดับก็จะมีพัฒนาการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ของตนเอง ในการช่วยให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

1.5.6 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

กิ่งพร ทองใบ (2561, น. 11 – 25) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็น การตัดสินใจโดยรวมเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เรียกว่า เป็นกลยุทธ์ทิศทางหรือ กลยุทธ์หลัก ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth Strategy) หมายถึง ขยายกิจกรรมของ บริษัท

2) กลยุทธ์เสถียรภาพ (Stability Strategy) หมายถึง การไม่เปลี่ยนแปลง ในกิจกรรมในบริษัท หรือเรียกอีกอย่างว่า กลยุทธ์คงที่

3) กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategy) หมายถึงการลดระดับกิจกรรม ต่าง ๆ ของบริษัทลง

ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนน์ (2558, น. 249) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับองค์กรมี 3 กลยุทธ์หลัก คือ การกลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน และชนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 12) ได้กล่าวกลยุทธ์ที่เพิ่มเติมจากทั้ง 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การผสมผสาน

ตารางที่ 2.4 แสดงกลยุทธ์หลัก (Grand or Directional Strategies)

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ / กลยุทธ์ความคงที่ (Stability Strategies)	กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)
1) กลยุทธ์การเจริญเติบโต ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ	1) กลยุทธ์การยับยั้ง / การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง	1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยน แนวทาง
- กลยุทธ์การเจริญเติบโต ตามแนวดิ่ง	2) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง	2) กลยุทธ์บริษัทในอาณัติ
- กลยุทธ์การเจริญเติบโต ตามแนวนอน	3) กลยุทธ์การทำกำไร	3) กลยุทธ์การขายทิ้ง / ถอนการลงทุน
2) กลยุทธ์การเจริญเติบโต ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ		4) กลยุทธ์การล้มละลาย / การเลิกกิจการ
- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่มี ความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม		
- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่ ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม		

ที่มา: Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability
(อ้างถึงใน สุดใจ ดิลกทรศนน์, 2558, น. 253)

1.5.7 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)

กึ่งพร ทองใบ (2561, น. 11 – 26) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เจริญเติบโต หมายถึง กลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย เพิ่มสินทรัพย์ เพิ่มกำไร หรือผสมผสานกันหลายด้าน องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่ขยายตัวจะต้องเติบโตอยู่ความอยู่รอด การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องมีผลทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าที่ขายลดลง ทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ส่วนธนชัย ขมจินดา (2554, น. 9 - 12) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การเจริญเติบโต เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์จากนโยบายผู้แข่งแกร่งกว่าจะเป็นผู้ชนะ ด้วยเหตุผลคือการเจริญเติบโตมีความสำคัญต่อการอยู่รอดและผลกำไร กิจกรรมจะได้ผลประโยชน์จากความประหยัดในขนาดและเพิ่มสมรรถนะด้านการแข่งขันให้กับองค์การและลูกค้า ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 255) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การเจริญเติบโต เป็นกลยุทธ์หลักที่ใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเจริญเติบโตทางด้านยอดขายสินทรัพย์ และกำไร บริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่กำลังขยายตัวจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) นั้นเป็นกลยุทธ์ของความอยู่รอดและการบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ในภาวะที่มีการขยายตัวของอุตสาหกรรม องค์การจะต้องพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายและผลกำไร

ธนชัย ขมจินดา (2554, น. 9 - 13) ได้กล่าวถึงเมทริกซ์การเจริญเติบโต ของ Ansoff ซึ่งเสนอแนวทางการเจริญเติบโตไว้ 4 แนวทางซึ่งแบ่งเป็นการเจริญเติบโตจากภายในและการเจริญเติบโตจากภายนอก ดังนี้

		Product	
		Existing	New
Market	Existing	การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
	New	การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development & Expansion)	การกระจายธุรกิจ (Diversification)

ภาพที่ 2.4 แสดง Growth Vector Matrix ของ Ansoff

ที่มา: ธนชัย ขมจินดา (2554, น. 9 – 13)

1.5.8 เจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth)

เจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth) ประกอบไปด้วย

- 1) การเจาะตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์นี้จะใช้ผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม เพื่อเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดให้เพิ่มสูงขึ้น โดยจะใช้งบประมาณจำนวนมากในการโฆษณาผลิตภัณฑ์และสร้างภาพลักษณ์ของตราหือ
- 2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กลยุทธ์นี้จะใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม เน้นการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคกลุ่มเดิม
- 3) การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development and Expansion) กลยุทธ์นี้จะใช้ผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่ โดยปรับแต่งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เพื่อแสวงหาประโยชน์จากภาพลักษณ์และตราหือโดยพัฒนาตลาดใหม่ขึ้นมา
- 4) การกระจายธุรกิจ (Diversification) กลยุทธ์นี้จะใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่เป็นการแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้เพิ่มขึ้น

กล่าวได้ว่าการเติบโตจากภายในนั้น เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้มีเพิ่มมูลค่าเพิ่ม จากการเจาะตลาดเพิ่มเติม พัฒนาเจาะกลุ่มลูกค้า ขยายตลาด หาดตลาดใหม่ ๆ ก่อนที่จะพัฒนาไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่อื่น ๆ ต่อไป

1.5.9 การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth)

ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 14) ได้กล่าวถึง การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth) ว่าเป็นการมุ่งเน้นการขยายตัวเพื่อเข้าสู่ธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการเพิ่มหรือขยายขนาดและอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรให้ใหญ่ขึ้น โดยการเข้าไปซื้อกิจการควบรวมกิจการ เป็นต้น ทำให้ได้ 2 ลักษณะ คือ การรวมธุรกิจในแนวดิ่งและการรวมธุรกิจในแนวนอน

- 1) การรวมธุรกิจแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นการรวมธุรกิจเพื่อขยายในแนวดิ่ง ทั้งในแบบไปข้างหน้าและข้างหลัง มุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร คือ จัดหาวัตถุดิบเอง ผลิตเอง หาช่องทางจัดจำหน่ายเองและขายสินค้าให้ผู้บริโภคเอง การรวมธุรกิจไปข้างหน้า คือ การรวมธุรกิจกับผู้จัดจำหน่าย ส่วนการรวมธุรกิจไปข้างหลัง คือ การรวมธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า

ข้อสนับสนุนของการรวมธุรกิจแนวดิ่ง คือ ช่วยปกป้องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เป็นการปรับปรุงตารางการปฏิบัติงานที่ตรงเวลา สร้างอุปสรรคต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่ ทำให้การลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะทางทำได้ง่ายขึ้น ส่วนข้อโต้แย้ง คือ มี

เสียเปรียบด้านต้นทุน มีการปรับตัวเข้าต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความเสี่ยงต่อความต้องการไม่แน่นอนของลูกค้า และต้นทุนการบริหารจัดการโดยเฉลี่ยจะสูง

2) การรวมธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration or Related diversification) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเพิ่มสายธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กัน หรือคล้ายคลึงกันให้กับธุรกิจเดิม วัตถุประสงค์ของการรวมธุรกิจนี้ คือ ความประหยัดในขนาดและปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันให้ดีกว่าเดิม

3) การกระจายธุรกิจในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กัน (Conglomerate or Unrelated Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการลงทุนในธุรกิจอื่นภายหลังจากที่ธุรกิจหลักอยู่ในวัฏจักรเติบโตเต็มที่และต้องเผชิญกับภัยคุกคาม ทางเลือกในการลงทุนในธุรกิจใหม่จึงจำเป็นต้องนำมาพิจารณา

ข้อสนับสนุนของการใช้กระจายธุรกิจ คือ เป็นการสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นจากการซื้อธุรกิจและปรับโครงสร้างใหม่ หรือโอนถ่ายความสามารถในการแข่งขัน การแสวงหาผลประโยชน์จากความประหยัดในขนาด และเป็นการกระจายความเสี่ยง ส่วนข้อโต้แย้งคือ ต้นทุนของการบริหารจัดการมีแนวโน้มสูงกว่าคุณค่าที่ได้รับ และการใช้เหตุผลของการกระจายธุรกิจว่าเป็นการกระจายความเสี่ยงและการเจริญเติบโตยังไม่ถูกต้อง

4) กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจหนึ่งทำข้อตกลงกับอีกธุรกิจหนึ่ง โดยหากความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเป็นไปด้วยดีและสม่ำเสมอจะสามารถนำมาเป็นตัวเลือกแทนการรวมธุรกิจในแนวตั้งได้ ซึ่งในข้อตกลงนั้นจะมีการเฉลี่ยส่วนแบ่งของต้นทุน ความเสี่ยงและประโยชน์ที่ได้รับตามสัดส่วนข้อตกลง มีทั้งในรูปแบบของการร่วมค้า (Joint Ventures) และสัญญาความร่วมมือระยะยาว (Long Term Contract) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับธุรกิจต่าง ๆ ที่จะเข้าสู่ธุรกิจใหม่หรือดำเนินธุรกิจให้เกิดความหลากหลาย โดยลดความเสี่ยงลง

ข้อสนับสนุนของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คือ ต้นทุนด้านการบริหารจัดการลดลง ไม่ต้องมีการโอนถ่ายความสามารถในการแข่งขัน ส่วนข้อโต้แย้งคือ ต้องแบ่งผลประโยชน์และกำไรระหว่างกัน และมีความเสี่ยงในการสูญเสียความรู้และเทคโนโลยี

5) การจ้างภายนอกผลิต (Outsourcing) คือ การจ้างผู้อื่นจากภายนอกทำกิจกรรมการสร้างคุณค่าของบริษัท ซึ่งการจ้างภายนอกทำได้ดีและต้นทุนต่ำกว่าบริษัททำเอง แต่ไม่ได้ทำในกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลัก เช่น การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตลาดและการขาย เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสียความรู้และเทคโนโลยีให้แก่ผู้รับจ้าง

ข้อสนับสนุนของการจ้างภายนอก คือ การลดโครงสร้างต้นทุน ทำให้การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างทำได้ง่ายขึ้น เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับความสามารถหลักในการแข่งขันและตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมได้ดี มีความยืดหยุ่น ส่วนข้อโต้แย้งของการจ้างภายนอก คือ การสูญเสียโอกาสในการเรียนรู้การผลิตเองไปไกลเกินพอดี และสูญเสียความเป็นอิสระ

นอกจากนี้ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) ยังสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญและกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ ซึ่งส่วนที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญจะประกอบด้วย การเจริญเติบโตตามแนวตั้งและแนวนอน ส่วนที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจจะประกอบด้วย การกระจายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมและไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (สุดใจ ดิลกทรรศนนท์, 2558, น. 253)

1.5.10 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)

กึ่งพร ทองใบ (2561, น. 11 – 30) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เสถียรภาพหรือกลยุทธ์คงที่ หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ทำอยู่ต่อไปไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้วพบว่าสถานการณ์ทางธุรกิจไม่เหมาะสมที่จะขยายตัวหรือลงทุนเพิ่ม เนื่องจากมีภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 16) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์เดิม เนื่องจากไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปเป็นอย่างอื่นเพราะสภาวะแวดล้อมในแง่อุตสาหกรรมและการแข่งขัน ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก บริษัทยังมีความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์เดิมที่มุ่งเน้นปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้น ยึดนโยบายค่อยเป็นค่อยไป เรียนรู้ความผิดพลาดหรือหาโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ของคนอื่น เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับว่ามีระบบตรวจสอบและประเมินสภาวะแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีประสบการณ์ ความรอบรู้ และมีวัฒนธรรมในองค์กรที่พร้อมจะปรับตัวอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับใช้ในสภาวะการแข่งขันที่ไม่รุนแรง การเปลี่ยนของเทคโนโลยีไม่รวดเร็วมากนัก หรือธุรกิจอยู่ในขั้นวงจรธุรกิจเติบโตเต็มที่ มีตำแหน่งทางการแข่งขันค่อนข้างได้เปรียบคู่แข่ง และสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 285-286) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทยังดำเนินการอยู่โดยไม่เปลี่ยนแปลงทิศทางของธุรกิจ ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มั่นคงและบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี บริษัทจะพึงพอใจกับลูกค้ากลุ่มเดิมและรักษาส่วนการครองตลาดไว้ ผู้บริหารมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ไม่ต้องการความเสี่ยงจากการขยายธุรกิจให้เจริญเติบโต

กลยุทธ์เสถียรภาพมักจะใช้กับธุรกิจขนาดเล็กหรือธุรกิจที่มีวงจรชีวิตอุตสาหกรรมเติบโตเต็มที่แล้ว กลยุทธ์นี้จะนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อเมื่อองค์กรสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีเหตุมีผล เหมาะสำหรับการใช้ในระยะสั้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำให้ทรัพยากร สมรรถภาพและความสามารถหลักขององค์กรแข็งแกร่ง ไม่สูญเสียตำแหน่งทางการแข่งขัน

ผู้วิจัยจึงสรุปว่า กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) เป็นการดำเนินงานตามปกติของธุรกิจในตลาดเดิม ด้วยการรักษากลุ่มลูกค้าและตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่ง มีการตรวจสอบหรือคาดการณ์แนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างสมเหตุสมผล เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาทรัพยากร สมรรถภาพและความสามารถหลักขององค์กรให้มีความเข้มแข็ง

Wheelen & Hunger (2012, อ้างถึงใน สุคติจิตติภทรสนนท์, 2558, น. 289-291) ได้แบ่งกลยุทธ์เสถียรภาพออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ

1) กลยุทธ์การยับยั้ง/การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) เมื่อองค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงเวลาที่ผ่านมามี กลยุทธ์นี้จะรักษาเสถียรภาพขององค์กรให้เข้มแข็งขึ้นด้วยการหยุดพักเพื่อตรวจสอบสถานการณ์สภาพแวดล้อมทั่วไปก่อนที่จะพิจารณาดำเนินการต่อไป

2) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy) เป็นการดำเนินงานตามนโยบายเดิม โดยที่ปราศจากโอกาสและอุปสรรคที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน องค์กรไม่มีคู่แข่งรายใหม่หรือสินค้าทดแทนที่ทำให้บริษัทต้องตัดสินใจในการดำเนินใหม่

3) กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจไม่ทำอะไรใหม่บริษัทจะพยายามสร้างภาพว่ายังคงมีกำไร เมื่อยอดขายลดลงก็จะลดการลงทุนและตัดค่าใช้จ่ายระยะสั้นต่าง ๆ เพื่อรักษากำไรขององค์กรเอาไว้ กลยุทธ์นี้จะทำกำไรเพียงระยะสั้นในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจเพื่อรอจนกว่าสถานการณ์เลวร้ายจะผ่านไป ไม่ควรใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาว เพราะจะสร้างความถดถอย

1.5.11 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)

กึ่งพร ทองใบ (2561, น. 11 – 31) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์การลดขนาดขององค์กรอันเนื่องมาจากสถานการณ์ขององค์กรธุรกิจอยู่ในฐานะอ่อนแอเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น รวมถึงอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจอยู่นั้นเริ่มไม่น่าสนใจ มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ ส่วนชนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 17) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การตัดทอน เป็นการใช้กลยุทธ์ที่เป็นการปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพราะไม่สำเร็จกับการใช้กลยุทธ์เดิม และ

สุดใจ คิลกทรรศนนท์ (2558, น. 291-292) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อบริษัทอยู่ในตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอ มีผลการดำเนินงานและยอดขายที่ลดลง ทำให้กำไรลดลงหรือขาดทุน บริษัทจะพยายามกำจัดจุดอ่อนต่าง ๆ กลยุทธ์นี้จะปรับเปลี่ยนให้บริษัทมีความแข็งแกร่งขึ้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) นั้น จะใช้เมื่อการดำเนินของบริษัทมีตำแหน่งด้านการแข่งขันไม่ดี ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น

โดยชนชัย ยมจินดา (2554, น. 9 - 17) ได้จำแนกกลยุทธ์การตัดทอน ดังนี้

1) การฟื้นฟู (Cutback and Turnaround) กลยุทธ์นี้ใช้ในกรณีปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาวะแวดล้อมในระยะสั้น ๆ เมื่อยอดขายมีการลดลงในช่วงคราว โดยปรับลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหาร การปฏิบัติการและการขาย แนวทางการฟื้นฟูธุรกิจคือ การเปลี่ยนภาวะผู้นำ การกำหนดนิยามของธุรกิจใหม่ การปรับปรุงความสามารถในการทำกำไร การงดลงทุนหรือขายสินทรัพย์เพื่อให้มีเงินสดเพียงพอและการซื้อธุรกิจเพื่อเสริมสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันให้มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

2) การงดลงทุน (Divestment) กลยุทธ์นี้ใช้ในการปรับตัวกรณียอดขายลดลงลักษณะถาวร การลงทุนนั้นไม่คุ้มค่า และอุตสาหกรรมอยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ อาจพิจารณาใช้กลยุทธ์เก็บเกี่ยวหรือกลยุทธ์การขายให้บริษัทอื่น คือ Spin off ขายธุรกิจให้กับ Independent Investor ซึ่งธุรกิจที่ขายจะต้องมีผลกำไรและน่าสนใจ Selling off ขายธุรกิจให้กับบริษัทซึ่งอยู่ในธุรกิจเดียวกัน Management Buy Out (MBO) ขายให้กับฝ่ายบริหารของธุรกิจนั้น โดยออกหุ้นกู้

3) การเลิกกิจการ (Liquidation) กลยุทธ์นี้จะใช้กรณีที่สถานการณ์วิกฤต โดยบริษัทมีผลขาดทุนต่อเนื่องในระยะยาว ไม่สามารถดำเนินกิจการอยู่ได้ จะขายให้กับผู้สนใจหรือทำได้ดีกว่า โดยกลยุทธ์นี้มีลักษณะงดการลงทุนในโครงการต่าง ๆ บริหารกระแสเงินสดรับให้มากกว่าจ่ายในช่วงเวลาสั้น ๆ ก่อนจะปิดตัว

กลยุทธ์การตัดทอนนี้ นักวิชาการด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้กล่าวถึง อาทิ Carpenter & Sander (2007); Dess, Lumpkin & Eisner (2007); Thompson, Strickland III, & Gamble (2007); Pearce II & Robinson (2011); Wheelen & Hunger (2012) และ David (2013) ไว้ ดังนี้ (สุดใจ คิลกทรรศนนท์, 2558, น. 295 - 301)

1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เมื่อบริษัทเผชิญสถานการณ์รุนแรงแต่ยังไม่วิกฤต ด้วยการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายและขายสินทรัพย์บางอย่างออกไป

2) กลยุทธ์บริษัทในอาณัติ (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ยอมเสียอิสรภาพเพื่อแลกกับการอยู่รอด เนื่องจากไม่สามารถใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนแนวทางได้ทั่วทั้งองค์กร โดยบริษัทจะยอมเสนอตัวอยู่ในอาณัติสามารถเข้าตรวจสอบได้ เพื่อแลกกับการทำสัญญาซื้อขายระยะยาวเพื่อทำให้บริษัทมีรายรับที่แน่นอน ลดค่าใช้จ่ายด้านการตลาด

3) กลยุทธ์การขายทิ้ง/การถอนการลงทุน (Sell-Out/Divestment Strategy) ใช้เมื่อไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางและหาบริษัทอื่นมาโอบอุ้มได้ คือ ต้องขายทิ้งเพื่อประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นและพนักงานด้วยการขายกิจการทั้งหมดให้กับบริษัทอื่น โดยหวังว่าบริษัทอื่นจะรีบฟื้นให้กลับมามีกำไรอีกครั้ง

4) กลยุทธ์การล้มละลาย/การเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) เมื่อบริษัทอยู่ในสถานการณ์เลวร้ายที่สุดด้วยตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจ บริษัทจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การล้มละลาย โดยยินยอมให้ศาลเข้ามาจัดการทั้งหมดภายใต้กฎหมาย หรือเลิกกิจการโดยยุติการดำเนินงานของบริษัทโดยสิ้นเชิง ขายสินทรัพย์จ่ายชำระหนี้และผู้ถือหุ้น

1.5.12 กลยุทธ์การผสมผสาน

กลยุทธ์การผสมผสาน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับบริษัทขนาดใหญ่ มีสายผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจจำนวนมากและอยู่ในตลาดระดับโลก เนื่องจากสถานการณ์สภาวะแวดล้อมของตลาดหนึ่งตลาดใดในโลกมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม วัตถุประสงค์และปัจจัยต่าง ๆ ที่แต่ละตลาดอาจใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 9 – 18)

1.5.13 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

ชนชัย ยมจินดา (2554, น. 10 - 7) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) จะกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้การแข่งขันเองซึ่งจะต้องตอบคำถามที่ว่า “ธุรกิจของเราจะแข่งขันกับคู่แข่งอย่างไร” โดยตัดสินใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (1) ความต้องการของลูกค้า ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างคุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ได้ (2) กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ มีการกำหนดส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (3) ความสามารถในการแข่งขัน Hill และ Jones เห็นว่าควรมุ่งเน้นองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า นวัตกรรมที่เหนือกว่า และการตอบสนองลูกค้าที่

เหนือกว่า ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 316) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์/บริการของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมเฉพาะเจาะจง หรือส่วนตลาดแต่ละประเภท สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมจะต้องทราบ ว่า (1) ใคร (Who) ลูกค้ากลุ่มไหนที่บริษัทต้องการจะขายสินค้า/บริการ (2) อะไร (What) อะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น (3) ทำไม (Why) ทำไมเราต้องทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และ (4) อย่างไร (How) ธุรกิจจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร ที่จะทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ (สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 317-318)

ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบเหล่านี้ คือ QEIC ซึ่งมาจาก Q คือ ประสิทธิภาพ (Quality) E คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) I คือ นวัตกรรม (Innovation) และ C คือ (Customer Responsiveness)

1.5.14 คุณภาพ (Quality)

คุณภาพ (Quality) คือ ความเป็นที่พึงหรือเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะทำหน้าที่โดยการให้คุณค่า (Value) แก่ลูกค้าตามระบุ โดยมองได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพลักษณ์ คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ และคุณภาพจากการออกแบบ เป็นต้น (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 8 - 13)

คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior quality) โดยการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง เมื่อลูกค้ายอมรับในคุณค่าก็จะสามารถตั้งราคาในราคาที่สูงได้ การเน้นคุณภาพที่เหนือกว่าจะมีผลต่อเนื้อที่ทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตและการดำเนินงานดีขึ้น มีผลนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงและผลกำไรที่ดีขึ้น (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 10 - 14)

ผู้วิจัยกล่าวได้ว่า คุณภาพ คือ ความน่าเชื่อถือที่สร้างความไว้วางใจและความพอใจให้กับลูกค้าในหลากหลายด้าน หลากหลายมิติของความพึงพอใจ ดังนั้น ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ผลิตขึ้นหรือการบริการลูกค้า จะต้องเน้นด้านคุณภาพเพื่อให้ลูกค้าได้รับคุณค่าตามที่ระบุไว้

1.5.15 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ต้นทุนต่ำสุด โดยการวัดประสิทธิภาพด้านต่าง ๆ ของธุรกิจ จะต้องสร้างเครื่องมือวัดด้านการตลาด ด้านการขนส่งและลำเลียงสินค้า เป็นต้น (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 8 - 13)

ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency) ด้วยการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจ มีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของประสิทธิภาพ คือ ผลผลิตของพนักงาน โดยจะวัดจากมาตรวัดที่เรียกว่า ผลผลิตต่อพนักงาน 1 คน การมีผลผลิตของพนักงานที่ดีที่สุด จะทำให้โครงสร้างต้นทุนนั้นต่ำที่สุดด้วยและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพ (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 10 - 14)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการดำเนินงาน โดยการใช้ทรัพยากร แรงงาน เวลา อย่างคุ้มค่าที่สุด โดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ และใช้เครื่องมือชี้วัดประสิทธิภาพในแต่ละด้านอย่างเหมาะสม

1.5.16 นวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถในการคิดค้น หรือ ประดิษฐ์สิ่งใหม่ในการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้แก่ลูกค้า (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 8 - 13)

ดร.เฮนรี เซสโบริ ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับธุรกิจรูปแบบใหม่ในยุคนวัตกรรม โดยสรุปส่วนที่สำคัญว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจ การที่จะสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมเช่นปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างนวัตกรรมให้เป็นแบบเปิดมากขึ้น และการจะทำแบบนี้ได้ นอกจากจะต้องค้นหาความคิดใหม่ภายนอกองค์กรหรือขยายความคิดให้กับคนอื่นมากขึ้นแล้ว ก็คงยังต้องสร้างสิ่งที่มีคุณค่าและใช้ประโยชน์จากสิ่งดังกล่าวด้วยตัวของตนเอง นวัตกรรมส่วนใหญ่อาจจะมีต้นทุนสูง แต่ขอให้ลองพิจารณาความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการหยุดสร้างนวัตกรรม หัวใจสำคัญของการสร้างนวัตกรรมที่ทำให้การบริหารต้นทุน เวลา และความเสียหายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ทำได้ด้วยการนำนวัตกรรมดังกล่าวเข้าไปใช้กับตัวแบบธุรกิจ (business model) ที่เหมาะสม รูปแบบธุรกิจที่เปิดกว้าง (open business model) คือ รูปแบบธุรกิจที่มีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นและทำให้บริษัทได้ประโยชน์บางส่วนจากคุณค่าดังกล่าว รูปแบบธุรกิจสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นได้ด้วยการระบุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องของวัตถุดิบไปจนถึงผู้บริโภค ซึ่งส่งผลให้สินค้าหรือบริการใหม่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และรูปแบบธุรกิจทำให้ได้รับประโยชน์จากคุณค่าดังกล่าวด้วยการระบุนทรัพยากร สิทธิทรัพย์สิน หรือสภาพของการทำกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับบริษัท

การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (Superior innovation) คือ การมีสิ่งประดิษฐ์คิดค้น และวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งอื่นไม่มี ซึ่งการมีนวัตกรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้าจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และทำให้กิจการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านต้นทุนต่ำและความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ โดยมึนวัตกรรมได้ในหลากหลาย

ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย การออกแบบและรวมถึงราคาด้วย (ธนชัย ขมจินดา, 2554, น. 10 - 14)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า นวัตกรรม คือ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่พัฒนาขึ้นให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กรและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยตรง

1.5.17 ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness)

ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) คือ ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ (Total Solution) สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของธุรกิจ (ธนชัย ขมจินดา, 2554, น. 8 - 14)

การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า (Superior customer responsiveness) ธุรกิจจะต้องมีความสามารถที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านการระบุความต้องการของลูกค้า ในภาวะปัจจุบันความต้องการของลูกค้าที่แตกออกไปเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ธุรกิจจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มทั้งในด้านคุณค่าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์และความคาดหวังของลูกค้า (ธนชัย ขมจินดา, 2554, น. 10 - 15)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นสิ่งที่ยังต้องให้ความสำคัญ เพราะยิ่งองค์กรเข้าใจความต้องการและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ก็จะทำให้เพิ่มยอดขายให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างความประทับใจในตราสินค้ามากขึ้นเท่านั้น

สุดใจ ดิลกทรรสนนท์ (2558, น. 322) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการกำหนดตำแหน่งและตอบโต้คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันมี 5 กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุน
- 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
- 3) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม
- 4) กลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง

1.5.18 กลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2561, น. 12 – 29) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการให้กิจการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยพิจารณาจากความโดดเด่นด้านต้นทุนของกิจการและมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายแบบกว้าง ส่วนสุดใจ ดิลกทรรสนนท์ (2558, น. 328) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) คือ การผลิตสินค้าและบริการด้วยคุณลักษณะที่ลูกค้ายอมรับได้ด้วยต้นทุนที่

ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่น สินค้าและบริการมีระดับของคุณภาพตามมาตรฐานและจำเป็นต้องมีระดับความแตกต่างเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า บริษัทจะพยายามทำในสิ่งที่จะช่วยลดโครงสร้างของต้นทุนของบริษัทให้ต่ำลง เพื่อให้กำไรสูงขึ้น สามารถนำผลกำไรดังกล่าวไปลงทุนซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย เพื่อรักษาความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยการมุ่งหาหนทางทำให้ต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันบริษัทจะต้องทบทวนอยู่เสมอว่า จะแข่งขันอย่างไรในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนเพื่อลดต้นทุนของทั้งสองกิจกรรมดังกล่าว ต้นทุนรวมของธุรกิจทั่วทั้งเครือข่ายการสร้างคุณค่าต้องต่ำกว่าต้นทุนรวมของคู่แข่งรายอื่น ๆ ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีในการบรรลุผลสำเร็จดังกล่าว คือ

1) การดำเนินงานเครือข่ายการสร้างคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ และสามารถควบคุมปัจจัยที่ขับเคลื่อนต้นทุนของกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าโดยรวมถึงกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงการวางผังโรงงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน การใช้ชิ้นส่วนประกอบร่วมกันในผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เรียบง่าย และการวิธีการในการดำเนินงานให้เต็มความสามารถ เป็นต้น

2) การปรับปรุงเครือข่ายการสร้างคุณค่าเพื่อตัดหรือหลีกเลี่ยงต้นทุนการผลิตของบางกิจกรรมออกไป ซึ่งรวมถึงการมีผู้จำหน่ายสินค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตใหม่ที่เชื่อถือได้ การขายผลิตภัณฑ์ผ่านระบบออนไลน์ การปรับเปลี่ยนสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิต การหลีกเลี่ยงการใช้สภาพแรงงาน เป็นต้น

ธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน ต้องระมัดระวังการขายแบบตัดราคา ซึ่งจะกำไรของธุรกิจลดลงหรือไม่มีกำไรเลย ธุรกิจจะต้องมีความใส่ใจในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่เสมอ เพื่อการประหยัดต้นทุนหรือพัฒนาเครือข่ายการสร้างคุณค่า โดยผู้นำด้านต้นทุนจะได้รับผลประโยชน์ที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการทำกำไรมากกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะสามารถเสนอขายผลิตภัณฑ์ราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้ดึงดูดลูกค้าจำนวนมาก

1.5.19 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กริพัฒนา ชาญกิจ (2561, น. 12 – 30) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจ โดยกำหนดขอบเขตของตลาดเป้าหมายในมุมมองกว้าง โดยนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนน์ (2558, น. 337) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) คือการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์ให้มีลักษณะโดดเด่น มีเอกลักษณ์แตกต่างที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้ ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิด

ความพึงพอใจ และสามารถคิดราคาสินค้าในราคาพิเศษได้ รายได้ที่เพิ่มขึ้นทำให้บริษัทบรรลุถึงขอบเขตคุณค่าทางการมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งและสามารถทำกำไรได้ดีกว่า

บริษัทจะต้องเข้าใจอย่างละเอียดว่าอะไรคือคุณค่าที่ลูกค้าเป้าหมายต้องการ และสามารถตอบสนองความต้องการนั้นของลูกค้าที่แตกต่างกันให้เกิดความพึงพอใจ อีกทั้งต้องทราบว่าลูกค้ายินดีจะจ่ายเงินเพิ่มเติมอีกเป็นจำนวนเท่าไร เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างนี้ประสบความสำเร็จ บริษัทจะเน้นการลงทุนในการพัฒนาคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ อยู่เสมอ ๆ หากความแตกต่างจากคู่แข่งในหลาย ๆ มิติ ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการมีได้ หลายรูปแบบ เช่น รสชาติที่เด่นเป็นเอกลักษณ์ คุณลักษณะพิเศษที่หลากหลาย มีผลิตภัณฑ์ให้เลือก มากมายสามารถซื้อสินค้าได้ครบถ้วนในที่แห่งเดียว การให้บริการที่เหนือกว่า การมีชิ้นส่วนอะไหล่ คอยให้บริการ มีการออกแบบทางด้านวิศวกรรมและการใช้งาน ผลิตภัณฑ์มีมูลค่าและลักษณะเด่น เป็นพิเศษ การผลิตที่มีคุณภาพ ความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี การให้บริการที่ครบวงจร มีสาย ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ภาพลักษณ์และชื่อเสียงอยู่ในระดับแนวหน้า เป็นต้น (สุจิตใจ ดิลก วรรณนท์, 2558, น. 337 - 347)

1.5.20 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

ภุริพัฒน์ ชาญกิจ (2561, น. 12 – 31) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategies) จะใช้กับธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นตลาดกลุ่มเล็ก แต่มีศักยภาพ ในการซื้อสินค้าและบริการสูง ธุรกิจจะต้องมีความเข้าใจความเป็นเอกลักษณ์ของตลาดและความ ต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพื่อสนองความต้องการเหล่านั้นให้ได้มากที่สุด ส่วนสุจิตใจ ดิลก วรรณนท์ (2558, น. 347) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพื่อกีดกันคู่แข่งรายอื่น ตัวอย่างตลาดที่ เฉพาะเจาะจง จะกำหนดจากกลุ่มผู้ซื้อความแตกต่างของสายผลิตภัณฑ์ หรือความแตกต่างทาง ภูมิศาสตร์ เป็นต้น ความสำคัญของกลยุทธ์นี้ คือ การใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของเป้าหมายที่ แคบของอุตสาหกรรม โดยตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งที่มีขอบเขตการตลาดแบบ กว้าง จะประสบความสำเร็จเมื่อคู่แข่งรายอื่นไม่สามารถตอบสนองต่อส่วนของตลาดนั้นได้

กลยุทธ์นี้ต้องมีพื้นฐานการเลือกขอบเขตที่เหมาะสม บริษัทที่ดำเนินงาน ด้วยกลยุทธ์ลูกค้าเฉพาะกลุ่มจะได้รับประโยชน์ คือ สามารถรู้จักตลาดเฉพาะกลุ่มที่มีความ เฉพาะเจาะจงได้เป็นอย่างดี อยู่ใกล้ชิดลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ พัฒนาไปสู่การมีความจงรักภักดีต่อราคาสินค้า ของลูกค้าได้อย่างเข้มแข็ง มีศักยภาพในการครอบครองตลาดขนาดเล็กที่มีความเฉพาะเจาะจงได้ ทั้งหมด ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม คือ การที่คู่แข่งอื่นอาจทำการ

ลอกเลียนแบบเพราะการประสบความสำเร็จของการใช้กลยุทธ์นี้บริษัทสามารถสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษด้วยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อในตลาดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ณ ระดับต้นทุนต่ำและราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หรือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง โดยรวมกันระหว่างการสร้างความแตกต่างและการมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ทำการ แข่งขันด้วยการสร้างความแตกต่างในตลาดใดตลาดหนึ่งโดยเฉพาะ (สุดใจ คิลกทรรศนนท์, 2558, น. 347 -357)

1.5.21 กลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (Integrated Cost Leadership and Differentiation Strategy)

สุดใจ คิลกทรรศนนท์ 2558, น. 357) กลยุทธ์บูรณาการความเป็นผู้นำด้าน ต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง (Integrated Cost Leadership and Differentiation Strategy) คือ กลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยคุณลักษณะที่แตกต่างบาง ประการ การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพนี้จะช่วยรักษาต้นทุนให้ต่ำ ไปพร้อม ๆ กับคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่ โดดเด่น ทำให้บริษัทมีทางเลือกด้านราคา 2 ทางเลือก คือ (1) บริษัทสามารถเสนอขายสินค้าหรือ บริการในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่สูง กว่า ทำให้มีกำไรที่สูงกว่า (2) บริษัทสามารถลดจลราคาขายสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งที่สร้างความ แตกต่าง เพราะบริษัทมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่านั่นเอง ทำให้มีส่วนครองตลาดและยอดขายที่ เพิ่มขึ้นทดแทนกำไรที่ต้องสูญเสียไป กลยุทธ์นี้ยากที่จะบรรลุผลสำเร็จเพราะมีการผสมผสาน ตำแหน่งพื้นฐานที่มาของกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การสร้างความแตกต่างและต้นทุนต่ำ ซึ่ง กำหนดให้มีกิจกรรมภายใต้เครือข่ายการสร้างคุณค่ามีลักษณะแตกต่างกันที่สามารถทำให้บริษัท เพิ่มคุณค่าและต้นทุนในเวลาเดียวกัน

1.5.22 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดสากล

ภูริพัฒน์ ชาญกิจ (2561, น. 12 – 32 - 34) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันการจัดการ ธุรกิจเริ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้พนักงานน้อยลง การสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ขั้นตอนการค้า ขายและส่งออกสินค้ากับต่างประเทศทำได้ง่ายขึ้น ทำให้ธุรกิจเริ่มมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการ ลงทุนและดำเนินกิจการในตลาดต่างประเทศ แต่ธุรกิจก็จำเป็นต้องพิจารณาข้อมูล เบื้องต้นก่อนตัดสินใจและกำหนดวิธีการเข้าสู่ตลาด 3 ด้านหลัก คือ ด้านลักษณะตลาดที่เข้าไป ลงทุน ด้านช่วงเวลาในการเข้าสู่ตลาดและด้านระดับการลงทุนในตลาด

วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ มีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป คือ

1) การส่งออก (Exporting) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้ง่ายที่สุด โดยธุรกิจสามารถดำเนินงานได้โดยการจัดส่งสินค้าไปจำหน่ายยังประเทศต่าง ๆ โดยจะต้องศึกษากฎระเบียบการส่งออกและการนำเข้าให้ดี ซึ่งข้อดีของการส่งออก คือ ธุรกิจสามารถควบคุมความเสี่ยงและต้นทุนในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้ดี แต่ข้อเสียของการส่งออก คือ ธุรกิจไม่สามารถควบคุมนโยบายหรือกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายสินค้าในแต่ละประเทศได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การตลาดและกิจการของธุรกิจในอนาคต หรือตัวแทนขาดความเข้าใจในตัวสินค้าจนอาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีต่อสินค้า ธุรกิจอาจต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน เป็นต้น

2) การจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ หรือ การขยายงานทั้งระบบ (Turnkey Project) เป็นลักษณะที่ธุรกิจได้รับอนุญาตให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การเริ่มออกแบบงานจนถึงการดำเนินงานที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ จากนั้นธุรกิจจะส่งมอบโครงการที่เสร็จสมบูรณ์ให้แก่ผู้ว่าจ้าง ซึ่งวิธีการนี้จะเกิดขึ้นกับโครงการขนาดใหญ่ที่ต้องใช้เทคโนโลยีและความชำนาญสูง จึงจำเป็นต้องจัดหาธุรกิจจากต่างประเทศเป็นผู้รับเหมาแบบเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่การหาแหล่งทุน สืบราคา ออกแบบ ควบคุม ตลอดจนดำเนินการก่อสร้างให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์

3) การให้ใบอนุญาต (Licensing) เป็นการตกลงตามสัญญาใบอนุญาต โดยธุรกิจผู้เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ได้มอบใบอนุญาตให้แก่ผู้รับใบอนุญาต ให้สามารถผลิตและจำหน่ายสินค้าภายใต้ตราสินค้า สิทธิบัตร ความลับทางการค้า สูตรสินค้าหรือกระบวนการผลิตที่เป็นลักษณะเฉพาะของธุรกิจนั้น ๆ ได้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยผู้เป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์จะได้รับค่าธรรมเนียมจากการขายใบอนุญาตเป็นสิ่งตอบแทน ซึ่งผู้เป็นเจ้าของไม่สามารถเข้ามาควบคุมนโยบายการดำเนินธุรกิจของผู้ได้รับใบอนุญาตได้

4) แฟรนไชส์ (Franchise) หรือการให้สิทธิทางการค้า เกิดจากผู้เป็นเจ้าของสิทธิทางการค้าได้อนุญาตให้ผู้รับสิทธิทางการค้าสามารถดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ได้เหมือนกัน โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลจากเจ้าของสิทธิ ผู้ใช้สิทธิทางการค้าจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมให้แก่เจ้าของสิทธิเป็นการตอบแทน สิทธิในการค้านั้นจะมีข้อกำหนดการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีข้อบังคับโดยไม่อนุญาตให้ผู้รับสิทธิปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับการค้านั้น ๆ

5) การเป็นเจ้าของเพียงผู้เดียว (Wholly Owned Subsidiaries) เป็นลักษณะการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่อาศัยการจัดตั้งธุรกิจขึ้นใหม่ในต่างประเทศ ซึ่งการเป็นเจ้าของคนเดียวนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนและใช้เวลานานกว่าจะดำเนินการได้ ธุรกิจต้องรับภาระต้นทุนที่สูงมาก เช่น การลงทุนด้านเครื่องจักร ด้านบุคลากร เป็นต้น ข้อดีของการเป็นเจ้าของเพียงผู้เดียว

คือ ธุรกิจสามารถควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ และสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การมายังธุรกิจที่สร้างขึ้นใหม่ได้ทั้งหมด นำความสามารถหลักของธุรกิจมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการแข่งขันได้อย่างเต็มศักยภาพ สามารถรักษาความลับต่าง ๆ ทั้งทางด้านการผลิต เทคโนโลยีและการบริหารงานของธุรกิจ เป็นต้น

1.5.23 กลยุทธ์พันธมิตร

กฤษพัฒน์ ชาญกิจ (2561, น. 12 – 41 - 42) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์พันธมิตรเป็นการร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเสริมศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดที่มีการแข่งขันอย่างเสรีในหลาย ๆ ประเทศ โดยองค์การต้องปรับกระบวนการทำงานในส่วนต่าง ๆ ให้สอดคล้องการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจ ลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ คือ การที่หน่วยธุรกิจตั้งแต่ 2 หน่วยขึ้นไปดำเนินธุรกิจร่วมกันในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ สาเหตุที่ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์พันธมิตร เนื่องมาจากธุรกิจต้องการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือต้องการลดความเสี่ยงและกระจายต้นทุนของการวิจัยและพัฒนา อีกทั้งธุรกิจต้องการบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

ประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถจำแนกได้ 4 ประเภท คือ

1) การให้บริการร่วมกันในกลุ่มพันธมิตร (Mutual Service Consortia) มีลักษณะความสัมพันธ์เพียงผิวเผินเท่านั้น เป็นการรวมกลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีลักษณะต่างคนต่างทำธุรกิจของตน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกันบางอย่าง การให้ความร่วมมือในด้านการบริการ การอำนวยความสะดวกในกลุ่มพันธมิตร การให้ข้อตกลงหรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เป็นต้น

2) การร่วมทุนทางธุรกิจ (Joint Venture) คือ การที่ธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปมีการดำเนินงานร่วมกันภายใต้ข้อสัญญาที่จัดทำร่วมกันในการลงทุน โดยสิ่งที่น่าสนใจมาลงทุนอาจเป็นเงินทุน เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เป็นต้น ข้อสัญญานั้นมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งอาจทำเพื่อการผลิตหรือดำเนินงานในโครงการใดโครงการหนึ่ง ซึ่งการร่วมทุนทางธุรกิจจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดสัดส่วนด้านความรับผิดชอบ สิทธิและผลประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน การร่วมทุนทางธุรกิจมักเกิดจากความต้องการเงินทุน ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

3) การกำหนดข้อตกลงในการให้อินุญาต (Licensing Arrangement) เป็นลักษณะการดำเนินงานที่สร้างข้อตกลงร่วมกัน โดยธุรกิจที่เป็นเจ้าของสิทธิทางการค้าจะอนุญาตให้สิทธิแก่ผู้ได้รับอนุญาตดำเนินการในการผลิตสินค้าหรือจำหน่ายสินค้าตามข้อตกลง โดยผู้ได้รับอนุญาตต้องชำระค่าตอบแทนให้แก่เจ้าของสิทธิ ข้อดีคือ หากธุรกิจที่เป็นเจ้าของสิทธิมีชื่อเสียงหรือ

ตราสินค้าเป็นที่รู้จักดีในตลาด มีการดำเนินกิจการมายาวนานจะทำให้ผู้ได้รับอนุญาตสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับความรู้และเทคนิคต่าง ๆ และสร้างประโยชน์ให้แก่เจ้าของสิทธิด้วย กล่าวคือ ได้รับประโยชน์จากการขยายกิจการในพื้นที่ต่าง ๆ โดยไม่ต้องลงทุนดำเนินธุรกิจโดยตรง ชื่อเสียงและตราสินค้าเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นในตลาด

4) การเป็นหุ้นส่วนในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Partnership) เป็นลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง พึ่งพากันมาอย่างยาวนานจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจที่มีศักยภาพ โดยการเป็นหุ้นส่วนกันนั้นต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งโดยปกติแล้ว หุ้นส่วนอาจเป็นได้ทั้งผู้จัดหาวัตถุดิบหรือผู้จำหน่าย ที่มีบทบาทหลักในการทำให้ห่วงโซ่ของธุรกิจมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จที่ดีมาโดยตลอด

1.5.24 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ธนชัย ชมจินดา (2554, น. 11 - 5) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือวิธีการของผู้บริหารเลือกที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการใช้ทรัพยากรของบริษัท ส่วนภาวีน ชินะโชติ (2561, น. 13 - 6) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หมายถึง กลยุทธ์ตามหน้าที่งานที่กำหนดขึ้นภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ซึ่งแต่ละฝ่ายทางธุรกิจจะมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานนำมาใช้สนับสนุนให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสุจิต ติลกทรสนนท์ (2558, น. 366) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่มีระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี แต่ละฝ่ายงานจะพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสิ่งที่สำคัญขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานของระดับปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมาย

โดยสุจิต ติลกทรสนนท์ (2558, น. 365) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งประกอบไปด้วย

- 1) กลยุทธ์ด้านการตลาด
- 2) กลยุทธ์ด้านการเงิน
- 3) กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ
- 4) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา

- 5) กลยุทธ์ด้านจัดซื้อ
- 6) กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์
- 7) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.5.25 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 26) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการตลาด คือ แผนการดำเนินงานด้านการการตลาดเพื่อจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ได้มากขึ้นและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ส่วนสุดใจ ศิลกตรรสนนท์ 2558, น. 370) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการตลาด คือ การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์และพัฒนาส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/Channel of Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสถานการณ์ ส่วนเอกชัย อภิศักดิ์กุลและทัศนะ บุญขวัญ (2551) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นวิธีการที่องค์กรเลือกดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดขององค์กร เป็นเครื่องมือในการต่อสู้กับคู่แข่ง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานด้านการตลาดที่มุ่งเน้นการสร้างโอกาสและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถสร้างความได้เปรียบ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 27) ได้กล่าวว่า ลักษณะกลยุทธ์ด้านการตลาดที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ นโยบายครอบคลุมเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ จุดเด่นขององค์กร ทัศนคติ ค่านิยม มีความเหมาะสมกับกำลังความสามารถและปฏิบัติการมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์อย่างถ่องแท้

การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดจะต้องครอบคลุมเพื่อการแข่งขัน คือ จะต้องมีการโฆษณา มีเทคโนโลยีและคุณภาพสินค้าที่เท่าเทียมกับคู่แข่ง มีการกระตุ้นให้ผู้บริโภคซื้อ ทำให้มีอำนาจการต่อรองที่สูงขึ้น มีการสร้างความสัมพันธ์กับร้านค้าและลูกค้า หาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า มีการวางสินค้าใหม่หรือปรับปรุงสินค้าอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังในผลเสียที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติของนักการตลาดที่ดี เรียกว่า BIRDS ซึ่งมีความหมายดังนี้ คือ B = Broad เป็นผู้ที่มองเห็นกว้างไกลเช่นพญานกอินทรี I = Idea เป็นผู้มีความคิดริเริ่มอยู่ตลอดเวลา R = Realistic เป็นผู้มีความคิดในเรื่องที่ทำได้และเป็นไปได้ D = Decision กล้าตัดสินใจลงมือทำ S = System เป็นผู้ทำงานอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ด้านการตลาด มี 4 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์ผู้นำตลาด
- 2) กลยุทธ์ผู้ท้าชิง
- 3) กลยุทธ์ผู้ตาม
- 4) กลยุทธ์ผู้เจาะตลาดย่อย

1.5.26 กลยุทธ์ผู้นำตลาด (Market Leader Strategy)

กลยุทธ์ผู้นำตลาด (Market Leader Strategy) คือ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาส่วนครองตลาดของตนเองไว้ ดังนี้ กล่าวคือ (1) ขยายความต้องการของตลาด เพราะเมื่อตลาดขยายตัวผู้นำตลาดจะได้รับประโยชน์มากที่สุด การขยายความต้องการนั้น ทำได้ด้วยการพัฒนาผู้ใช้ใหม่ เพิ่มวิธีการใหม่ ๆ หรือส่งเสริมการใช้ในแต่ละครั้งให้มากขึ้น (2) การปกป้องส่วนครองตลาดด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ กล่าวคือ (2.1) กลยุทธ์การต่อสู้แบบตั้งรับ โดยสร้างป้อมปราการที่แข็งแกร่ง ไม่ห่มเทไปที่สินค้าเพียงตัวเดียว แต่จะพยายามขยายสายผลิตภัณฑ์ออกไป (2.2) กลยุทธ์ตีสีข้าง เป็นการป้องกันคู่แข่งไม่ให้เข้ามาแย่งชิงลูกค้า กลยุทธ์นี้จะไม่ได้กระทำโดยตรง แต่อาจลดช่องทางการจัดจำหน่ายของคู่แข่งให้น้อยลงด้วยวิธีอ้อม ๆ (2.3) กลยุทธ์แบบตีโต้ จะใช้เมื่อผู้เข้ามาใหม่ในตลาดทำราคาให้ถูกกว่าผู้นำตลาด ซึ่งผู้นำตลาดก็จะตอบโต้ด้วยการส่งเสริมการตลาดและลดราคาโต้กลับ (2.4) กลยุทธ์ตีคัทหน้า เป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อสร้างความแข็งแกร่งทางการตลาด เช่น การประกาศลดราคาสินค้าล่วงหน้าก่อนคู่แข่งขึ้น เป็นต้น (3) การเพิ่มส่วนครองตลาด เป็นการพยายามทำยอดขายให้เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาดควบคู่กันไป

1.5.27 กลยุทธ์ผู้ท้าชิง (Market Challenger Strategy)

กลยุทธ์ผู้ท้าชิง (Market Challenger Strategy) คือ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการโจมตีผู้นำตลาดโดยตรง ซึ่งจะค่อย ๆ โจมตีจากคู่แข่งที่มีขนาดเท่ากันหรือเล็กกว่า เพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดบางส่วน จากนั้นจึงจะโจมตีผู้นำตลาด ซึ่งมีกลยุทธ์ที่ใช้ กล่าวคือ (1) กลยุทธ์ตีชิงหน้า เป็นการโจมตีชิง ๆ หน้า ซึ่งจะต้องมีเงินลงทุนมากในการโฆษณา ส่งเสริมการขาย หรือลดราคาให้ต่ำลง (2) กลยุทธ์ตีสีข้าง ผู้ท้าชิงจะต้องหาจุดอ่อนของผู้นำตลาดให้พบและโจมตีจุดนั้นแทนการโจมตีด้านหน้า ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การโจมตีโดยเน้นเป็นเขต ๆ ด้านภูมิศาสตร์ หรือเลือกโจมตีในส่วนตลาดที่คู่แข่งละเลยหรือทำการตลาดไม่ดีพอ (3) กลยุทธ์การปิดล้อมตลาด จะเน้นการโจมตีตลาดหลาย ๆ ด้านพร้อม ๆ กัน โดยจะเสนอผลิตภัณฑ์ให้เลือกหลายแบบ หลายราคา และหลากหลายคุณภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้ท้าชิงได้ส่วนแบ่งการตลาดมาบ้างในบางส่วน แต่จะต้องระดมทรัพยากรค่อนข้างสูง (4) กลยุทธ์ตีผ่าน เป็นการแข่งขันที่หลีกเลี่ยงการต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งที่เหนือกว่า ด้วยการเลือกเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกี่ยวข้อหรือไม่เกี่ยวข้องกันกับผลิตภัณฑ์เดิม ด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งการขยายตลาดใหม่ด้วย (5) กลยุทธ์สงครามแบบกองโจร โจมตีแบบไม่มี

แบบแผน ซึ่งอาจพิจารณาบรรณทางการตลาด ผู้ทำซึ่งอาจลดราคาเป็นจุด ๆ พร้อมกับการส่งเสริมการขายสลับกันไปตลอดเวลา เพื่อก่อความและบั่นทอนกำลังของกลุ่ม (6) กลยุทธ์อื่น ๆ เช่น กลยุทธ์ประตูล้าง กลยุทธ์การลดราคา กลยุทธ์การจัดจำหน่ายที่แตกต่าง กลยุทธ์การส่งเสริมผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

1.5.28 กลยุทธ์ผู้ตาม (Market Follower Strategy)

กลยุทธ์ผู้ตาม (Market Follower Strategy) คือ กลยุทธ์ที่ไม่ได้โจมตีโดยตรง แต่จะโจมตีทางอ้อม เนื่องจากพลังกำลังน้อยและเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมาก โดยผู้ตามจะเลือกตลาดที่ตนเองถนัดและได้เปรียบทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นด้านเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ ด้านการบริหารที่ดีกว่า หรือจุดขายที่ดีกว่า เป็นต้น โดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ ดังนี้ คือ (1) การลอกเลียนแบบ ผู้ตามจะลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์ผู้นำในตลาดให้มากที่สุด ทั้งในด้านบรรจุภัณฑ์และราคาที่ไม่ใกล้เคียงหรือต่ำกว่าผู้นำ ต้นทุนของผู้ตามจะไม่สูงมากเพราะไม่ต้องลงทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (2) การปรับปรุงแบบ จะไม่เลียนแบบผู้นำ แต่จะเน้นเรื่องการปรับปรุงและดัดแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำเสนอขายในตลาดต่างส่วนเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้นำตลาดโดยตรง

1.5.29 กลยุทธ์ผู้เจาะตลาดย่อย (Market niche Strategy)

กลยุทธ์ผู้เจาะตลาดย่อย (Market niche Strategy) คือ การที่ผู้ครองตลาดส่วนน้อยพยายามค้นหาตลาดเล็ก ๆ และอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน ให้บริการที่มีประสิทธิภาพแทรกซึมเข้าไปในตลาดที่ผู้นำหรือคู่แข่งมองข้ามไป มีความสามารถในการดูแลลูกค้าได้อย่างทั่วถึง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและยึดตลาดย่อยไว้ได้นานที่สุด เพื่อสร้างกำไรในส่วนนั้น

1.5.30 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

เซวี่ โรจนแสง (2554, น. 11 - 46) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการเงิน คือ การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินที่จะใช้ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน ซึ่งจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึงการออกแบบและวางระบบข้อมูล การวางแผนการควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจได้มาและใช้ไปของเงินมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนสุดใจ ดิลกทรรสนนท์ (2558, น. 375) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการเงิน คือ การใช้ทรัพยากรทางการเงินสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป้าหมายระยะยาว และวัตถุประสงค์สำหรับปี โดยกลยุทธ์นี้จะทำให้ทราบถึงแนวทางการเงินขององค์กรในระยะยาวที่เกี่ยวกับการลงทุนระยะยาว การระดมเงินทุนจากการก่อหนี้ การแบ่งส่วนของเงินปันผลและโครงสร้างเงินทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเงินทุน

หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วยสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน กลยุทธ์ทางการเงินจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำกว่าและสามารถยืดหยุ่นได้ ส่วนเอกซัย อภิศักดิ์กุลและทัศนะ บุญขวัญ (2551) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการเงิน ครอบคลุมการแสวงหาแหล่งเงินทุนและการตัดสินใจลงทุน การบริหารสภาพคล่อง

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) คือ การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินเพื่อสนับสนุนการดำเนินของกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเงินทุนที่ได้มาจะต้องมีการวางแผนจัดหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด เพื่อให้ได้เงินทุนที่ต้นทุนต่ำและใช้เงินทุนนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด

โดยเชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 47) ได้กล่าวว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุนและการตัดสินใจทางการเงิน เพื่อรักษาสภาพคล่องนั้น มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ภาวะเศรษฐกิจและภาวะการเงินของโลก นโยบายการเงินของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงในตลาดเงินภายในประเทศและความเสี่ยงอื่นๆ จึงจำเป็นต้องนำปัจจัยเหล่านี้มาพิจารณา โดยกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (1) วิเคราะห์สถานะแวดล้อม เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของบริษัท (2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัท (3) กำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) ปฏิบัติตามแผน (6) ปรับปรุงแก้ไข และอาศัยเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนทางการเงินซึ่งประกอบด้วย การพยากรณ์ทางการเงิน งบประมาณและการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณกำไรและการวิเคราะห์ห้งบการเงิน

การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทจะต้องดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารเงินสดด้วยการควบคุมการไหลเวียนของกระแสเงินสด โดยอาศัยงบประมาณ การเร่งกระแสเงินสดรับเข้า และการลดกระแสเงินสดจ่ายออก กลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกหนี้ คือ การกำหนดเงื่อนไขให้ส่วนลดการชำระหนี้ เพื่อให้เกิดสภาพคล่องจากการที่ลูกหนี้นำเงินมาชำระเร็วขึ้น ป้องกันหนี้สูญ การกำหนดนโยบายการให้สินเชื่อที่เข้มงวด การประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้า เพื่อคัดเลือกผู้ที่สามารถชำระหนี้ได้ซึ่งอาจประเมินจากหลักฐานของบริษัทเอง จากธนาคาร จากงบการเงินของลูกค้าหรือจากผู้ที่เคยทำธุรกิจร่วมกัน ส่วนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง คือ จะต้องมิสินค้าเพียงพอแก่การให้บริการลูกค้า โดยไม่เก็บไว้จนมากเกินไป โดยในการจัดซื้อแต่ละครั้งจะต้องยึดหลักปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดและกำหนดได้ว่าจุดสั่งซื้อคือเมื่อใด กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดหาเงินทุนขึ้นอยู่กับระยะเวลาใช้เงินทุน ซึ่งการจัดหาเงินทุนระยะสั้น ควรจัดหาจากสินเชื่อทางการค้า การออกเอกสารการค้า กู้ยืมระยะสั้น การขายเช็ค และการขายสินค้าต่ำกว่าราคาขาย การจัดหาเงินทุนระยะปานกลาง จะกระทำโดยซื้อเครื่องจักรผ่อน

ชำระ การกู้ยืมแบบธรรมดาและการกู้แบบต่อเนื่อง การจัดหาเงินทุนระยะยาวจะใช้การจัดหาจากแหล่งภายในบริษัท คือ การกัณฑ์กำไรสะสม ถ้าไม่พอก็จะพิจารณาจากแหล่งภายนอก คือ การออกพันธบัตร หุ้นกู้ หุ้นทุนอันประกอบด้วยหุ้นบุริมสิทธิและหุ้นสามัญ การใช้เงินทุนของบริษัทโดยทั่วไปจะพิจารณาตามลักษณะประเภทของโครงการลงทุน ซึ่งโครงการลงทุนที่สำคัญ คือ โครงการจัดหาเครื่องจักรใหม่ทดแทนเครื่องจักรเก่า โครงการเพิ่มกำลังการผลิต โครงการผลิตสินค้าใหม่ทดแทนสินค้าเก่า โครงการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และโครงการอื่น ๆ เช่น โครงการสร้างบ่อบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

การวิเคราะห์การลงทุนมี 2 กรณีคือ คำนวณแบบไม่คิดค่าปัจจุบันกับแบบคิดค่าปัจจุบัน ซึ่งการคำนวณแบบไม่คิดค่าปัจจุบันมี 2 วิธีคือ (1) วิธีอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย คำนวณจากกำไรสุทธิถัวเฉลี่ยหารด้วยเงินลงทุนถัวเฉลี่ย ซึ่งเงินลงทุนถัวเฉลี่ย เป็นเงินลงทุนในโครงการทั้งหมดหักด้วยมูลค่าซากแล้วหารด้วยสอง (2) วิธีงวดเวลาทุนคืน คำนวณจากเงินสดจ่ายลงทุนครั้งแรกหารด้วยเงินสดรับสุทธิตายปี ส่วนการคำนวณแบบคิดค่าปัจจุบันมี 3 วิธี คือ (1) วิธี Internal Rate of Return (2) วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ และ (3) วิธีดัชนีกำไร

เพื่อการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพและใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย (1) อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบความสามารถในการทำกำไร (2) อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบสภาพคล่อง (3) อัตราส่วนเกี่ยวกับ โครงสร้างทางการเงิน (4) อัตราส่วนการใช้ประโยชน์เงินลงทุน และ (5) อัตราส่วนทดสอบความน่าสนใจด้านตลาด

การควบคุมทางการเงินประกอบด้วย (1) การควบคุมโดยวิธีร้อยละ (2) การควบคุมทางการเงินโยวิธีวิเคราะห์อัตราส่วน (3) การควบคุมทางการเงินโดยวิธีระบบอุปถัมภ์ (4) การควบคุมทางการเงินโดยวิธีงบประมาณ (5) การควบคุมทางการเงินที่ใช้การวิเคราะห์ การรายงานพิเศษการสอบบัญชีภายในและการสังเกตของผู้บริหาร

1.5.31 กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation Strategy)

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 51) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิต (Input) ไปเป็นผลผลิต (Output) ซึ่งปัจจัยด้านการผลิตได้แก่ ที่ดิน แรงงาน วัตถุดิบ เงินทุน เป็นต้น ระบบการผลิตจะต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ทันต่อความต้องการของตลาดในปริมาณและเวลาที่ต้องการ ส่วนสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2558, น. 381) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ คือ การกำหนดสินค้าหรือบริการที่จะทำการผลิต ว่ามีกระบวนการ

ผลิตอย่างไร สถานที่ทำการผลิต ระดับของการบูรณาการในกระบวนการผลิตตามแนวคิด การจัดทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตอย่างเหมาะสม ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและระดับการใช้เทคโนโลยีขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในกระบวนการปฏิบัติการ ส่วนเอกซัย อภิศักดิ์กุล และทัศนะ บุญขวัญ (2551) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการผลิต เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น ค่าใช้จ่าย การรักษาด้านทุนการผลิตและป้องกันการล่าช้าในการดำเนินงาน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operation Strategy) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตไปสู่สินค้าและบริการที่ทันต่อความต้องการ ภายใต้การควบคุมดูแลอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการทั้งหมดจะต้องมีการวางแผนใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

โดยเชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 53) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจในการจัดการผลิต ประกอบด้วย การตัดสินใจระยะยาวและระยะสั้น ซึ่งการตัดสินใจระยะยาวจะเป็นการออกแบบระบบการผลิต ได้แก่ การเลือกและการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเลือกกระบวนการผลิต การกำหนดกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางแผนกระบวนการผลิตและการออกแบบงาน ส่วนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานระยะสั้นจะเป็นการออกแบบระบบงานการผลิต ได้แก่ การควบคุมสินค้าคงเหลือ การควบคุมการผลิต การบำรุงรักษาเครื่องจักร การควบคุมคุณภาพ การควบคุมการใช้แรงงาน และการควบคุมการผลิต

กลยุทธ์เกี่ยวกับการผลิตจะครอบคลุมถึงการวางแผนการผลิต การจัดซื้อ การรับประกันคุณภาพ การออกแบบกระบวนการผลิต การออกแบบงานวัดผลการดำเนินงาน การจัดการระบบแบบ JIT (Just in Time) และการบำรุงรักษา ผู้บริหารจะต้องกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ โดยให้ความสำคัญกับการผลิตที่ประหยัดต้นทุน และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.5.32 กลยุทธ์ด้านกาวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 54) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านกาวิจัยและพัฒนา คือ การคิดค้นทดลอง การดัดแปลงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ใช้ในการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการและสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า มีความสำคัญต่อการดำเนินการของบริษัทในทุกๆระดับ ในภาวะปัจจุบันที่ตลาดมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ปรับปรุงวิธีการผลิตให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ค้นคว้าหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เพิ่มกำไรให้กับบริษัทและผลตอบแทนกับเจ้าของกิจการในอัตราที่สูงขึ้น และสร้างความนิยมในสินค้าของบริษัทอันเนื่องมาจากความแปลกใหม่ที่ดีกว่า ส่วนสุดใจ

คิลกทรศนนท (2558, น. 386) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา คือ การวิจัยและพัฒนา ให้บริษัทบรรลุถึงควมมีประสิทธิภพที่เหนือกว่าและการมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าด้วยการ ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต ลดจำนวนชิ้นส่วนในการผลิตลง ลดเวลาในการประกอบ ชิ้นส่วน พนักงานมีความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำสามารถสร้างกำไรได้ เพิ่มขึ้น เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์นี้จะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต รวมถึงการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตด้วย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) มีความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการผลิตด้วยเทคโนโลยีและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่ง จะช่วยลดโครงสร้างต้นทุนและเพิ่มผลกำไรให้กับการดำเนินงานของบริษัท

โดยเชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 55) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ มีขั้นตอนดังนี้ คือ (1) สำรวจเพื่อหาความคิดใหม่ ๆ สำรวจจากข้อมูลภายในบริษัท และข้อมูลจากคู่แข่ง (2) คัดเลือกความคิด จากหลากหลายแนวคิดที่เป็นไปได้ (3) พัฒนาความคิด โดยนำแนวคิดที่เลือกพัฒนาสู่ความไปได้ทางการตลาดและลดต้นทุนการผลิต (4) วิเคราะห์ในเชิง ธุรกิจ วิเคราะห์ความเป็นไปได้เกี่ยวกับต้นทุน ยอดขายและกำไรที่จะได้รับ (5) การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ ทดลองผลิตและทดสอบการใช้งานก่อนนำสู่ตลาด (6) นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

1.5.33 กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ (Purchasing Strategy)

ศุดใจ คิลกทรศนนท (2558, น. 390 - 391) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการ จัดซื้อ (Purchasing Strategy) คือ การจัดการวัตถุดิบ ชิ้นส่วนประกอบ และวัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่ จำเป็นเพื่อใช้ดำเนินงานด้านการผลิต

วิธีการจัดซื้อพื้นฐานทั่วไปมี 3 วิธี คือ (1) การจัดซื้อจากผู้จัดจำหน่ายหลายราย โดยจัดซื้อชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งโดยเฉพาะจากผู้จำหน่ายหลายราย ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ผู้จำหน่าย วัตถุดิบต้องทำการแข่งขัน หากผู้จำหน่ายรายใดไม่สามารถจัดส่งวัตถุดิบให้ได้ผู้จำหน่ายอีกราย จะสามารถส่งมอบวัตถุดิบแทนได้ การจัดซื้อจากผู้จัดจำหน่ายหลายราย ผู้สั่งซื้อสามารถรักษา ความสัมพันธ์ราบเทาที่ผู้จัดจำหน่ายสามารถจัดหาสินค้าตามคุณลักษณะที่ต้องการ แต่ผู้จัด จำหน่ายที่เสนอราคาสินค้าต่ำสุดมักมีข้อต่อรงเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าเสมอ (2) การจัดซื้อจาก ผู้จำหน่ายรายเดียว เป็นการจัดซื้อที่ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและสร้างคุณภาพด้วยการที่ผู้ซื้อ และผู้จัดจำหน่ายทำงานร่วมกันในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนมากกว่าที่จะเป็นคู่แข่ง ทำให้บริษัททำงาน มากมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานขึ้นกับผู้จัดจำหน่ายเพียงไม่กี่ราย การที่ผู้ซื้อและผู้จัดจำหน่ายทำงาน ร่วมกันจะพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน พัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันด้วยคุณภาพที่ดีขึ้น ต้นทุนต่ำลง

แต่การจัดซื้อจากผู้จำหน่ายรายเดียวมีข้อจำกัด คือ หากผู้จัดจำหน่ายไม่สามารถส่งมอบชิ้นส่วนวัตถุดิบได้ก็จะส่งผลให้การผลิตล่าช้า (3) การจัดซื้อแบบกลุ่มงาน/การจัดซื้อจากผู้จัดจำหน่ายสองราย เป็นการจัดซื้อชิ้นส่วนสองชนิดที่แตกต่างกันจากผู้จัดจำหน่ายสองราย ผู้จัดจำหน่ายทั้งสองจะต่างสำรองชิ้นส่วนของผู้จัดจำหน่ายอีกราย ในกรณีที่ ผู้จัดจำหน่ายอีกรายไม่สามารถจัดส่งชิ้นส่วนทั้งหมดได้ตรงเวลา

1.5.34 กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ (Logistics Strategy)

สุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 389) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ คือ การไหลเวียนของสินค้าที่เข้าสู่และออกจากกระบวนการผลิต ซึ่งกระบวนการโลจิสติกส์นั้น คือ กระบวนการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการไหลเวียนของการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ รวมถึงการเก็บรักษาสินค้า การกระจายสินค้าและข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปสู่อุณหภูมิสุดท้ายของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์มีความสัมพันธ์กับแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวทาง ได้แก่ (1) การรวมศูนย์ เป็นการรวมศูนย์กลางโลจิสติกส์ไว้ที่สำนักงานใหญ่ ดำเนินการด้วยรูปแบบการขนส่งที่หลากหลาย เช่น รถไฟ รถบรรทุก เรือบรรทุกสินค้า เป็นต้น (2) การว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกองค์กร จะสามารถช่วยลดต้นทุนและปรับปรุงระยะเวลาในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ลงได้ และ (3) การใช้เครือข่ายการสื่อสาร เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ ในการจัดวางระบบโลจิสติกส์เพื่อให้สะดวกและง่ายต่อการดำเนินงาน การจัดการโลจิสติกส์ที่ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกำไร จากต้นทุนที่ลดลง ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.5.35 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

เชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 39) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การพิจารณาหน่วยงานขององค์กรว่าต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะงานในระดับใด ระดับค่าแรงใดและการฝึกอบรมให้มีความรู้ในงาน ส่วนสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 394 - 395) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดบุคคลเข้าทำงานหรือการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงกิจกรรมด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหา การสัมภาษณ์ การทดสอบ การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนา การดูแล การประเมินผลพนักงาน การให้รางวัล ระเบียบวินัย การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง การเลิกจ้าง และการบริหารจัดการความสัมพันธ์ด้านสภาพแรงงาน เป็นต้น ส่วนเอกชัย อภิศักดิ์กุลและทัศนะ บุญขวัญ

(2551) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์(Human Resource Management Strategy)เป็นการประเมิน คัดเลือกบุคลากรที่จะรับเข้ามาทำงานให้หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย มีการพัฒนาการให้รางวัล การถอดถอนบุคลากรและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

โดยเชาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 – 39) ได้กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบฐานความสามารถ (Competency – Based) เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะความรู้ความสามารถ ทักษะความรู้ความสามารถที่ดี จะมีความเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งมุมมองตามลำดับขั้นดังนี้ (1) มุมมองระดับองค์กร ได้แก่ ความสามารถหลักขององค์กร (2) มุมมองระดับงานหน้าที่ ได้แก่ งานการเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ (3) มุมมองระดับชั้นของงาน ได้แก่ งานผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติ (4) มุมมองระดับตำแหน่งงาน ได้แก่ นักวิเคราะห์การเงิน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ในตำแหน่งงานแล้วก็จะสามารถสังเกตและประเมินผลได้ในบางพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นชัดเจน เช่น การแสดงออกซึ่งทักษะ ความรู้ เป็นต้น ซึ่งใช้สามารถวางแผนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน แต่ก็ยังมีพฤติกรรมบางอย่างสังเกตได้ยาก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิด ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของแต่ละคน วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพของการปฏิบัติงาน พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองไปข้างหน้าว่าองค์กรต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ทักษะ ความรู้อย่างไรที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและประยุกต์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

องค์กรส่วนใหญ่มีกนิยการจัดกลุ่มของ Competency ออกเป็นลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ (1) Leadership Competency หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหาร (2) Professional Competency หมายถึง ทักษะที่ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสามารถเพิ่มความสามารถจากกระบวนการฝึกอบรม การเรียนรู้ปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันออกไปหรือลำดับที่สูงขึ้น (3) Technical Competency หมายถึง องค์ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติ

หน้าที่ของตน ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน สามารถเพิ่มศักยภาพได้จากการฝึกอบรม เรียนรู้ทฤษฎีและการปฏิบัติงานจริง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสามารถสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณลักษณะดีที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถตลอดจนมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการอย่างแท้จริง (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถประยุกต์ Competency มาใช้ประเมินผลในการปฏิบัติงาน มุมมองของผลงานและให้ความสำคัญกับมุมมองด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานในปัจจุบันและศักยภาพต่อการทำงานในอนาคต (3) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์มีในองค์การมีทักษะความรู้ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมรองรับสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยใช้พื้นฐานของ Competency ในการออกแบบหลักสูตรและกำหนดการฝึกอบรมและพัฒนา (4) การวางแผนอาชีพทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสามารถพิจารณา Competency ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อกำหนดแผนพัฒนาอาชีพแก่ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมตามหน้าที่งาน ตามหน่วยงานหรือทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคต และเป็นการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างเต็มที่

1.5.36 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุม (Strategic Implementation and Control)

1) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

สุดใจ ดิลกทรรศน์ (2558, น. 404 - 405) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) คือ การนำกิจกรรมทั้งหมดมารวมกันและทำการตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่ต้องการเพื่อนำไปปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านการพัฒนาโครงการ การจัดสรรงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติ โดย Wheelen & Hunger (2012) เชื่อว่ากิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ (1) การให้บุคคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์การมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (2) การพัฒนาโครงการ การจัดสรรงบประมาณและระเบียบวิธีการปฏิบัติ (3) การจัดองค์การสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (4) การจัดคนเข้าทำงาน ด้วยการจัดสรรผู้จัดการของฝ่ายงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ (5) การชี้นำ ด้วยการใช้อิทธิพลต่อการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ใช้ความสามารถและทักษะของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำขององค์กร การติดต่อสื่อสาร และแรงจูงใจของพนักงาน

(1) โครงสร้างขององค์กร คือ กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งกลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนกัน คือ โครงสร้างจะเป็นไปตามหรือสนับสนุนกลยุทธ์ของบริษัทที่ได้ทำการคัดเลือกแล้ว ส่วนประกอบของโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการ โดยกำหนดกฎเกณฑ์ การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม

(2) วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบความเชื่อและค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์กรและชี้นำพฤติกรรม เป็นแนวคิดซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันซึ่งถูกถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้ถือปฏิบัติ องค์กรที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งจะทำให้พนักงานขององค์กรนั้น ๆ มีการรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับค่านิยมหลัก ซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 4 ประเภทที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว เน้นพันธกิจขององค์กร เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และแบบราชการ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแก้ไขปัญหาให้วัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติบรรลุผล

(3) ภาวะผู้นำขององค์กร คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางการทำงานตามปกติในองค์กร หรือเมื่อบุคคลหนึ่งมีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจหรือชี้แนะสั่งการหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือมีการสื่อสารที่ดีที่ทำให้ผู้อื่นเต็มใจร่วมมือดำเนินงาน ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเพราะสามารถอำนวยความสะดวกในหน้าที่สำคัญ ๆ หลายประการ คือ ช่วยในการแก้ไขความไม่สมบูรณ์ของการออกแบบองค์กร ช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ช่วยให้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายที่พัฒนาขึ้นโดย House (1971) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่ภาวะผู้นำองค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แสดงออกใน 4 รูปแบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งที่ความสำเร็จและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลทำให้บริษัทสามารถ

ใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีความสามารถในการคาดการณ์อนาคต การรู้ล่วงหน้า การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และการให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น ใช้วิสัยทัศน์ในการกระตุ้นพนักงาน ซึ่งพนักงานจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองกลับและพัฒนาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

(4) การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ กลับมา โดยตระหนักถึงความสนใจ ค่านิยม ความร่วมมือที่จะได้รับจากพนักงาน การสื่อสารที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร เชื่อมโยงบุคคลในการประสานงาน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

หน้าที่หลักของการติดต่อสื่อสาร คือ ควบคุมความประพฤติของพนักงานในองค์กร โดยการสื่อสารจะบรรยายลักษณะงานของแต่ละคน นโยบายที่ต้องปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน การแสดงออกกระหวังเพื่อนร่วมงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการดำเนินงาน โดยเส้นทางการติดต่อสื่อสารเป็นดังนี้

ก) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างจากผู้บริหารระดับสูงไปยังระดับต่ำกว่า อาจเป็นคำสั่งงาน คำชี้แจง นโยบายและวิสัยปฏิบัติขององค์กร การป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การกระตุ้นความรู้สึกทางพันธกิจต่อองค์กร

ข) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับที่ต่ำกว่าไปสู่ระดับที่สูงกว่า ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบผู้รับฟังความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม การสำรวจทัศนคติของพนักงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติภารกิจต่างๆ และการอภิปรายระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค) การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการให้ข้อมูลระหว่างกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรืออยู่ในระดับหน้าที่เดียวกันหรือระหว่างผู้บริหารที่อยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน โดยรูปแบบการติดต่อสื่อสารจะเป็นการประชุม การเผชิญหน้าและการรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกหรือรายงาน นิยมการประชุมระดับผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ร่วมกันระหว่างฝ่ายงาน

(5) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ อิทธิพลภายในบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและใช้ความพยายามทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ โน้มน้าวให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ประการ คือ การกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ การผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และปัจจัยที่สนับสนุนแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจนั้นจะเริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการทางกายภาพและจิตใจ ซึ่งความต้องการจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการและมีความสามารถในการกระทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ ๆ ได้แก่

ก) ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวถึงความต้องการของบุคคลมีหลายระดับ คือ ความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ทางสังคม การยกย่อง และความสำเร็จในชีวิต เมื่อความต้องการระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นถัดไป

ข) ทฤษฎีสองปัจจัย โดย Herzberg, Mausner, & Snyderman, (1969) คือ ปัจจัยการจูงใจซึ่งเกิดจากภายในบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและการปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ การเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นต้น และมีปัจจัยการจูงใจภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น สถานะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน เป็นต้น

ค) ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความต้องการของบุคคลต้องการแตกต่างกันบนพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและคามต้องการความผูกพัน

ง) ทฤษฎีความคาดหวัง โดย Vroom (1971) อธิบายว่าพนักงานจะได้รับแรงจูงใจในการทำงานโดยใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงาน ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ดีจะทำให้ได้รับรางวัล เช่น โบนัส การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

จ) ทฤษฎีการเสริมแรง โดย Skinner (1971) ซึ่งมี 4 วิธี คือ การเสริมแรงบวก โดยให้รางวัลตอบแทน การเสริมแรงด้านลบ โดยหลีกเลี่ยงการปฏิบัติที่จะทำให้ผลลัพธ์ไม่น่าพอใจ การทำให้หมดไป โดยลดแรงเสริมด้านบวกเพื่อยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และการลงโทษ โดยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงพอใจในอนาคต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารเลือกใช้แรงจูงใจต่าง ๆ ได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ ซึ่งแรงจูงใจต่าง ๆ เหล่านี้จะสร้างแรงผลักดันให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มประสิทธิภาพและสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับองค์กร

2) การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

สุดใจ คิลกทรรสนนท์ (2558, น. 451) ได้กล่าวว่า การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) คือ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เมื่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทบทวนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ

กระบวนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดสิ่งที่วัด การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การวัดการปฏิบัติงานจริง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานและการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

1) การกำหนดสิ่งที่วัด คือ ผู้บริหารและผู้จัดการระดับปฏิบัติการจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะตรวจสอบและประเมินผลอะไรบ้าง และทำการกำหนดสิ่งที่วัดควบคุมและประเมินผลที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการประเมินผล

2) การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน คือ มาตรฐานที่ตั้งมาจากกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

3) การวัดการปฏิบัติงานจริง คือ การกำหนดระยะเวลาในการในการวัดผลงาน เช่น ทุก ๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น ควรใช้การประเมินผลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อสร้างความสมดุลการดำเนินงานภายในองค์กร

4) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน คือ การเปรียบเทียบว่าการปฏิบัติงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ถ้าสูงกว่าอาจประเมินว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ต่ำเกินไป แต่หากต่ำกว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แต่หากการปฏิบัติงานจริงตรงไปตามมาตรฐานที่กำหนดก็จะเป็นการจบสิ้นกระบวนการนี้

5) การปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง คือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานจริงที่ต่ำกว่ามาตรฐานให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากสาเหตุต่าง ๆ กล่าวคือ ความผิดพลาดเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ กระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ยังไม่ถูกต้อง ความเหมาะสมของมาตรฐานที่ใช้วัดและใครจะเป็นผู้แก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ได้ดีที่สุด

ประเภทของการควบคุมกลยุทธ์มี 3 ประเภท คือ การควบคุมการปฏิบัติการควบคุมสมมติฐาน การตรวจตราเชิงกลยุทธ์

1) การควบคุมการปฏิบัติ (Implementation Control) จะพิจารณาจากผลลัพธ์ในระหว่างที่ดำเนินการอยู่ภายใต้เหตุการณ์และแนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะทำการแก้ไขหรือปรับกลยุทธ์ใหม่หรืออาจสนับสนุนทรัพยากรองค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือสิ้นสุดการใช้กลยุทธ์

2) การควบคุมสมมติฐาน (Premise Control) ต้องอาศัยการตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญอย่างมีระบบและต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาว่าสมมติฐานที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ก่อนหน้านี้มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากเปลี่ยนแปลงอาจต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

3) การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ (Strategic Surveillance) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรว่ายังมีเหตุการณ์สำคัญใดอีกบ้างที่ยังไม่ได้ติดตามตรวจสอบ เพราะปัจจัยเหล่านั้นอาจทำให้กลยุทธ์ที่ใช้ไม่เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ ป้องกันการสูญเสียโอกาส และฉกฉวยโอกาสจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การควบคุมกลยุทธ์นั้น จำเป็นจะต้องควบคุมการปฏิบัติงานในปัจจุบัน สมมติฐาน และคอยตรวจตราสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้กลยุทธ์ที่ใช้มีประสิทธิผลที่สุด

โดยการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญ เป็นดังนี้ (สุดใจ ดิลกทรศนนท์, 2558, น. 461)

1) การใช้เกณฑ์ทางการเงิน (Financial Measures) คือ เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้อัตราส่วนวัด เช่น อัตราส่วนวัดสภาพคล่อง อัตราส่วนวัดความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ อัตราส่วนวัดความสามารถในการบริหารหนี้สิน อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร เป็นต้น การนำอัตราส่วนทางการเงินไปใช้สามารถทำได้ 2 วิธี คือ ใช้เปรียบเทียบของตนเองกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันและเปรียบเทียบของตนเองในงวดการดำเนินงานหลาย ๆ งวด เพื่อพิจารณาแนวโน้มการดำเนินงาน

2) การประเมินผลตามแนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder Measurement Approach) คือ การประเมินผลจากกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยจำแนกเป็น 7 กลุ่ม และใช้เกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นจะประเมินจากอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุนหรือเงินปันผล ส่วนพนักงานจะประเมินจากระบบการบริหารขององค์กรที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและประโยชน์ที่

ได้รับ ลูกค้าจะประเมินจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ลูกค้าได้รับบริการที่ดี ซื่อสัตย์ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม ผู้ให้สินเชื่อก็จะประเมินจากการที่องค์กรสามารถชำระเงินต้นและคืนดอกเบี้ยได้ตรงเวลา ผู้ขายปัจจัยการผลิตประเมินจากองค์กรสามารถชำระค่าวัตถุดิบได้ตรงเวลา ท้องถิ่นหรือชุมชนประเมินจากการที่องค์กรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมชุมชนและหน่วยงานรัฐบาลประเมินจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ปฏิบัติตามกฎหมายตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

3) การประเมินผลตามแนวคิดการวัดแบบสมดุล (Measurement by Using the Balanced Scorecard Approach) คือ เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินและด้านการเงินควบคู่กัน Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พิจารณาเกณฑ์การประเมินจาก 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้านุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กรและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร

2. ข้อมูลทั่วไปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

ข้อมูลทั่วไปที่สำคัญ ประกอบไปด้วย

- 1) ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดสมุทรสงครามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของจังหวัดสมุทรสงครามต่อการแข่งขันในประเทศไทย
- 2) ข้อมูลการส่งออก ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลของประเทศไทยในระดับโลก

จังหวัดสมุทรสงครามแต่เดิมเรียกเมืองแม่กลอง มีพื้นที่น้อยที่สุดในประเทศไทย คือ มีพื้นที่ประมาณ 416.7 ตารางกิโลเมตร มีประชากรน้อยที่สุดเป็นอันดับที่ 2 (สำนักอุตุนิยมวิทยาจังหวัดสมุทรสงคราม) บนเนื้อที่ 22,000 ไร่ บริเวณสันปากคอนแม่น้ำแม่กลองที่มีลักษณะเป็นตะกอนดินโคลนปนทราย บริเวณตั้งแต่เขตบ้านคูี่ของตำบลบางจะเกร็งไปจนถึงบ้านบางบ่อแก้วของตำบลบางแก้ว อำเภอเมืองสมุทรสงคราม เป็นบริเวณที่มีหอยหลอดชุกชุมที่สุดในโลก มีภูมิประเทศที่มีแม่น้ำแม่กลองไหลผ่านเป็นระยะทางประมาณ 28 กิโลเมตร ซึ่งประชาชนใช้เพื่อการอุปโภคบริโภค กสิกรรมและเกษตรกรรม เป็นเส้นทางสัญจรที่สำคัญและแหล่งค้าขายทางน้ำนั่นก็คือ ตลาดน้ำ

จังหวัดสมุทรสงครามเป็นจังหวัดที่มี 3 นา คือ นาเกลือ นาข้าว และนาุ้ง มี 3 น้ำ คือ น้ำจืด น้ำกร่อย และน้ำเค็ม เขตการปกครองของจังหวัดมี 3 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอบางคนที และอำเภอมัทพวา ทั้งจังหวัดมี 9 เทศบาล 26 ตำบล เป็นจังหวัดในภาคกลางตอนล่าง ซึ่งทิศเหนือมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดราชบุรีและจังหวัดสมุทรสาคร ทิศตะวันออกติดต่อกับอ่าวไทย ประมาณ 23 กิโลเมตรทำให้มีความสมบูรณ์ทางทรัพยากรธรรมชาติเพราะเป็นดินดอนปากแม่น้ำบริเวณทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดราชบุรี ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดเพชรบุรี ภูมิประเทศของจังหวัดมีภูเขาหนึ่งลูก คือ เขายี่สาร มีแม่น้ำและลำคลองกว่า 300 สาย พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มดินเหนียวปนทราย มีป่าโกงกาง ไม้เสมตามริมชายฝั่งทะเล มีคลองน้อยใหญ่ซึ่งแยกมาจากแม่น้ำแม่กลอง

ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพกสิกรรม เกษตรกรรมและประมง ในพื้นที่น้ำเค็มจะทำการประมง นาุ้งและนาเกลือ ในเขตน้ำกร่อยและน้ำจืดทำสวนผลไม้ เช่น มะพร้าว ส้มโอ ลิ้นจี่ เป็นต้น โดยใช้วิธีการยกร่องปลูกผลไม้ให้ต้นไม้อยู่เหนือน้ำและได้ธาตุสารอาหารที่ไหลมากับน้ำในรูปของดินตะกอน เป็นการเพิ่มดินใหม่ในทุก ๆ ปี และดินตะกอนเหล่านี้จะไหลรวมไปยังปากแม่น้ำเป็นอาหารที่ดีสำหรับสัตว์ทะเล ทำให้เกิดความหลากหลายของอาชีพประมง พื้นที่บริเวณปากแม่น้ำแม่กลอง ตั้งแต่คลองป่าชายเลน สันดอน(ดอนหอยหลอด)ไปจนถึงโปะจับปลา ห่างจากชายฝั่งประมาณ 8 กิโลเมตร ระบบนิเวศสามน้ำ คือ น้ำจืด น้ำกร่อยและน้ำเค็มทำให้เกิดทรัพยากรที่หลากหลาย ประชากรจึงมีอาชีพหลากหลาย สิ่งเหล่านี้สร้างภูมิปัญญามหาศาลเกี่ยวกับระบบนิเวศโดยเฉพาะระบบน้ำ (คณะกรรมการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วุฒิสภา คณะกรรมการการศึกษา ตรวจสอบเรื่องกรทุจริต และเสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา, 2556, น. 30-31)

อุตสาหกรรมส่วนใหญ่ในจังหวัดเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก อุตสาหกรรมที่สำคัญได้แก่ อุตสาหกรรมผลิตน้ำปลา อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมแปรรูปสัตว์น้ำอาหาร อุตสาหกรรมแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของจังหวัดขยายตัวเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย อาชีพการประมงทำรายได้สูงสุดของจังหวัด รองลงมาคือ กสิกรรม และการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอย่างง่าย (สืบค้นข้อมูลจาก <https://th.wikipedia.org/wiki/>)

2.2 สถานะแวดล้อมของกลุ่มธุรกิจเส้นทางต้นน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล
แห่งแข็งของจังหวัดสมุทรสงคราม

2.2.1 แหล่งที่มาของวัตถุดิบสัตว์น้ำภายในจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 2.6 แสดงสัญลักษณ์สหกรณ์ประมงและบรรยากาศตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลอง

ที่มา: สหกรณ์ประมงแม่กลอง (<http://www.maeklong-fish-coop.net/>)

สหกรณ์ประมงแม่กลอง ตั้งอยู่เลขที่ 200-201 หมู่ 5 ตำบลแหลมใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งทางสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาเครื่องมือที่ใช้ในการประมง น้ำมันเชื้อเพลิง น้ำมันหล่อลื่นมาจำหน่ายแก่สมาชิก ส่วนตลาดปลาสหกรณ์ประมงแม่กลองเป็นตลาดปลาแห่งเดียวในจังหวัดสมุทรสงครามที่มีการจำหน่ายอาหารทะเลสด อาทิเช่น ปลาและสัตว์น้ำอื่น ๆ เนื่องด้วยชาวประมงต้องการลดต้นทุนการขนส่งและหลีกเลี่ยงการถูกกดราคาจากการไปขายในแหล่งอื่น ซึ่งตลาดปลาแห่งนี้สามารถรองรับปริมาณปลา วันละกว่า 80 ตู้เย็นหรือวันละกว่า 600 ตัน การดำเนินงานเน้นความสด สะอาด โดยพัฒนาระบบต่าง ๆ คือ ระบบการรายงานการจับสัตว์น้ำตามกฎบัตรของสหภาพยุโรป ระบบกล้องวงจรปิดในตลาดปลา ระบบล้างพื้นและทำความสะอาดภาชนะ ระบบจำหน่ายน้ำแข็ง และการจำหน่ายปลาอย่างถูกต้องตามหลักอนามัย (สืบค้นข้อมูลจาก <http://www.maeklong-fish-coop.net/>)

2.2.2 ลักษณะการทำประมงและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของจังหวัดสมุทรสงคราม

การทำประมงในจังหวัดสมุทรสงครามนั้น ชาวประมงจะออกหาสัตว์น้ำเพื่อขายส่งให้กับประชาชนทั่วไปและร้านอาหารไปประกอบอาหาร รวมถึงส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงานอุตสาหกรรมแช่แข็ง การประมงประกอบไปด้วย การประมงทะเล คือ จะใช้เรือยนต์นำเครื่องมือได้แก่ อวนลาก อวนล้อม อวนลอย ทำการประมงในน่านน้ำสากล และยังมีเครื่องมือประจำที่ เช่น โป๊ะและโพงพาง สัตว์น้ำที่ได้ อาทิเช่น ปลาชนิดต่าง ๆ กุ้งชนิดต่าง ๆ ปูชนิดต่าง ๆ ปลาหมึก แมงกะพรุน เป็นต้น การประมงน้ำกร่อย คือ การจับสัตว์น้ำบริเวณชายฝั่ง โดยใช้เครื่องมือขนาดเล็ก เช่น อวนจับปู จับกุ้ง รอกเคย เก็บบอยแครงและหยอดหอยหลอด เป็นต้น การประมงน้ำจืด คือ การจับสัตว์น้ำในแหล่งธรรมชาติทั่วไป การประมงสร้างกิจกรรมต่อเนื่อง เช่น การทำน้ำปลา กะปิ ห้องเย็น แปะปลา โรงน้ำแข็งเพื่อการประมง อุต่อเรือประมง และผลิตภัณฑ์ประมงอีกหลายประเภท

การเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำที่สำคัญ เช่น การเลี้ยงหอยแครง หอยแมลงภู่ ปูทะเล ปลากะพงในกระชัง กุ้งทะเลและกุ้งกุลาดำ ปลาสลิค ปลาคูก กุ้งก้ามกราม และการเลี้ยงปลาในบ่อดิน ในร่องสวน เป็นต้น (สืบค้นจาก <http://www.thaiheritage.net/nation/oldcity/samutsongkram1.htm>)

การทำประมงของชาวประมงในจังหวัด “เพื่อขายส่งภายในจังหวัดให้กับประชาชนทั่วไปและร้านอาหาร จะมีตั้งแต่การออกเรือหางยาวลำเล็ก 1 คน จนไปถึงออกเรือประมงลำใหญ่เป็นเรือประมงอวนลาก มีลูกเรือตั้งแต่ 5 - 6 คนขึ้นไป แล้วแต่ขนาดเรือว่าเป็นเรือลากขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ หรือเป็นเรือลากคู่ เป็นต้น วัตถุดิบที่ชาวประมงหาได้จากปากอ่าวไทย คือ ปลาชนิดต่าง ๆ กุ้งชนิดต่าง ๆ ปูชนิดต่าง ๆ ปลาหมึก แมงกะพรุน เป็นต้น” (คำสัมภาษณ์จาก นางสาวทิพย์วารี อึ้งเจ้า, น. 2562)

2.2.3 ปัญหาการทำประมงภายในจังหวัด

สำหรับปัญหาที่พบในการทำประมงในจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เกิดมาจากการปรับเปลี่ยนการทำประมงแต่เดิมให้ถูกกฎหมาย ไม่มีการค้ำนุชย์ อนุรักษ์ทรัพยากรประมง และสิ่งแวดล้อม สัตว์น้ำมีจำนวนมากขึ้น มีขนาดเหมาะสมที่จะจับนำไปจำหน่ายได้และมีสัตว์น้ำเพียงพอให้จับตลอดไป แต่มีผลกระทบต่อปริมาณวัตถุดิบที่สัตว์น้ำทะเลที่น้อยลงในช่วงเวลา และเรือประมงบางลำไม่สามารถออกจับสัตว์น้ำทะเลได้อีกต่อไป ซึ่งมี 2 ข้อสำคัญ ดังนี้

1) กฎหมายการประมงที่เข้มงวดเคร่งครัด อันเนื่องมาจากการทำประมงแบบ IUU สหภาพยุโรป (EU) ได้กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันและจัดการทำประมงที่ผิดกฎหมาย ขาดการรายงาน ไร้การควบคุม บังคับใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2553 โดยความหมายของ IUU fishing เป็นดังนี้ Illegal fishing คือ การประมงเขตน่านน้ำของประเทศต่าง ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาต Unreported fishing คือ การทำประมงที่ไม่ได้รายงาน Unregulated fishing คือ การทำประมงในพื้นที่ต่าง ๆ โดยเรือไม่ปรากฏสัญชาติ (กองเกษตรสารนิเทศ, 2559)

2) วัตถุดิบขาดแคลน จากการปิดน่านน้ำ อ่าวไทยในช่วงฤดูการวางไข่ ช่วงระยะเวลา 15 กุมภาพันธ์ – 15 พฤษภาคมของทุกปี (กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง, 2560)

2.2.4 ปัญหาด้านการส่งออกที่มีแนวโน้มลดลง

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เงินบาทที่แข็งค่าและการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิต มาจากสาเหตุ คือ โรคระบาด ความแห้งแล้ง นโยบายการจำกัดการนำเข้าวัตถุดิบที่ขาดแคลน เป็นปัญหาที่ทำให้ยอดการค้าของไทยสูญเสียให้แก่คู่แข่ง สินค้าที่อยู่ในกลุ่มที่มีแนวโน้มหดตัว ได้แก่ สินค้าอาหารทะเลแปรรูปแช่เย็น แช่แข็งและกระป๋อง ผลไม้กระป๋อง และสัปปะรดกระป๋อง มีสัดส่วนมูลค่าการส่งออกร้อยละ 27 ในปี 2556 และหดตัวลงร้อยละ 1-3 ต่อปี จนเหลือร้อยละ 18 ในปี 2562 (สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป, 2563)

2.3 สถานะแวดล้อมของกลุ่มธุรกิจเส้นทางปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของจังหวัดสมุทรสงคราม

กลุ่มธุรกิจเส้นทางปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง เป็นธุรกิจที่ดำเนินเกี่ยวกับการผลิตผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแช่แข็งและการตลาดสำหรับการส่งออก ได้แก่ ธุรกิจประเภทชำแหละ แปรรูปสัตว์น้ำ ห้องเย็นแช่แข็ง โรงงานผลิต บริษัทส่งออกสินค้า ซึ่งมีบริษัทโรงงานผู้ผลิตในจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งเป็นกิจการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อมจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท (จำกัด) ห้างหุ้นส่วน (จำกัด) และเจ้าของคนเดียว จำนวน 20 ธุรกิจ ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงรายชื่อธุรกิจที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

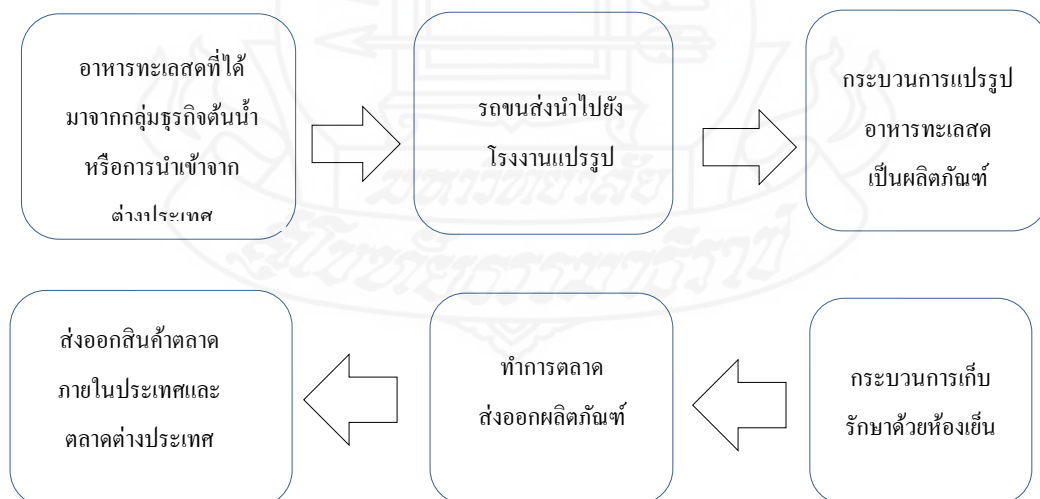
ที่	ชื่อสถานประกอบการ	จำนวน คนงาน	จำนวน สินทรัพย์รวม	จำนวนทุนจดทะเบียน	ประเภท กิจการ	ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
1	บริษัท พืชพรรณ จำกัด	12	320,040.56	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	ผลิตเนื้อสัตว์บกรอบ และ อาหารสำเร็จรูปจากสัตว์น้ำ
2	บริษัท บุญพงษ์ ซีฟู๊ดส์ จำกัด	6	34,711,738.43	10,000,000.00	ขนาด ย่อม	ทำปลาเส้น ทำลูกชิ้นปลา และ ชำแหละปลา
3	บริษัท ห้องเย็นดวงใจ สมุทร จำกัด	24	3,859,170.24	9,000,000.00	ขนาด ย่อม	ทำห้องเย็นเก็บสัตว์น้ำ ขนาด ความจุ 240 ตัน
4	บริษัท โชคดี ซีโปรดักส์ จำกัด	39	17,877,026.84	2,000,000.00	ขนาด ย่อม	แปรรูปอาหารทะเล
5	บริษัท สุภากรณ์ ฟู๊ดส์ จำกัด	7	12,322,166.50	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	ตัดหัวปลา และใส่ปลาและ แปรรูปสัตว์น้ำ
	บริษัท สุภากรณ์ แคนนิ่ง จำกัด	46	25,223,213.63	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	ล้างแกะตัดหัวปลา
6	บริษัท เอ็นพีที ฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด	180	133,739,872.00	200,000,000.00	ขนาด กลาง	ห้องเย็น และแปรรูปสัตว์น้ำ แช่แข็ง
7	บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด	23	9,425,372.80	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	ทำปลาหมึกบกรอบ
8	บริษัท สยามมารีน โพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด	1,250	173,838,467.50	520,000,000.00	ขนาด ใหญ่	ทำผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำแช่ แข็งและห้องเย็น
	บริษัท สยามมารีน โปรดักส์ จำกัด	488	2,686,352.09	138,000,000.00	ขนาด ใหญ่	แปรรูปอาหารทะเลแช่ แข็ง และห้องเย็น
9	บริษัท หมื่นสวัสดิ จำกัด	70	68,513,088.06	9,500,000.00	ขนาด กลาง	ถนอมสัตว์น้ำ เช่น แมงกะพรุนคองเกลือ
10	บริษัท โชคนาวี ห้องเย็น จำกัด	20	73,525,698.51	80,000,000.00	ขนาด กลาง	ห้องเย็นรับฝากสินค้า
11	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามรอยัลฟิช	14	14,364,955.16	8,000,000.00	ขนาด ย่อม	ทำห้องเย็นเพื่อถนอมสัตว์น้ำ โดยทำเยือกแข็ง
12	บริษัท แม่กลองฟู๊ดส์ จำกัด	260	40,045,497.09	50,000,000.00	ขนาด ใหญ่	ทำอาหารทะเลแช่แข็ง และ ห้องเย็น
13	บริษัท สหชัยซีฟู๊ด จำกัด	92	584,401,340.01	70,000,000.00	ขนาด กลาง	ล้าง ชำแหละ ปลาหมึก
14	บริษัท แม่กลอง จำกัด	11	359,484.24	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	แปรรูปอาหารทะเล
15	บริษัท อันคามัน เจลลี่ฟิช จำกัด	45	15,377,440.94	1,000,000.00	ขนาด ย่อม	ชำแหละ และล้างแมงกะพรุน คองเค็ม

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ที่	ชื่อสถานประกอบการ	จำนวนคนงาน	จำนวนสินทรัพย์รวม	จำนวนทุนจดทะเบียน	ประเภทกิจการ	ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
16	นายวิเศษฐ มะลิฉ่ำ	18	-	2,320,000.00	เจ้าของคนเดียว	แกะล้างปลาหมึก
17	ขันดิษฐ์ห้องเย็น	3	-	1,100,000.00	เจ้าของคนเดียว	ห้องเย็น ถนนอมอาหารแห้ง
	ขันดิษฐ์อเนก	4	-	2,250,000.00		ห้องเย็นถนนอมอาหารแห้ง
18	ไทยเจริญแม่กลอง	6	-	3,500,000.00	เจ้าของคนเดียว	อบหอยลายและหอยกระปุก
19	นางพัชรากร ชาตรี	7	-	1,805,000.00	เจ้าของคนเดียว	ผลิตปลาทะเลอบแห้ง
20	นายวิชัย แจ่มกระจ่าง	9	-	750,000.00	เจ้าของคนเดียว	ทำปลาหมึก และปลาเส้นอบกรอบ

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562)

2.3.1 โครงสร้างกระบวนการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม



ภาพที่ 2.7 แสดงโครงสร้างกระบวนการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

2.3.2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง ในจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

- 1) ปัจจัยภายใน
 - (1) วัตถุดิบที่มาจากชาวประมง ปริมาณวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ
 - (2) กิจกรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องจากการประมง คือ แพปลา โรงแช่แข็ง
โรงชำแหละแปรรูป รถขนส่งวัตถุดิบ
 - (3) คุณภาพของผลิตภัณฑ์แปรรูป นวัตกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
ตราสินค้า
 - (4) ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัด ปัญหาสภาพแวดล้อม
 - (5) การคมนาคมขนส่ง การกระจายสินค้า
 - (6) กำลังแรงงาน กำลังเงินทุนของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด
 - (7) แนวทางกลยุทธ์ การบริหาร ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของธุรกิจ
กำไร ขาดทุน
 - (8) คุณภาพการผลิต ด้านต้นทุน
 - (9) การส่งเสริมการขาย การโฆษณา
 - (10) เทคโนโลยีของเครื่องจักร การผลิตอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัด
 - (11) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัด
 - (12) สภาวะการแข่งขันของโรงงานในจังหวัด
 - (13) ส่วนแบ่งการตลาดภายในจังหวัดสมุทรสงคราม
 - (14) การควบรวมกิจการภายในจังหวัด
 - (15) กฎระเบียบ กฎหมายที่ใช้ในการทำการประมงในจังหวัด
- 2) ปัจจัยภายนอก
 - (1) การส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของแต่ละประเทศในอาเซียน
อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ
 - (2) การส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งของแต่ละจังหวัดในประเทศ อำนาจ
การต่อรองจากผู้ซื้อ
 - (3) กฎหมายการประมงในประเทศ
 - (4) กฎหมายการประมงระหว่างประเทศ
 - (5) เศรษฐกิจภายในประเทศและในอาเซียน
 - (6) การเมืองในยุคปัจจุบัน

(7) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งระดับประเทศและในภูมิภาคอาเซียน

- (8) โครงการขยายการติดต่อสื่อสารด้านเทคโนโลยี
- (9) โครงสร้างอุตสาหกรรมในระดับประเทศ
- (10) สภาพการแข่งขันในระดับประเทศและในระดับอาเซียน
- (11) ส่วนแบ่งการตลาดในระดับประเทศและระดับอาเซียน
- (12) โอกาสการขยายธุรกิจไปต่างประเทศ
- (13) โรคระบาดที่มีผลต่อการส่งออกไปยังต่างประเทศ

2.3.3 สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย

โครงสร้างของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

โครงสร้างของกิจการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง แบ่งออกเป็น 3 ขนาด คือ

- 1) โครงสร้างอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
- 2) โครงสร้างอุตสาหกรรมขนาดกลาง
- 3) โครงสร้างอุตสาหกรรมขนาดย่อม

การแบ่งประเภทว่ากิจการใดเป็นโครงสร้างการจัดการขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม นั้น แยกประเภทได้จากจำนวนการจ้างงานและสินทรัพย์ถาวร ดังนี้

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

ภาพที่ 2.8 แสดงการแบ่งประเภทของ SMEs ตามจำนวนคนงานและสินทรัพย์ถาวร

ที่มา: <https://www.rd.go.th/publish/38056.0.html> โดย กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก

ลักษณะของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ดำเนินงานผลิตสินค้า จากภาพที่ 2.8 จึงสามารถอธิบายได้ว่า

- 1) กิจการที่มีการจ้างงานเกิน 200 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวรเกิน 200 ล้านบาท เป็นกิจการขนาดใหญ่
- 2) กิจการที่มีการจ้างงานอยู่ในช่วง 50 ถึง 200 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวรอยู่ในช่วง 51 ถึง 200 ล้านบาท เป็นกิจการขนาดกลาง
- 3) กิจการที่มีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน และจำนวนสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นกิจการขนาดย่อม

2.3.4 โครงสร้างการดำเนินงานในแผนกต่าง ๆ ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง



ภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์การขนาดกลางและขนาดย่อม

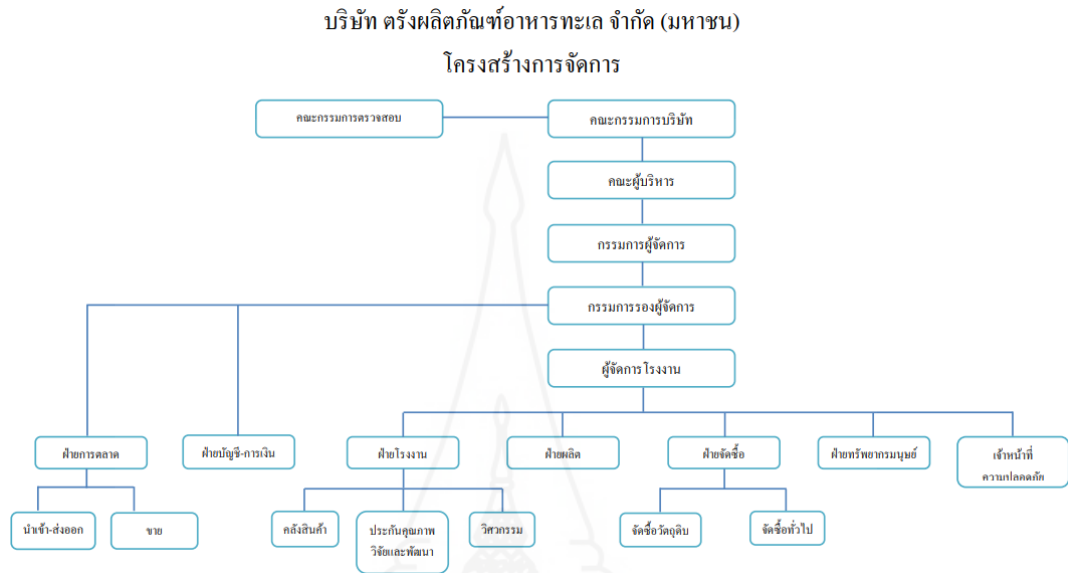
จากภาพที่ 2.9 เป็นตัวอย่างโครงสร้างการจัดการขององค์การขนาดกลางและขนาดย่อม จะประกอบไปด้วย

- 1) ผู้จัดการฝ่ายผลิต
- 2) ผู้จัดการฝ่ายขาย
- 3) ผู้จัดการฝ่ายการเงิน

หัวหน้าฝ่ายและพนักงานระดับปฏิบัติงานในแต่ละแผนก ดังนี้

- 1) แผนกวัตถุดิบ
- 2) แผนกผลิต
- 3) แผนกขาย
- 4) แผนกโฆษณา
- 5) แผนกการเงิน
- 6) แผนกการบัญชี

2.3.5 รูปแบบแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง



ภาพที่ 2.10 แสดงรูปแบบแผนผังโครงสร้างการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 31 ธันวาคม 2556 บริษัท ตรีผลผลิตภัณฑ์อาหารทะเล จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 2.10 เป็นตัวอย่างโครงสร้างการจัดการขององค์กรขนาดใหญ่จะประกอบไปด้วย

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| 1) ผู้จัดการฝ่ายการตลาด | 2) ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน |
| 3) ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน | 4) ผู้จัดการฝ่ายผลิต |
| 5) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ | 6) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |

หัวหน้าฝ่ายและพนักงานระดับปฏิบัติงานในแต่ละแผนก ดังนี้

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| 1) แผนกเข้าและส่งออก | 2) แผนกขาย |
| 3) แผนกการเงิน | 4) แผนกบัญชี |
| 5) แผนกคลังสินค้า | 6) แผนกประกันคุณภาพวิจัยและพัฒนา |
| 7) แผนกวิศวกรรม | 8) แผนกการผลิต |
| 9) แผนกจัดซื้อวัตถุดิบ | 10) แผนกจัดซื้อทั่วไป |
| 11) แผนกทรัพยากรมนุษย์ | 12) แผนกรักษาความปลอดภัย |

2.3.6 การเติบโตของตลาดแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ข้อมูลการส่งออกของประเทศไทย

อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของไทย โดยภาพรวมการส่งออกมีอัตราการขยายตัวค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบการส่งออกในปี 2561 กับการส่งออกในปี 2562 ส่วนสัดส่วนการส่งออกของอาหารทะเลกระป๋องรวมกับการส่งออกอาหารทะเลแปรรูป เมื่อเปรียบเทียบกับทุกสินค้าที่ประเทศไทยส่งออกนั้น ในปี 2561 และปี 2562 มีอัตราการส่งออก เท่ากับ ร้อยละ 1.54 และ 1.53 ตามลำดับ รวมมูลค่าการส่งออก 124,927.80 ล้านบาท และ 116,856.60 ล้านบาท ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 แสดงข้อมูลการส่งออกของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของไทย

อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูป	มูลค่า (ล้านบาท)		อัตราการขยายตัว %	
	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2562
1. อาหารทะเลกระป๋อง	93,709.30	89,203.90	4.36	-4.81
1.1 ทูน่ากระป๋อง	72,638.10	67,204.50	3.93	-7.48
1.2 ซาร์ดีนกระป๋อง	4,601.90	4,657.00	25.91	1.20
1.3 ปลากระป๋อง	691.80	533.10	-4.38	-22.94
1.4 กุ้งกระป๋อง	7,891.90	7,869.40	-10.53	-0.29
1.5 ปลาหมึกกระป๋อง	58.90	61.80	-29.82	5.00
1.6 อาหารทะเลกระป๋องอื่น ๆ	7,826.50	8,878.00	18.35	13.44
2. อาหารทะเลแปรรูป	31,218.50	27,652.80	-15.70	-11.42
2.1 กุ้งแปรรูป	17,856.50	14,655.10	-23.85	-17.93
2.2 ปลาหมึกแปรรูป	1,911.40	1,846.50	11.30	-3.40
2.3 ปลาแปรรูป	370.90	229.40	-11.48	-38.17
2.4 ปลาแปรรูป	10,428.40	10,394.80	-2.40	-0.32
2.4.1 ปลาทูน่าแปรรูป	347.80	468.90	-37.30	34.82
2.4.1 ปลาอื่น ๆ แปรรูป	10,080.70	9,926.00	-0.49	-1.53
2.5 สัตว์น้ำประเภทครัสตาเซียแปรรูป	2.00	0.30	-88.97	-87.47
2.6 หอยลายแปรรูป	110.5	186.10	-11.47	68.41
2.7 อาหารทะเลแปรรูปอื่น ๆ	538.80	340.60	-13.05	-36.78
รวม	124,927.80	116,856.60	-1.49	-6.46

ที่มา: การค้าไทย (2563 สืบค้นจาก <http://tradereport.moc.go.th>)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิทธิคุณ สิทธิวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาศักยภาพความพึงพอใจในการรักษาลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที - โพร จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า หาแนวทางเพื่อรักษาลูกค้าเดิมและพัฒนาคุณภาพบริการของบริษัท บีที - โพร จำกัด

จากการศึกษาพบว่า การเข้าถึงบริการเข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว การติดต่อสื่อสารกับลูกค้ามีประสิทธิภาพที่ดี วิศวกรมีความชำนาญในการแก้ไขปัญหาได้ดี มีความรู้ความสามารถพนักงานพูดจาสุภาพเป็นกันเอง ด้านการตอบสนองลูกค้าทำได้อย่างรวดเร็ว มีบริการหลังการขาย กลยุทธ์ในการดึงดูดรักษาลูกค้า คือ เน้นการทำงานที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น

สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย : บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อิทธิพลทางตรงข้าม อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออกของประเทศไทย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัยที่จะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออกในเชิงบวกหรือลบ ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออกของประเทศไทยนั้น มีทั้งเชิงบวกและเชิงลบสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ได้ คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าในหลากหลายด้าน เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดการวางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก ฝึกฝนและพัฒนา ส่วนทรัพยากรทางกายภาพนั้นจะต้องรู้จักการใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย ด้านทรัพยากรการเงินต้องมีสภาพคล่องค่านึงถึงปัจจัยภายนอกที่สำคัญ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงิน เพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารธุรกิจ ด้านทรัพยากรการตลาดต้องเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล

ในด้านการบริหารจัดการกระบวนการก็มีหลากหลายด้าน เช่น การวางแผนเดิมเต็มสินค้า ร่วมกันกับอุปทานและอุปสงค์ มีระบบการประกันคุณภาพสินค้า มีการผลิตแบบลีนเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต มีการบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหลากหลายส่วนงาน เช่น

การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เป็นซอฟต์แวร์ประยุกต์ใช้ในการวางแผนบริหาร เทคโนโลยีที่จับวัตถุด้วยความถี่วิทยุ (RFID) เป็นเทคโนโลยีลงทะเบียนและติดตามวัตถุดิบในกระบวนการผลิต เป็นต้น

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลและสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย ทำให้ทราบว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมยังต้องมีการเรียนรู้พัฒนา โดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ มีกระบวนการวางแผนการจัดการที่ดีเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน สร้างความแข็งแกร่งด้านผลิตภัณฑ์สินค้า เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นได้

ชินอรส เปลี่ยนเกิด (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนการตัดสินใจซื้ออาหารทะเลแปรรูปของผู้บริโภคในตลาดต้นลำไย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาถึง กระบวนการตัดสินใจซื้อ ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้ออาหารทะเลแปรรูปของผู้บริโภคในตลาดต้นลำไย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกซื้อจากแรงกระตุ้นด้านรสชาติ รongลงมา คือ ความแตกต่างหลากหลายและความสะอาดของอาหารทะเล รับรู้ข้อมูลข่าวสารอาหารทะเลจากโทรทัศน์ ปัจจัยที่ใช้ประเมินทางเลือก คือ มีการรับรองมาตรฐานจาก อย.พิจารณาความน่าเชื่อถือจากตราสินค้า คุณภาพวัตถุดิบ ส่วนปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

ญาณิกา สุขพงษ์ และพิรยา ศรีเจริญกิจ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด กรณีศึกษาตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด กระบวนการดำเนินธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรค แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจในระยะยาวของตลาดทะเลไทยจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัย ในด้านการรู้จักที่มาของวัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด คือ อาหารทะเลสดหลากหลายชนิดและอาหารทะเลแปรรูปที่มีความสดใหม่ จุดแข็งของการดำเนินธุรกิจ คือ ความเชี่ยวชาญของผู้ดำเนินธุรกิจแพปลาและการคมนาคมขนส่งที่สะดวกเพราะสถานที่ตั้งอยู่ติดกับอ่าวไทย ส่วนจุดอ่อน คือ ต้องใช้แรงงานคนจำนวนมาก ซึ่งจะใช้แรงงานต่างด้าวเพราะค่าแรงถูกกว่าแรงงานไทย อาจเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้ อีกทั้งสัตว์น้ำทะเลเกิดความเสียหายจากการขนส่งทำให้ขายได้ในราคาต่ำกว่าที่ควร โอกาสที่สำคัญ คือ ตลาดทะเลไทยเป็นศูนย์กลางอาหารทะเลที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการตรวจสอบราค้างซึ่งเป็นการ

ยกระดับอาหารทะเลไทยได้มาตรฐานสากล ซึ่งรองรับการส่งออกไปยังต่างประเทศ ทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัย อุปสรรคที่สำคัญ คือ จำนวนและชนิดอาหารทะเลขึ้นอยู่กับโอกาสและจังหวะของเรือประมงที่ลากมาได้ ฤดูกาลเจริญเติบโตของสัตว์ทะเล สภาพอากาศ ทำให้บางระยะอาหารทะเลไม่เพียงพอต่อความต้องการ หรือในบางขณะสัตว์ทะเลมีมากเกินไปเกินความต้องการ ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา แนวโน้มของการขยายตัวธุรกิจการค้าอาหารทะเลสดในระยะยาวในขณะที่อยู่ในระยะหดตัว เนื่องจากปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ในธรรมชาติลดลงมาก โดยเฉพาะปลา สาเหตุมาจากทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมลงและสภาพภูมิอากาศแปรปรวน

จากจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคในข้างต้น ทำให้ทราบว่า วัตถุประสงค์อาหารทะเลสดนั้นมีแนวโน้มที่จะหายากและราคาสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแปรรูปมีราคาสูงขึ้นด้วย

ปิยพงศ์ พลับพลึง (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์แบบจำลองของปัจจัยด้านการบริหารงานลูกค้ารายสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยและความสัมพันธ์ที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง โดยใช้การบริหารงานลูกค้ารายสำคัญ และเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมบริหารงานลูกค้ารายสำคัญในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งมีผลโดยตรงกับความไว้วางใจ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย การจัดการเรื่องโลจิสติกส์ การจัดการสินค้าและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาธุรกิจ โดยทำเป็นกระบวนการและวางแผนการทำงาน ทักษะของผู้บริหารงานลูกค้ารายสำคัญในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งมีผลโดยตรงกับความไว้วางใจ ซึ่งทักษะดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้เรื่องเทคนิคสินค้า ความเข้าใจเรื่องธุรกิจของบริษัทลูกค้า การสื่อสาร ภาวะผู้นำและการแก้ปัญหาให้ลูกค้า ความไว้วางใจมีผลโดยตรงกับความผูกพัน การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ขายสินค้ากับผู้ซื้อสินค้าอาจต้องมีกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างกัน ถ้าเกิดความไว้วางใจกันในระยะยาวจะทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งความผูกพันสร้างผลสำเร็จโดยตรงต่อองค์กร

ทำให้ทราบว่าเราควรสร้างปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งให้กับองค์กรด้วยกิจกรรมการดำเนินงานที่สร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าในกิจกรรมต่าง ๆ ทักษะของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

อรรธญา ทัดดอกไม้ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมอาหารทะเลสดแช่แข็ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและการดำเนินงานของธุรกิจในการส่งออก ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทั่วไปกับผลการดำเนินงาน ศึกษาระดับปัญหาของปัจจัย ข้อเสนอแนะต่อการส่งออกของธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านต่าง ๆ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ด้านการผลิต ได้แก่ ราคาของวัตถุดิบ คุณภาพและความสม่ำเสมอของวัตถุดิบ ปริมาณหรือความพอเพียงของวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบ ขั้นตอนการขนานเข้าวัตถุดิบ และราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงาน ด้านแรงงาน ได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน ฝีมือของแรงงาน จำนวนแรงงาน ความสามารถของพนักงานตรวจสอบคุณภาพ ในด้านการเงิน ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินกู้ ระยะเวลาในการชำระคืน และเงื่อนไขในการขอสินเชื่อของสถาบันการเงิน ในด้านการตลาด ได้แก่ การแข่งขันราคากับคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ การหาตลาดใหม่ในต่างประเทศ ในด้านการส่งออก ได้แก่ ความยุ่งยากของทำการเอกสารการส่งออก กฎระเบียบพิธีการศุลกากร กฎระเบียบของประเทศผู้นำเข้า ข้อเสนอแนะเพื่อการส่งออก คือ ควรสนับสนุนในการจัดหาแรงงาน มีการผ่อนปรนในเรื่องแรงงานต่างด้าว รัฐบาลควรแก้ไขกฎระเบียบและขั้นตอนในการส่งออกและดำเนินการปล่อยเงินกู้ด้วยอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำหรือ ไม่คิดดอกเบี้ยที่มีเวลาการชำระหนี้สั้นกว่าเดิม

กิตติยา ส่องประทีป (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน โดยใช้เครื่องมือและไม่ใช้เครื่องมือของผู้ประกอบการ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์เมื่อเกิดความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัยที่จะทำให้ทราบปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงภายนอกจากอัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวนต่อค่าเงินของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เคยทำประกันภัยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางการเงิน ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นสกุลเงินกลางในการค้าขาย เครื่องมือทางการเงินที่นิยมใช้ ได้แก่ Forward Contract, Currency Option, Interest Rate Swap และ Future Contract โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ป้องกันความเสี่ยงในระยะยาวของผู้ประกอบการ ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวน การขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ระยะเวลาการให้เครดิตนาน เป็นต้น และเลือกจากค่าธรรมเนียมที่ต่ำหรือ ได้รับคำแนะนำจากธนาคาร

จากความผันผวนที่ไม่แน่นอนทางด้านเศรษฐกิจและการเงิน อัตราแลกเปลี่ยนจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ถ้ายังขาดความรู้ความเข้าใจก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กรที่ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

พชร ชัยศรีลักษณ์ (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การสำรวจการใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพในโรงงานผลิตอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพของโรงงานอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทยด้านการผลิตในปี 2011 และ

แนวทางการใช้เครื่องมือต่อ ๆ ไปในอนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัยที่จะทำให้ทราบถึงกระบวนการจัดการได้คุณภาพที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ซึ่งจะเป็นจุดแข็งของธุรกิจ ในด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสินค้า ซึ่งสร้างแนวทางที่ยั่งยืนในการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างของโรงงานในอุตสาหกรรมเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มากกว่าโรงงานขนาดกลางและขนาดเล็ก การผลิตของโรงงานเป็นการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ และผลิตเป็นสินค้าคงคลัง วัตถุประสงค์หลักส่วนใหญ่ของโรงงาน คือ กู้ง โดยผู้ที่มิบทบาทในการนำเครื่องมือการจัดการด้านคุณภาพเข้ามาใช้ คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเครื่องมือที่กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งมีแผนจะใช้มากที่สุดในอนาคต คือ ISO 9000 series, Benchmarking และ Lean ส่วนเครื่องมือที่มีใช้ในปัจจุบันมากที่สุด คือ HACCP, ISO 9000 series และ 5ส. ซึ่งการใช้เครื่องมือคุณภาพนั้น ใช้ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยได้รับการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหาร มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ มุมมองด้านลูกค้า

จากการที่ผู้บริหารของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งได้นำเครื่องมือด้านคุณภาพเข้ามาใช้ ก็เพื่อเป้าหมายเดียว คือ การสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กรที่ต้องพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ มาปรับใช้ให้ดียิ่งขึ้น

พัชรี วิหะกะรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันอาหารทะเลแช่แข็งแช่แข็งของประเทศไทยในตลาดต่างประเทศที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ทั่วไปของการส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง วิเคราะห์รูปแบบทางการค้าและการได้เปรียบวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการขยายตัวในการส่งออก

จากการศึกษาพบว่า ประเทศไทยควรรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันปรับปรุงสินค้าให้ได้มาตรฐาน พัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค ทำการเพาะเลี้ยงวัตถุดิบเพิ่มเติมเพื่อลดปัญหาการขาดแคลน ร่วมมือกันทำประมงกับประเทศที่มีน่านน้ำติดกับไทย เพื่อแก้ปัญหาวัตถุดิบและแรงงานที่ขาดแคลน ควรเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการวิจัยพัฒนาสินค้าให้มากขึ้น ผู้ประกอบการต้องพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน และมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานตลอดเวลา ควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศไม่ให้เกิดความผันผวนมากนัก เพราะอัตราแลกเปลี่ยนเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญกับธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ

สิรินพร เอี่ยมหงส์เหม (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปของไทยในกลุ่มเอเปกและกลุ่มสหภาพยุโรป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การส่งออกของอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปของประเทศไทย และประเทศคู่แข่ง เปรียบเทียบการขยายตัวของมูลค่าการส่งออกในกลุ่มเอเปกและกลุ่มสหภาพยุโรป วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของการส่งออก

จากการศึกษาพบว่า อาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ ภาวะเศรษฐกิจ ต้นทุนด้านต่าง ๆ ที่เพิ่มขึ้น การกีดกันทางการค้า ในอนาคตควรมีการขยายตลาดออกไปเรื่อย ๆ มีการวิจัยด้านตลาดการส่งออก เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกฎระเบียบการค้าต่างประเทศ รัฐบาลควรมีการเจรจาต่อรองทางการค้าเพื่อขออนุญาตพิเศษทางการค้า รัฐควรควบคุมคุณภาพการผลิตและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน ผู้ประกอบการมีความซื่อสัตย์ต่อประเทศคู่ค้า ผู้ประกอบการควรพัฒนาตราสินค้าเป็นของตนเอง

นพวรรณ สีสมนุรณ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำตลาดออนไลน์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา : นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำตลาดออนไลน์บน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ศึกษาลำดับความสำคัญของปัจจัยการตลาด เปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยการตลาด

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการตลาด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการขาย ด้านบุคลากร และด้านความเป็นส่วนตัว ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำตลาดออนไลน์บน โทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ บริษัทที่ทำตลาดออนไลน์ควรพิจารณาปรับปรุงด้านความยาวของข้อความให้มีความเหมาะสม ราคามีความเป็นธรรมเป็นที่อยู่ยอมรับของผู้ใช้บริการ

ควรศิริ สีสถัญญ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิธีพีซีอาร์เพื่อตรวจหาเชื้อ Vibrio ในอาหารทะเล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาวิธีตรวจหาเชื้อ Vibrio ที่ปนเปื้อนในตัวอย่างอาหารโดยใช้เทคนิค multiplex PCR ตรวจหาเชื้อที่ปนเปื้อนในอาหารทะเล เปรียบเทียบวิธีมาตรฐานและวิธีรวดเร็วในการตรวจหาเชื้อ

จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์ตรวจเชื้อจากวิธีมาตรฐานและเทคนิค multiplex PCR ตัวอย่างกึ่งมีการปนเปื้อนมากที่สุด 5 ตัวอย่าง รองลงมา คือ หมึก หอยนางรม ปลาโอและปลาจาระเม็ด ซึ่งปกติแล้วแล้วการปนเปื้อนของเชื้อ Vibrio ในตัวอย่างอาหารทะเลมาจากคุณภาพน้ำที่สัตว์อาศัยอยู่หรือเกิดจากขั้นตอนการขนส่ง วิธีการเก็บรักษา ภาชนะบรรจุ และสุขลักษณะที่ไม่ดีของผู้ขาย

ศุภาพิชญ์ ภวนะเจริญสุข (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างทางการตลาดการส่งออกและการนำเข้า สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม ความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย ซึ่งเป็น

ประโยชน์ต่อการศึกษาของผู้วิจัยในด้านการทราบถึงศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งประเทศไทย ซึ่งเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

จากการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศโดยใช้ Five Forces Model ผลการศึกษา คือ อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่มีน้อย สภาพการแข่งขันอยู่ในระดับปานกลาง อำนาจการต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิตมีน้อย แต่อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อมีมาก ทำให้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อุปสรรคจากสินค้าทดแทนมีน้อย

การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ Diamond Model ผลการศึกษา คือ ปัจจัยเงื่อนไขของอุตสาหกรรม จะประกอบไปด้วย ความพร้อมทางด้าน โครงสร้างพื้นฐานทาง เศรษฐกิจ ศักยภาพของอุตสาหกรรมการประมงและศักยภาพของผู้ประกอบการ ส่วนสภาวะการแข่งขันนั้นต่ำกว่าประเทศคู่แข่งที่สำคัญ คือ ประเทศจีนและเวียดนาม ผู้บริโภคในประเทศมีความต้องการผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มากขึ้นจากวิถีการดำเนินชีวิตที่เร่งรีบ ส่วนอุตสาหกรรมต่อเนื่องและสนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งประเทศไทยนั้น ประกอบไปด้วย อุตสาหกรรมประมง อุตสาหกรรมแปรรูป อุตสาหกรรมห้องเย็น และอุตสาหกรรมผลิตภาชนะและบรรจุภัณฑ์ ในส่วนของรัฐบาลควรมีบทบาทในการส่งเสริมการผลิตและการส่งออก เช่น ลดอัตราดอกเบี้ย ลดหย่อนภาษี เจริญทำสนธิสัญญาเปิดเขตเสรีทางการค้า เป็นต้น

การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้ SWOT Analysis จุดแข็งของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง คือ การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร จุดอ่อน คือ การนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ทำให้ต้นทุนทางการผลิตสูงและศักยภาพทางการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง โอกาส คือ ตลาดต่างประเทศ ยังมีความต้องการผลิตภัณฑ์อาหารทะเลแช่แข็งจากประเทศไทย อุปสรรค คือ ความผันผวนของค่าเงินบาท ความผันผวนของราคาน้ำมันและวิกฤตเศรษฐกิจโลก

จากการวิเคราะห์ความสามารถทางการแข่งขันและสถานการณ์โดยรวม ทำให้ทราบว่า ประเทศไทยยังมีโอกาสเติบโตและสร้างรายได้จากอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากความต้องการจากต่างประเทศที่ยังมีความต้องการผลิตภัณฑ์แช่แข็งจากประเทศไทย แต่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในด้านการผลิตให้เหนือกว่าคู่แข่ง พัฒนาผลิตภัณฑ์ขยายตลาดการส่งออกใหม่ ๆ จากการเจรจาเปิดเขตการค้าเสรี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ซึ่งประกอบไปด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นศึกษาค้นคว้าในเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้วิธีการผสมผสานเพื่อให้ได้หลากหลายแง่มุมความคิด มีเหตุผลอันสมควรที่จะมาสนับสนุนการวิจัย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์มากที่สุด

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ มีดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix โดยวัตถุประสงค์ 2 ข้อนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ ที่เก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมภายในภายนอกอุตสาหกรรม นำมาทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วประมวลคำตอบ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis นำมากำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนโดยวัตถุประสงค์ข้อนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ ที่เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมจากการประมวลผลเทคนิค TOWS Matrix ว่ากลยุทธ์ใดที่ธุรกิจได้นำมาปฏิบัติใช้ มีแนวทางปฏิบัติที่มีความเหมาะสมสำหรับกลุ่มธุรกิจปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

1.1 ประชากร

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ ตัวแทนประชากรของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวนที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของยามานะ (Taro Yamane อ้างถึงใน Kasidis Satangmongkol, 2562) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 141 คน จากทั้งหมด จำนวน 218 คนจากทั้งหมด 20 ธุรกิจ (กรมอุตสาหกรรมโรงงาน, 2562) สูตรการคำนวณเป็น ดังนี้

สูตร

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

n คือ ขนาดตัวอย่าง

N คือ ประชากร หรือ จำนวนประชากร

e คือ ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

คือ 0.05)

จากสูตรจะสามารถคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{218}{1+(218 \times .0025)} \\ &= 141 \end{aligned}$$

โดยจำนวนประชากรรวม 218 คนนั้นได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ ซึ่งสามารถคำนวณได้จากตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรขององค์กรขนาดต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล
แห่งจังหวัดสมุทรสงคราม

กลุ่มตัวอย่างประชากร	จำนวนประชากร
องค์กรขนาดใหญ่	
1. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง	
1.1 ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	1
1.2 ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	1
1.3 ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน	1
1.4 ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1
1.5 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ	1
1.6 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1
2. ผู้บริหารระดับล่าง	
2.1 ฝ่ายนำเข้าและส่งออก	1
2.2 ฝ่ายขาย	1
2.3 ฝ่ายการเงิน	1
2.4 ฝ่ายการบัญชี	1
2.5 คลังสินค้า	1
2.6 ฝ่ายประกันคุณภาพวิจัยและพัฒนา	1
2.7 ฝ่ายวิศวกรรม	1
2.8 ฝ่ายการผลิต	1
2.9 ฝ่ายจัดซื้อวัตถุดิบ	1
2.10 ฝ่ายจัดซื้อทั่วไป	1
2.11 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	1
2.12 ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	1
3. ส่วนโรงงานการผลิต	
3.1 หัวหน้าฝ่าย QA, QMR (การประกันคุณภาพสินค้าและบริการ)	1
3.2 หัวหน้าฝ่าย QC (การควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน)	1
3.3 หัวหน้าฝ่ายผลิต	1
3.4 ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายผลิต	1
รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรองค์กรขนาดใหญ่	22

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่างประชากร	จำนวนประชากร
องค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม	
1. ผู้บริหารระดับกลาง	
1.1 ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1
1.2 ผู้จัดการฝ่ายขาย	1
1.3 ผู้จัดการฝ่ายการเงิน	1
2. ผู้บริหารระดับล่าง	
2.1 แผนกวัตถุดิบ	1
2.2 แผนกผลิต	1
2.3 แผนกขาย	1
2.4 แผนกโฆษณา	1
2.5 แผนกการเงิน	1
2.6 แผนกการบัญชี	1
3. ส่วนโรงงานการผลิต	
3.1 ฝ่าย QA, QMR (การประกันคุณภาพสินค้าและบริการ)	1
3.2 ฝ่าย QC (การควบคุมคุณภาพสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน)	1
3.3 ฝ่ายผลิต	1
3.4 ผู้ช่วยฝ่ายผลิต	1
รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม	13
ธุรกิจเจ้าของคนเดียว	
1. ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลาง	1
2. ผู้บริหารระดับล่าง	2
รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรธุรกิจเจ้าของคนเดียว	3

จากตารางที่ 3.1 หากประชากรในกิจการประเภทขนาดย่อมมีจำนวนไม่ถึง 13 คน จะใช้เท่าจำนวนประชากรจริง และหากบริษัทใดมีบริษัทในเครือจะรวมคำนวณประชากรเข้าด้วยกัน ซึ่งจำนวนประชากรในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม จะเป็นจำนวนดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงคราม

ที่	ชื่อสถานประกอบการ	ประเภท กิจการ	จำนวน กลุ่มประชากร	หมายเหตุ
1	บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด	ขนาดย่อม	12	น้อยกว่า 13 คน ใช้จำนวนทั้งหมด
2	บริษัท บุญพงษ์ ซีฟู๊ดส์ จำกัด	ขนาดย่อม	6	น้อยกว่า 13 คน ใช้จำนวนทั้งหมด
3	บริษัท ห้องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด	ขนาดย่อม	13	
4	บริษัท โชคดี ซีโปรดักส์ จำกัด	ขนาดย่อม	13	
5	บริษัท สุภาภรณ์ ฟู๊ดส์ จำกัด	ขนาดย่อม	13	บริษัทในเครือ
	บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด	ขนาดย่อม		เดียวกัน
6	บริษัท เอ็นพีพี ฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด	ขนาดกลาง	13	
7	บริษัท เจ.พี.สกวิด จำกัด	ขนาดย่อม	13	
8	บริษัท สยามมารีน โพรเซส ฟู๊ดส์ จำกัด	ขนาดใหญ่	22	บริษัทในเครือ
	บริษัท สยามมารีน โปรดักส์ จำกัด	ขนาดใหญ่		เดียวกัน
9	บริษัท หมั่นสวัสดิ์ จำกัด	ขนาดกลาง	13	
10	บริษัท โชคนาวี ห้องเย็น จำกัด	ขนาดกลาง	13	
11	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามรอยัลฟิช	ขนาดย่อม	13	
12	บริษัท แม่กลองฟู๊ดส์ จำกัด	ขนาดใหญ่	22	บริษัทในเครือ
	บริษัท สหชัยซีฟู๊ด จำกัด	ขนาดกลาง		เดียวกัน
13	บริษัท แม่กลอง จำกัด	ขนาดย่อม	11	น้อยกว่า 13 คน ใช้จำนวนทั้งหมด
14	บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด	ขนาดย่อม	13	
15	บริษัท เอส วี ซี ซีฟู๊ด จำกัด	ขนาดย่อม	13	
16	นายวิเชษฐ มะลิฉ่ำ	เจ้าของคนเดียว	3	
17	ขันติชัยห้องเย็น	เจ้าของคนเดียว	3	เจ้าของในเครือ
	ขันติชัยอนันต์			เดียวกัน
18	ไทยเจริญแม่กลอง	เจ้าของคนเดียว	3	
19	นางพัชรากร ชาตรี	เจ้าของคนเดียว	3	
20	นายวิชัย แจ่มกระจ่าง	เจ้าของคนเดียว	3	
	รวม		218	

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มแรกจะเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในที่ปฏิบัติงานภายในธุรกิจสถานประกอบการของอุตสาหกรรม โดยสัมภาษณ์ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม และนำกลยุทธ์ที่กำหนดเบื้องต้น มาสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสรุปข้อคิดเห็นในเชิงสนับสนุนและข้อโต้แย้ง การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้ในสถานประกอบการ จำนวน 5 คน โดยคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 1 มีดังต่อไปนี้

(1) เป็นเจ้าของธุรกิจ หรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ที่มีอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานของธุรกิจ

(2) มีอายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป

(3) เป็นหญิงหรือชายที่มีอายุมากกว่า 30 ปี

(4) ผู้ให้ข้อมูลมีความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจเป็นอย่างดี

2) กลุ่มที่ 2 จะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเสนอแนะเพิ่มเติม สรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสม จำนวน 1 คน โดยคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล กลุ่มที่ 2 มีดังต่อไปนี้

(1) เป็นนักวิชาการ อาจารย์หรือนักธุรกิจที่มีเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์

(2) มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

(3) เป็นหญิงหรือชายที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

(4) มีผลงานวิจัย งานเขียนหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 68 ข้อ มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ประเภทการจดทะเบียน ตลาดขายสินค้า ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือแผนงาน จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามการให้ความสำคัญกับการตรวจตราสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 44 ข้อ แบ่งเป็นจุดแข็ง จำนวน 11 ข้อ จุดอ่อน 11 ข้อ โอกาส 11 ข้อ และอุปสรรค 11 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่สถานประกอบการนั้นใช้ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามในปัจจุบัน จำนวน 24 ข้อ แบ่งเป็นระดับสังคม 5 ข้อ ระดับองค์กร 8 ข้อ ระดับธุรกิจ 5 ข้อ และระดับหน้าที่ 6 ข้อ

โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับความคิดเห็น เป็นการคำถามที่สอบถามความคิดเห็นข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามรวมถึงการใช้กลยุทธ์เบื้องต้นในปัจจุบัน ซึ่งการแปลค่าคะแนนของแต่ละช่วงข้อคำถามมีลักษณะแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากคำถามมีลักษณะเป็นคำถามเชิงบวก (Positive) และคำถามเชิงลบ (Negative) ทำให้การแปลค่าคะแนนแตกต่างกัน ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ถึง 11 และคำถามข้อที่ 23 ถึง 33 เป็นคำถามเชิงบวก (Positive) แปลค่าคะแนน คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

คำถามข้อที่ 12 ถึง 22 และคำถามข้อที่ 34 ถึง 44 เป็นคำถามคำถามเชิงลบ (Negative) แปลค่าคะแนน คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน
เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน

คำถามข้อที่ 45 ถึง 68 เป็นคำถามการใช้กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แลกค่าคะแนน คือ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5 คะแนน
เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	1 คะแนน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และการทดสอบวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ในการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มีความเหมาะสมสอดคล้อง	ให้ +1 คะแนน
ไม่สอดคล้อง	ให้ -1 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้ 0 คะแนน

สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC แทน	ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม
	$\sum R$ แทน	ผลรวมคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
	N แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยพิจารณาเลือกคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ซึ่งแสดงว่าคำถามนั้นมีความสอดคล้องสามารถนำไปใช้ได้

นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน บุคลากรในแผนกงานต่าง ๆ ของบริษัท สยามมารีน โฟรเซนฟู้ดส์ จำกัด ซึ่งเป็นสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามในปัจจุบัน

โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ซึ่งมีสูตรดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(\frac{1 - \sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเที่ยง
	n	แทน	จำนวนข้อ
	σ_i^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	σ_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

โดยค่าของความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเชิงปริมาณ มีดังนี้

จุดแข็ง จำนวน 11 ข้อ ค่าของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.83

จุดอ่อน จำนวน 11 ข้อ ค่าของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.73

โอกาส จำนวน 11 ข้อ ค่าของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.80

อุปสรรค จำนวน 11 ข้อ ค่าของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.72

กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ จำนวน 24 ข้อ ค่าของความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ประมวลผลสภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค TOWS matrix กำหนดเป็นกลยุทธ์

เบื้องต้น

2) นำข้อมูลที่ประมวลผลแล้ว จัดทำเป็นเค้าโครงการสัมภาษณ์และขอบเขต

เนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) นำแบบสัมภาษณ์ไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1) ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับทางมหาวิทยาลัยฯ ไปยังสถานประกอบการ
- 2) นำแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเองตามสถานประกอบการตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากร ซึ่งดำเนินการแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2562 – เดือนกันยายน พ.ศ. 2562
- 3) ผู้วิจัยได้ไปติดตามและเก็บแบบสอบถามจากสถานประกอบการด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 150 ฉบับ ได้รับกลับมา 145 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.67

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

3.2.1 การสัมภาษณ์กลุ่มแรก

- 1) ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญภายในที่ปฏิบัติงานภายในธุรกิจสถานประกอบการของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม
- 2) ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 3 คน นัดเวลาและสถานที่สัมภาษณ์ ส่วนอีก 2 คน ใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

3.2.2 การสัมภาษณ์กลุ่มที่ 2

- 1) ผู้วิจัยติดต่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก ไปยังนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านกลยุทธ์
- 2) ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 1 คน นัดเวลาและสถานที่สัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โดยเลือกข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดจำนวน 141 ฉบับตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติ โดยสถิติที่ใช้มีดังนี้

4.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ประเภทการจดทะเบียน ตลาดขายสินค้า ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือแผนกงาน จะใช้สถิติพรรณนาโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และค่าสถิติพื้นฐานด้านกลยุทธ์ 4 คือ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ จะใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.1.3 การใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มาจากการหาค่าความสำคัญ ที่เกิดมาจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 5 ระดับของลิเคิร์ต (อ้างถึงใน ชัชวาล เรื่องประพันธ์, 2539) ซึ่งการแปลความหมายของแบบสอบถามแต่ละข้อมีความหมาย ดังนี้

1) คำถามข้อที่ 1 ถึง 11 จุดแข็ง

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า เป็นจุดแข็งดีมากที่สุดของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า เป็นจุดแข็งที่ดีของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า เป็นจุดแข็งปานกลางของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า เป็นจุดแข็งน้อยมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า เป็นจุดแข็งน้อยมากที่สุดของธุรกิจ

2) คำถามข้อที่ 12 ถึง 22 จุดอ่อน

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า เป็นจุดอ่อนน้อยมากที่สุดของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า เป็นจุดอ่อนน้อยมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า เป็นจุดอ่อนปานกลางของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า เป็นจุดอ่อนมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า เป็นจุดอ่อนมากที่สุดของธุรกิจ

3) คำถามข้อที่ 23 ถึง 33 โอกาส

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า เป็นโอกาสดีมากที่สุดของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า เป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า เป็นโอกาสปานกลางของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า เป็นโอกาสน้อยมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า เป็นโอกาสน้อยมากที่สุดของธุรกิจ

4) คำถามข้อที่ 34 ถึง 44 อุปสรรค

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า เป็นอุปสรรคน้อยมากที่สุดของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า เป็นอุปสรรคน้อยมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า เป็นอุปสรรคปานกลางของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า เป็นอุปสรรคมากของธุรกิจ

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า เป็นอุปสรรคมากที่สุดของธุรกิจ

5) คำถามข้อที่ 45 ถึง 48 กลยุทธ์ที่นำมาปฏิบัติใช้ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 แปลความว่า ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 แปลความว่า ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 แปลความว่า ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 แปลความว่า ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 แปลความว่า ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้น้อยที่สุด

4.1.4 นำข้อมูลมาประมวลผลจากการใช้เครื่องมือ SWOT Analysis มาใช้เทคนิค TOWS Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเบื้องต้น

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลตามแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก รวบรวมข้อสนับสนุน ข้อโต้แย้ง ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาสรุปกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจปลายน้ำของผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม นำเสนอในรูปแบบการบรรยายเป็นความเรียง

5. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ตั้งแต่เดือน มกราคม 2560 ถึง เดือนธันวาคม 2562 รวมเวลา 3 ปี

5.2 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ตั้งแต่เดือน มกราคม 2563 ถึง เดือนมิถุนายน 2563 รวมเวลา 6 เดือน

5.3 รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์ แสดงผลดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงขั้นตอนกระบวนการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
เก็บข้อมูล ปฐมภูมิ	แบบสอบถามเชิงปริมาณ ทุติยภูมิ	การสัมภาษณ์เชิงลึก เชิงคุณภาพ	สรุปผลอภิปราย
1. สภาพแวดล้อม ของอุตสาหกรรม	ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	นำกลยุทธ์เบื้องต้นที่ได้จาก การใช้เครื่องมือ SWOT	ได้กลยุทธ์ที่จะ นำไปใช้
2. จำนวน ผู้ประกอบการ	ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในและ	Analysis และใช้เทคนิค TOWS Matrix มาสัมภาษณ์	โดยมีการสรุป ผลการศึกษากับ
3. การเจริญเติบโต ของอุตสาหกรรม	ภายนอกกิจการ อาทิเช่น ด้านการเงิน การตลาด การ	เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายใน จำนวน 5 คน และ	อาจารย์ที่ปรึกษา มีการเสนอแนะ
4. ตลาดภายในประเทศ	วิจัยและพัฒนา การขนส่ง	ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์	แนวทาง
5. ตลาดภายนอก ประเทศ ฯลฯ	การผลิต การจัดซื้อและ ทรัพยากรมนุษย์ ด้าน	ภายนอก จำนวน 1 คน เสนอ แนวทางกลยุทธ์ที่สามารถ	การปฏิบัติ เพิ่มเติม
ศึกษาจากรรณกรรม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล ต่าง ๆ มาทำ แบบสอบถาม เชิงปริมาณ	การเมือง ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ เป็นต้น ตอนที่ 3 สอบถามด้าน กลยุทธ์ที่ปฏิบัติใช้ โดยสอบถามพนักงาน ระดับกลางและระดับล่าง จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 141 คน	นำไปใช้ได้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ ในส่วนของธุรกิจปลายน้ำ ของผู้ประกอบการที่อยู่ใน อุตสาหกรรมอาหารทะเล แช่แข็ง ที่มีลักษณะเป็น ผู้ผลิตและส่งออก	

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis 2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS matrix 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2

จากการตอบแบบสอบถามเชิงปริมาณ ได้ผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ 1) ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง 2) ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาวะแวดล้อมในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ 3) ตอนที่ 3 สรุปผลกลยุทธ์ที่ได้โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

1.1 ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน และร้อยละ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
	(141)	(100)
เพศ		
ชาย	37	26.24
หญิง	104	73.76

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (141)	ร้อยละ (100)
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	14	9.93
25 – 34 ปี	70	49.65
35 – 44 ปี	41	29.08
45 – 54 ปี	15	10.64
54 – 60 ปี	1	0.70
การศึกษา		
ต่ำกว่า ม.3	18	12.77
ม.3	34	24.11
ม.6 / ปวช.	26	18.44
ปวส.	29	20.57
ปริญญาตรี	32	22.69
ปริญญาโท	2	1.42
ลักษณะการดำเนินธุรกิจ		
เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จับสัตว์น้ำ	6	4.26
แปรรูป ชำแหละสัตว์น้ำแช่แข็ง	35	24.82
ผลิตผลิตภัณฑ์จากปลา	6	4.26
ผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง	69	48.93
ถนอมอาหารสัตว์น้ำ	2	1.42
ห้องเย็นและกักเก็บสัตว์น้ำ	21	14.89
อื่น ๆ	2	1.42

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (141)	ร้อยละ (100)
ประเภทการจดทะเบียน		
เจ้าของคนเดียว	5	3.54
ห้างหุ้นส่วน	4	2.84
บริษัท จำกัด	132	93.62
ตลาดการขายสินค้า		
เฉพาะในจังหวัด	5	3.55
ทั้งในจังหวัดและในประเทศ	47	33.33
ทั้งในประเทศและAEC	27	19.15
อื่น ๆ	62	43.97
ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย		
เจ้าของกิจการ	3	2.13
ผู้จัดการโรงงาน	2	1.42
ผู้จัดการฝ่าย	7	4.96
ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย		
ผู้จัดการแผนก	3	2.13
หัวหน้าแผนก	25	17.73
หัวหน้างาน	11	7.80
พนักงาน	90	63.83
แผนกงาน		
ฝ่ายแปรรูปและผลิตผลิตภัณฑ์	66	46.81
ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ	24	17.02
ฝ่ายการเงินและการบัญชี	13	9.22
ฝ่ายบุคคลและทรัพยากรมนุษย์	10	7.09
ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริมการขาย	6	4.26
ฝ่ายการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี	3	2.13
อื่น ๆ	19	13.47

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนตัวอย่างประชากรทั้งหมด 141 คน เป็นเพศชาย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 26.24 เป็นเพศหญิง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 73.76 โดยมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 9.93 อายุ 25 ถึง 34 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 49.65 อายุ 35 ถึง 44 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 29.08 อายุ 45 ถึง 54 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.64 และอายุ 54 ถึง 60 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 มีการศึกษามากกว่า ม.3 จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 12.77 ระดับการศึกษา ม.3 จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 24.11 ระดับการศึกษา ม.6 หรือ ปวช. จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.44 ระดับการศึกษา ปวส. จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 20.57 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 22.69 และระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 โดยสรุปได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุอยู่ในช่วง 25 ถึง 34 ปี จบการศึกษาปริญญาตรี ปวส. ปวช.หรือ ม.6 ม.3 ตามลำดับ

ลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ อยู่ในธุรกิจเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จับสัตว์น้ำ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26 ธุรกิจการแปรรูป ซ้ำแหละสัตว์น้ำแช่แข็ง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 24.82 ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์จากปลา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26 ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 48.93 ธุรกิจถนอมอาหารสัตว์น้ำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ธุรกิจห้องเย็น กักเก็บสัตว์น้ำ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 14.89 และอยู่ในธุรกิจอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ซึ่งเป็นธุรกิจการผลิตแมงกะพรุน มีลักษณะเป็นธุรกิจประเภทเจ้าของคนเดียว จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.54 ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.84 บริษัท จำกัด จำนวน 132 คน ซึ่งมีตลาดการขายสินค้าเฉพาะในจังหวัด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.55 ทั้งในจังหวัด และในประเทศ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ทั้งในประเทศและ AEC จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 19.15 และอื่น ๆ จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 43.97 ซึ่งเป็นการส่งออกต่างประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ประเทศเกาหลี เป็นต้น ซึ่งอยู่นอกเหนือกลุ่มประเทศใน AEC สรุปได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่อยู่ในสถานประกอบการผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง มีการจดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัด มีตลาดการขายสินค้าไปยังต่างประเทศ ทั้งในจังหวัดและในประเทศตามลำดับ

ตำแหน่งงานงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นเจ้าของกิจการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.13 ผู้จัดการโรงงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.42 ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 ผู้จัดการแผนก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.13 หัวหน้าแผนก จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 17.73 หัวหน้างาน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 พนักงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 63.83 อยู่ในแผนกฝ่ายแปรรูปและผลิตผลิตภัณฑ์ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 46.81 ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 17.02 ฝ่ายการเงินและการบัญชี จำนวน 13 คน คิดเป็น

ร้อยละ 9.22 ฝ่ายบุคคลและทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.09 ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริมการขาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.26 ฝ่ายการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.13 อื่น ๆ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.47 ซึ่งอยู่ในฝ่ายเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย คลังสินค้า ซ่อมบำรุง วิศวกรรม และเจ้าของคนเดียวจะมีการดูแลทั้งระบบการดำเนินงาน เป็นต้น สรุปได้ว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน อยู่ในแผนกฝ่ายแปรรูปและผลิตผลิตภัณฑ์

1.2 ตอนที่ 2 ข้อมูลสถานะแวดล้อมในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลจุดแข็ง ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	สถานะแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strength)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย			
1	ธุรกิจของท่านมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีซึ่งตอบสนองต่อบัญชีสถานะแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี	18 (12.77)	72 (51.06)	46 (32.62)	5 (3.55)	0 (0)	141 (100)	3.73	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
2	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนด้านกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในธุรกิจของท่านมีมาตรฐานในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย	12 (8.51)	72 (51.06)	52 (36.88)	4 (2.84)	1 (0.71)	141 (100)	3.64	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
3	ธุรกิจของท่านมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจนในมุมมองของลูกค้า	27 (19.15)	66 (46.81)	44 (31.20)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.82	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strength)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย ยิ่ง			
4	ความสามารถทางการ แข่งขันด้านการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ในธุรกิจของท่าน อยู่ใน เกณฑ์มาตรฐานของ อุตสาหกรรมหรือสูงกว่า	23 (16.31)	68 (48.23)	46 (32.62)	3 (2.13)	1 (0.71)	141 (100)	3.77	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
5	ธุรกิจของท่านจะมีการ วางแผนทางการเงินเพื่อ ดำเนินกลยุทธ์การเติบโต ขององค์กรในระยะยาวเสมอ	27 (19.15)	73 (51.77)	36 (25.53)	5 (3.55)	0 (0)	141 (100)	3.87	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
6	ธุรกิจของท่านมีการ วิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อ กำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่ม ลูกค้าที่มีความต้องการ แตกต่างกันและสามารถ ตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง	17 (12.05)	79 (56.03)	40 (28.37)	4 (2.84)	1 (0.71)	141 (100)	3.76	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
7	ธุรกิจของท่านมีการนำ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อ การผลิตหรือการบริการที่มี คุณภาพและต้นทุนต่ำ	25 (17.73)	64 (45.39)	45 (31.92)	7 (4.96)	0 (0)	141 (100)	3.76	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
8	ธุรกิจของท่านมีการวาง แผนการจัดซื้อสินค้าที่มี ประสิทธิภาพ มีระบบ บริหารคลังสินค้าที่มีต้นทุน ต่ำกว่าคู่แข่ง	17 (12.05)	67 (47.52)	53 (37.59)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.69	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strength)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
9	บุคลากรในธุรกิจของท่าน จะได้รับการพัฒนาทักษะ และความรู้ให้ทันต่อสภาวะ แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่เสมอ	22 (15.60)	69 (48.94)	46 (32.62)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.77	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
10	ธุรกิจของท่านมีการวาง แผนการขนส่งที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ มีการกระจาย สินค้าในตลาดที่กว้างขวาง	14 (9.93)	73 (51.77)	50 (35.46)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.69	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ
11	ธุรกิจของท่านมีการทำวิจัย ผู้บริโภคและพัฒนาสินค้า หรือบริการอยู่อย่าง สม่ำเสมอ	19 (13.48)	59 (41.85)	55 (39.00)	8 (5.67)	0 (0)	141 (100)	3.63	เป็นจุด แข็งที่ดี ของ ธุรกิจ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า โดยภาพรวมแล้วสภาวะแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของธุรกิจในอนาคตของแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นจุดแข็งที่ดีของธุรกิจ โดยจุดแข็งที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด คือ การที่ธุรกิจมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากมากไปน้อย คือ ธุรกิจมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจน ในมุมมองของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.82 ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในธุรกิจ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า มีค่าเฉลี่ย 3.77 บุคลากรในธุรกิจจะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.77 ธุรกิจมีการวิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.76 ธุรกิจของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ธุรกิจมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีซึ่งตอบสนองต่อปัจจัยสภาวะแวดล้อม

ภายนอกได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.73 ธุรกิจมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารคลังสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.69 ธุรกิจมีการวางแผนการขนส่งที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ มีการกระจายสินค้าในตลาดที่กว้างขวาง มีค่าเฉลี่ย 3.69 ธุรกิจมีการวางแผนด้านกลยุทธ์นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในธุรกิจของท่านมีมาตรฐานในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย มีค่าเฉลี่ย 3.64 และธุรกิจมีการทำวิจัยผู้บริโภคและพัฒนาสินค้าหรือบริการอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลจุดอ่อน ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายใน จุดอ่อน (Weakness)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{X}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
ด้านโครงสร้าง									
12	วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่าน ยังขาดความชัดเจน ซึ่ง บุคลากรยังไม่สามารถ เข้าถึงหรือนำไปใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ แท้จริงได้	0 (0)	36 (25.53)	57 (40.43)	42 (29.79)	6 (4.25)	141 (100)	3.13	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
13	บุคลากรในตำแหน่ง ต่าง ๆ ธุรกิจของท่าน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ การกำหนดเป้าหมายหรือ แผนงานที่ยึดโยงกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างเคร่งครัด	0 (0)	36 (25.53)	50 (35.46)	44 (31.21)	11 (7.80)	141 (100)	3.21	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
14	ธุรกิจของท่านยังขาด การมอบหมายภาระความ รับผิดชอบที่ชัดเจนและ ขาดตัวชี้วัดผลงานที่ได้รับ การยอมรับจาก ผู้ปฏิบัติงาน	9 (6.39)	28 (19.86)	46 (32.62)	46 (32.62)	12 (8.51)	141 (100)	3.17	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายใน จุดอ่อน (Weakness)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{X}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
15	ธุรกิจของท่านยังขาดระบบการควบคุมที่สามารถติดตามและกำกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน	0 (0)	37 (26.24)	49 (34.75)	48 (34.04)	7 (4.97)	141 (100)	3.18	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
16	ผลการปฏิบัติงานบุคลากรในธุรกิจของท่านไม่ สามารถบรรลุได้ตาม ตัวชี้วัด (KPI) และค่าที่ได้ มีแนวโน้มที่ลดลง	0 (0)	23 (16.31)	61 (43.26)	49 (34.75)	8 (5.68)	141 (100)	3.30	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
17	ผู้บริหารในธุรกิจของท่าน ไม่ได้ให้ความสำคัญใน การสนับสนุนและ ส่งเสริมบุคลากรที่มีการ ผลการปฏิบัติงานดี	1 (0.71)	28 (19.86)	53 (37.59)	45 (31.91)	14 (9.93)	141 (100)	3.30	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
ด้านการดำเนินงาน									
18	ต้นทุนในการผลิตหรือ บริการและต้นทุนการ ดำเนินงานในธุรกิจของ ท่านไม่อยู่ในมาตรฐาน ของอุตสาหกรรม	12 (8.51)	43 (30.50)	54 (38.30)	25 (17.73)	7 (4.96)	141 (100)	2.80	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
19	ธุรกิจของท่านยังขาดการ ควบคุมกระบวนการ ดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน	9 (6.38)	35 (24.82)	59 (41.85)	28 (19.86)	10 (7.09)	141 (100)	2.96	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายใน จุดอ่อน (Weakness)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ชัด แจ้ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ชัด แจ้ง			
20	ฝ่ายการตลาดในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าใหม่และไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้	5 (3.55)	34 (24.11)	50 (35.46)	46 (32.62)	6 (4.26)	141 (100)	3.10	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
21	เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจของท่านไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า	8 (5.67)	42 (29.79)	54 (38.30)	35 (24.82)	2 (1.42)	141 (100)	2.87	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ
22	ลูกค้าในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร	10 (2.13)	28 (26.95)	62 (43.97)	38 (19.86)	3 (7.09)	141 (100)	2.97	เป็น จุดอ่อน ปานกลาง ของธุรกิจ

จากตารางที่ 4.3 พบว่า โดยภาพรวมแล้วสภาวะแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นจุดอ่อนปานกลางของธุรกิจทั้งในด้านโครงสร้างและการดำเนินงาน โดยจุดอ่อนปานกลางของธุรกิจที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 2.80 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากน้อยไปมาก คือ เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 2.87 ธุรกิจยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน มีค่าเฉลี่ย 2.96 ลูกค้าในธุรกิจไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ย 2.97 ฝ่ายการตลาดในธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าใหม่และไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.10

วิสัยทัศน์ธุรกิจยังขาดความชัดเจน ซึ่งบุคลากรยังไม่สามารถเข้าถึงหรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงได้ มีค่าเฉลี่ย 3.13 ธุรกิจยังขาดการมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่ชัดเจนและขาดตัวชี้วัดผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.17 ธุรกิจยังขาดระบบการควบคุมที่สามารถติดตามและกำกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน มีค่าเฉลี่ย 3.18 บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ของธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานที่ยึดโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.21 ผลการปฏิบัติงานบุคลากรในธุรกิจไม่สามารถบรรลุได้ตามตัวชี้วัด (KPI) และค่าที่ได้มีแนวโน้มที่ลดลง มีค่าเฉลี่ย 3.30 ผู้บริหารในธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรที่มีการผลการปฏิบัติงานดี มีค่าเฉลี่ย 3.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลโอกาส ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	สถานะแวดล้อมภายนอก โอกาส (Opportunity)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
23	สถานะแวดล้อมภายนอก เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่ง ผลบวกต่อธุรกิจของท่านเสมอ	21 (14.89)	53 (37.59)	55 (39.01)	12 (8.51)	0 (0)	141 (100)	3.59	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
24	ธุรกิจของท่านมีการวางแผน เป้าหมายและการดำเนินงานที่ ยึดโยงกับตัวเลขการเติบโตทาง เศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ	21 (14.90)	61 (43.26)	49 (34.75)	10 (7.09)	0 (0)	141 (100)	3.66	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
25	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์ และปรับตัวให้เข้ากับนโยบาย ทางการเงินการคลัง นโยบาย ด้านภาษี ของรัฐบาลได้ เท่าเทียมกับคู่แข่ง	12 (8.51)	58 (41.13)	56 (39.72)	15 (10.64)	0 (0)	141 (100)	3.48	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายนอก โอกาส (Opportunity)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
26	ธุรกิจของท่านมีนโยบายการ รักษาสิ่งแวดล้อมและให้ ความสำคัญกับการช่วยเหลือ ด้านการกุศลต่อชุมชนของท่าน อย่างสม่ำเสมอ	25 (17.73)	62 (43.98)	40 (28.37)	7 (4.96)	7 (4.96)	141 (100)	3.61	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
27	การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีโดยเฉพาะด้าน อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี ด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วย กำหนดผลประกอบการที่ดี ให้กับธุรกิจของท่าน	24 (17.02)	69 (48.94)	40 (28.37)	8 (5.67)	0 (0)	141 (100)	3.77	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
28	ธุรกิจของท่านมีการติดตาม ข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ ต่างๆ ของคู่แข่งจนได้เป็น อย่างดี	19 (13.48)	70 (49.64)	49 (34.75)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.74	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
29	ธุรกิจของท่านมีการศึกษา กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และ ปฏิบัติตามเกณฑ์เป็นอย่างดี	19 (13.48)	71 (50.35)	46 (32.62)	5 (3.55)	0 (0)	141 (100)	3.74	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
30	ธุรกิจของท่านมีการรักษาส่วน แบ่งทางการตลาดเดิมและ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด ได้ตามที่ต้องการ	17 (12.06)	52 (36.88)	69 (48.93)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.59	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
31	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์ เพื่อติดตามและทราบถึง พัฒนาการด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง แข่งขัน โดยสม่ำเสมอ	13 (9.22)	65 (46.10)	55 (39.01)	8 (5.67)	0 (0)	141 (100)	3.59	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายนอก โอกาส (Opportunity)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
32	ธุรกิจของท่านมีการจัดตั้ง หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเพื่อ รับผิดชอบกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสอดคล้องกับ สภาวะแวดล้อม	17 (12.06)	58 (41.14)	59 (41.84)	7 (4.96)	0 (0)	141 (100)	3.60	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ
33	ธุรกิจของท่านมีเป้าหมายการ ดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการ ลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ ใน AEC	18 (12.77)	61 (43.26)	54 (38.30)	8 (5.67)	0 (0)	141 (100)	3.63	เป็น โอกาส ที่ดีของ ธุรกิจ

จากตารางที่ 4.4 พบว่า โดยภาพรวมแล้วสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของธุรกิจในอนาคตของแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจ โดยค่าเฉลี่ยคะแนน โอกาสที่ดีสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.77 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากมากไปน้อย คือ ธุรกิจมีการติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่งได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.74 ธุรกิจมีการศึกษากฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.74 ธุรกิจมีการวางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่ยึดโยงกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.66 ธุรกิจมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC มีค่าเฉลี่ย 3.63 ธุรกิจมีนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือด้านการกุศลต่อชุมชนของท่านอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ธุรกิจมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเพื่อรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.60 สภาวะแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ธุรกิจมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมและสามารถเพิ่ม

ส่วนแบ่งการตลาดได้ตามที่ต้องการ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ธุรกิจมีการวิเคราะห์เพื่อติดตามและทราบถึงพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน โดยสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.59 และธุรกิจมีการวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับนโยบายทางการเงินการคลัง นโยบายด้านภาษี ของรัฐบาลได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.48 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลอุปสรรค ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	สถานะแวดล้อมภายนอก อุปสรรค (Threat)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
34	ธุรกิจของท่านไม่สามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง จากปัจจัยสภาวะแวดล้อม ภายนอกได้ดีเท่าคู่แข่ง	1 (0.71)	34 (24.11)	69 (48.94)	31 (21.99)	6 (4.25)	141 (100)	3.05	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
35	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญ กับการวางแผนการดำเนินงาน ที่ยืดหยุ่นกับตัวเลขการเติบโต ทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม ภายในประเทศเท่านั้น	1 (0.71)	36 (25.53)	70 (49.65)	28 (19.86)	6 (4.25)	141 (100)	3.01	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
36	ธุรกิจของท่านยังขาดความรู้ ความเข้าใจนโยบายของ รัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการ ดำเนินงาน สูญเสียโอกาส การเติบโตทางธุรกิจ	2 (1.42)	44 (31.21)	58 (41.13)	28 (19.86)	9 (6.38)	141 (100)	2.99	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
37	เมื่อเทียบกับคู่แข่งใน อุตสาหกรรม ธุรกิจของท่าน มีนโยบายในด้านการรักษา สิ่งแวดล้อม ไม่อยู่ในเกณฑ์ ที่สังคมคาดหวัง	2 (1.42)	38 (26.95)	47 (33.33)	41 (29.08)	13 (9.22)	141 (100)	3.18	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ ที่	สภาวะแวดล้อมภายนอก อุปสรรค (Threat)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง			
38	ธุรกิจของท่านยังมีระบบการ ติดต่อสื่อสารลูกค้าที่ล่าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไป	8 (5.67)	27 (19.15)	43 (30.50)	44 (31.21)	19 (13.47)	141 (100)	3.28	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
39	ธุรกิจของท่านมักจะประสบ ปัญหาจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งยังหาแนวทางการแก้ไข หรือรับมือได้ไม่ดีเท่าที่ควร	2 (1.42)	45 (31.91)	44 (31.21)	32 (22.69)	18 (12.77)	141 (100)	3.13	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
40	ธุรกิจของท่านมักจะมีปัญหา เกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากต่อ การดำเนินธุรกิจของท่าน	0 (0)	38 (26.95)	58 (41.13)	31 (21.99)	14 (9.93)	141 (100)	3.15	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
41	การรักษาส่วนแบ่งทาง การตลาดเดิมทำได้ยาก และ ไม่สามารถขยายไปสู่ตลาด ที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ได้	0 (0)	39 (27.66)	57 (40.43)	39 (27.66)	6 (4.25)	141 (100)	3.09	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
42	ธุรกิจของท่านไม่มีการ วิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการ ด้านกลยุทธ์ของคู่แข่งและ ไม่สามารถตอบสนองได้ ทันการณ์	2 (1.42)	26 (18.44)	68 (48.23)	34 (24.11)	11 (7.80)	141 (100)	3.18	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
43	ธุรกิจของท่านต้องใช้ข้อมูลที่ ภาครัฐจัดให้เพื่อการกำหนด เป้าหมายและการวางแผน เชิงกลยุทธ์โดยตรง	4 (2.84)	28 (19.86)	71 (50.35)	29 (20.57)	9 (6.38)	141 (100)	3.08	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ
44	ธุรกิจของท่านยังไม่มีเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมี การลงทุนและเติบโตใน AEC	3 (2.13)	29 (20.57)	64 (45.39)	33 (23.40)	12 (8.51)	141 (100)	3.16	เป็น อุปสรรค ปานกลาง ของธุรกิจ

จากตารางที่ 4.5 พบว่า โดยภาพรวมแล้วสถานะแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นอุปสรรคปานกลางของธุรกิจ โดยอุปสรรคปานกลางของธุรกิจที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน สูญเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 2.99 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากน้อยไปมาก คือ ธุรกิจให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานที่ยึดโยงกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมภายในประเทศเท่านั้น มีค่าเฉลี่ย 3.01 ธุรกิจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกได้ดีเท่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.05 ธุรกิจต้องใช้ข้อมูลที่ภาครัฐจัดให้เพื่อกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.08 การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมทำได้ยากและไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดที่เกิดใหม่ ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ย 3.09 ธุรกิจมักจะประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งยังหาแนวทางการแก้ไขหรือรับมือได้ไม่ดีเท่าที่ควร มีค่าเฉลี่ย 3.13 ธุรกิจมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน มีค่าเฉลี่ย 3.15 ธุรกิจยังไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตใน AEC มีค่าเฉลี่ย 3.16 เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ธุรกิจของท่านมีนโยบายในด้านการรักษาสังแวดล้อมไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สังคมคาดหวัง มีค่าเฉลี่ย 3.18 ธุรกิจไม่มีการวิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของกลุ่มและไม่สามารถตอบสนองได้ทันการณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.18 ธุรกิจยังมีระบบการติดต่อสื่อสารลูกค้าที่ล้าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ย 3.28 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงกลยุทธ์ระดับสังคม ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย			
45	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติความคาดหวังของสังคม	26 (18.44)	82 (58.15)	30 (21.28)	2 (1.42)	1 (0.71)	141 (100)	3.92	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้มา ปฏิบัติใช้มาก
46	ธุรกิจของท่านจะเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมทำประโยชน์ต่อสังคมเป็นประจำทุกปี	32 (22.69)	57 (40.43)	43 (30.50)	8 (5.67)	1 (0.71)	141 (100)	3.79	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้มา ปฏิบัติใช้มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
47	ผู้บริหารธุรกิจของท่าน จะตระหนักถึงความ รับผิดชอบต่อสังคม เป็นอย่างมาก	30 (21.28)	71 (50.35)	29 (20.57)	10 (7.09)	1 (0.71)	141 (100)	3.84	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้มา ปฏิบัติใช้มาก
48	ธุรกิจของท่านมี ภาพลักษณ์ที่ดีในด้าน การคืนสิ่งดี ๆ สู่สังคม	31 (21.99)	69 (48.94)	32 (22.69)	9 (6.38)	0 (0)	141 (100)	3.87	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้มา ปฏิบัติใช้มาก
49	ภาพลักษณ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมอยู่ ในระดับที่ยอมรับได้จาก สังคม	28 (19.86)	79 (56.03)	31 (21.98)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.94	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้มา ปฏิบัติใช้มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลยุทธ์ระดับสังคมของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มาก แสดงถึงการตระหนักรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดคือธุรกิจมีภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้จากสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.94 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากมากไปน้อย คือ ธุรกิจให้ความสำคัญกับการปฏิบัติดีตามความคาดหวังของสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.92 ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการคืนสิ่งดี ๆ สู่สังคม มีค่าเฉลี่ย 3.87 ผู้บริหารธุรกิจจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 และธุรกิจจะเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมทำประโยชน์ต่อสังคมเป็นประจำทุกปี มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
50	ธุรกิจของท่านจะให้ ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทาง ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	26 (18.44)	69 (48.93)	42 (29.79)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.83	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
51	ยอดขายธุรกิจของท่านมี อัตราการเติบโตตามอัตรา เฉลี่ยของอุตสาหกรรม	15 (10.64)	66 (46.81)	57 (40.42)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.66	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
52	ผู้บริหารธุรกิจของท่านมี การมองหาการตอบสนอง ต่อส่วนตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	17 (12.06)	70 (49.64)	49 (34.75)	5 (3.55)	0 (0)	141 (100)	3.70	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
53	ผู้บริหารธุรกิจของท่าน เชื่อมั่นว่าการเติบโตเท่านั้น ที่จะช่วยรับประกันความ สามารถทางการแข่งขัน ของกิจการได้อย่างยั่งยืน	20 (14.18)	71 (50.36)	46 (32.62)	3 (2.13)	1 (0.71)	141 (100)	3.75	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
54	เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศ ไม่เติบโต ธุรกิจของท่านมี การดำเนินงานที่รักษา เสถียรภาพได้คงที่ โดย สามารถรักษาลูกค้ากลุ่มเดิม และส่วนการครองตลาดเดิม	24 (17.02)	57 (40.43)	59 (41.84)	1 (0.71)	0 (0)	141 (100)	3.74	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
55	ธุรกิจของท่านจะถอน ผลิตภัณฑ์ออกจากตลาด หากไม่ได้รับการยอมรับ จากลูกค้า	18 (12.76)	42 (29.79)	74 (52.48)	5 (3.55)	2 (1.42)	141 (100)	3.49	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
56	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่จะ นำมาใช้เสมอเมื่อต้องการ เข้าสู่ตลาด AEC	22 (15.60)	57 (40.43)	62 (43.97)	0 (0)	0 (0)	141 (100)	3.72	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
57	ธุรกิจของท่านจะใช้แนว ทางการจ้างงานจากภายนอก ผลิตงานต่าง ๆ เพื่อให้ ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตเอง	15 (10.64)	55 (39.01)	57 (40.42)	14 (9.93)	0 (0)	141 (100)	3.50	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลยุทธ์ระดับองค์กรของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด คือ ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.83 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารธุรกิจเชื่อมั่นว่าการเติบโตเท่านั้นที่จะช่วยรับประกันความสามารถทางการแข่งขันของกิจการได้อย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศไม่เติบโต ธุรกิจมีการดำเนินงานที่รักษาเสถียรภาพได้คงที่ โดยสามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและส่วนการครองตลาดเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.74 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เสมอเมื่อต้องการเข้าสู่ตลาด AEC มีค่าเฉลี่ย 3.72 ผู้บริหารธุรกิจมีการมองหาการตอบสนองต่อส่วนตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.70 ยอดขายธุรกิจมีอัตราการเติบโตตามอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ย 3.66 ธุรกิจจะใช้แนวทางการจ้างงานจากภายนอกผลิตงานต่าง ๆ เพื่อให้ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตเอง มีค่าเฉลี่ย 3.50 และธุรกิจจะถอนผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดหากไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
58	ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอยู่ในระดับเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	19 (13.48)	59 (41.84)	60 (42.55)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.67	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
59	ผู้บริหารธุรกิจทราบว่าจะแข่งขันกับคู่แข่งด้วยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งอย่างชัดเจน เช่น ด้านคุณภาพ ราคา หรือการส่งเสริมการตลาด	20 (14.18)	60 (42.55)	58 (41.14)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.69	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
60	ธุรกิจมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนซึ่งทำได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	15 (10.64)	69 (48.93)	54 (38.30)	3 (2.13)	0 (0)	141 (100)	3.68	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
61	ธุรกิจของท่านมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	25 (17.73)	63 (44.68)	49 (34.75)	4 (2.84)	0 (0)	141 (100)	3.77	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
62	ธุรกิจของท่านมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อประสบปัญหาการแข่งขันในตลาดที่ใหญ่กว่า	16 (11.35)	68 (48.23)	52 (36.88)	5 (3.54)	0 (0)	141 (100)	3.67	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลยุทธ์ระดับธุรกิจของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด คือ ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.77 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียง

จากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารธุรกิจทราบว่าแข่งขันกับคู่แข่งด้วยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งอย่างชัดเจน เช่น ด้านคุณภาพ ราคา หรือการส่งเสริมการตลาด มีค่าเฉลี่ย 3.69 ธุรกิจมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนซึ่งทำได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.68 ธุรกิจมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อประสบปัญหาการแข่งขันในตลาดที่ใหญ่กว่า มีค่าเฉลี่ย 3.67 และความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอยู่ในระดับเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ระดับความคิดเห็น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการแปลผล

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{x}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
63	ธุรกิจของท่านทราบอย่าง แน่ชัดว่าจะพัฒนาคุณภาพ ของสินค้าอย่างไร ที่ลูกค้า จะให้ความไว้วางใจ เหนือกว่าคู่แข่ง	29 (20.57)	67 (47.52)	44 (31.20)	1 (0.71)	0 (0)	141 (100)	3.88	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
64	ธุรกิจของท่านทราบอย่าง แน่ชัดว่าจะพัฒนาให้เกิด ประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ ในกระบวนการผลิตได้ อย่างไร	33 (23.40)	71 (50.36)	37 (26.24)	0 (0)	0 (0)	141 (100)	3.97	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
65	ธุรกิจของท่านทราบอย่าง แน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็น ใคร และจะตอบสนองลูกค้า ได้อย่างไร	35 (24.82)	76 (53.90)	30 (21.28)	0 (0)	0 (0)	141 (100)	4.04	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
66	ธุรกิจของท่านมีการดูแล ลูกค้าเดิมให้อยู่กับธุรกิจได้ ในอัตราที่ดีกว่าเดิม	34 (24.11)	71 (50.36)	36 (25.53)	0 (0)	0 (0)	141 (100)	3.99	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ ที่	กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)	ระดับความคิดเห็น					รวม (%)	\bar{X}	แปลผล
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง			
67	อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์ของเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนด	31 (21.99)	71 (50.35)	37 (26.24)	2 (1.42)	0 (0)	141 (100)	3.93	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก
68	การพัฒนาด้านนวัตกรรมธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์เป้าหมายของที่ธุรกิจกำหนด	30 (21.28)	71 (50.35)	38 (26.95)	1 (0.71)	1 (0.71)	141 (100)	3.91	ธุรกิจนำ กลยุทธ์นี้ มาปฏิบัติ ใช้มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมแล้วกลยุทธ์ระดับธุรกิจของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามนั้น เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำกลยุทธ์นี้มาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด คือ ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็นใคร และจะตอบสนองลูกค้าได้อย่างไร มีค่าเฉลี่ย 4.04 และค่าเฉลี่ยคะแนนรองลงมาเรียงจากมากไปน้อย คือ ธุรกิจมีการดูแลลูกค้าเดิมให้อยู่กับธุรกิจได้ในอัตราที่ดีกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ย 3.99 ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำในกระบวนการผลิตได้อย่างไร มีค่าเฉลี่ย 3.97 อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ของเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.93 การพัฒนาด้านนวัตกรรมธุรกิจอยู่ในเกณฑ์เป้าหมายของที่ธุรกิจกำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.91 และธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาคุณภาพของสินค้าอย่างไร ที่ลูกค้าจะให้ความไว้วางใจเหนือกว่าคู่แข่ง มีค่าเฉลี่ย 3.88 ตามลำดับ

1.3 ตอนที่ 3 สรุปผลกลยุทธ์ที่ได้ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

1.3.1 สรุปผลเรียงลำดับคะแนนความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

เพื่อใส่ในตาราง TOWS Matrix

1) จุดแข็ง

จุดแข็งของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ที่เรียงลำดับคะแนนจากการแปลผลที่เป็นจุดแข็งที่ดีของธุรกิจ 6 ลำดับ เรียงค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 ธุรกิจจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อบำเหน็จกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ

ลำดับที่ 2 ธุรกิจมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจนในมุมมองของลูกค้า

ลำดับที่ 3 ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในธุรกิจ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า

ลำดับที่ 4 บุคลากรในธุรกิจจะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

ลำดับที่ 5 ธุรกิจมีการวิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

ลำดับที่ 6 ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ

2) จุดอ่อน

จุดอ่อนของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ที่เป็นจุดอ่อนปานกลางของธุรกิจ 4 ลำดับ เรียงค่าเฉลี่ยคะแนนจากน้อยไปมาก ดังนี้

ลำดับที่ 1 ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม

ลำดับที่ 2 เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า

ลำดับที่ 3 ธุรกิจยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน

ลำดับที่ 4 ลูกค้าในธุรกิจไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร

3) โอกาส

โอกาสของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามที่เรียงลำดับคะแนนจากการแปลผลเป็นโอกาสที่ดีของธุรกิจ 5 ลำดับ เรียงค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจ

ลำดับที่ 2 ธุรกิจมีการติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่งได้เป็นอย่างดี

ลำดับที่ 3 ธุรกิจมีการศึกษากฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์เป็นอย่างดี

ลำดับที่ 4 ธุรกิจมีการวางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่ยึดโยงกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ

ลำดับที่ 5 ธุรกิจมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC

4) อุปสรรค

อุปสรรคของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามเป็นอุปสรรคปานกลางของธุรกิจ จำนวน 1 ลำดับ ดังนี้

ลำดับที่ 1 ธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน สูญเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ

ลำดับที่ 2 การรักษาสวนแบ่งทางการตลาดเดิมทำได้ยาก และไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดที่เกิดใหม่ ๆ ได้

1.3.2 กลยุทธ์ที่ได้จากเทคนิค TOWS Matrix

หลังจากเรียงลำดับความสำคัญแล้วจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix และกำหนดกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อม ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (Strengths - S)	จุดอ่อน (Weakness - W)
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนทางการเงินดำเนินกลยุทธ์การเติบโตในระยะยาว การผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งชั้นในมุมมองลูกค้า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ วิเคราะห์ทางการตลาดเพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ 	<ol style="list-style-type: none"> ยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า ลูกค้าในธุรกิจไม่ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร
โอกาส (Opportunities - O)	<ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล ช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจ ติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่งชั้นในเป็นอย่างดี ศึกษากฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ และปฏิบัติตามเกณฑ์เป็นอย่างดี วางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ เป้าหมายการดำเนินงานชัดเจน มีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC 	<ol style="list-style-type: none"> O4 กับ W1 เตรียมวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม O1 กับ W3 สร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อหากลุ่มลูกค้าใหม่ๆ
อุปสรรค (Threats - T)	<ol style="list-style-type: none"> S4 กับ T1 สื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้จากนโยบายภาครัฐเพิ่มเติม S5 กับ T2 วิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิมตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด 	<ol style="list-style-type: none"> T1 กับ W2 ปรับเปลี่ยนหาแนวคิดการประหยัดต้นทุนการผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐสนับสนุนในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.11 แสดงการกำหนดยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	จุดแข็ง (Strengths – S)	จุดอ่อน (Weakness – W)
	ปัจจัยภายนอก (External Factors)	โอกาส (Opportunities – O)
	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. เตรียมวางแผนงบประมาณรายรับรายจ่าย จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำสำหรับการลงทุน 2. จัดกิจกรรมอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ และความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ 3. ทำการตลาดแบบออนไลน์ สร้างเพจเพื่อเสนอขายสินค้า และจัด โปร โมชันพิเศษ 4. วางแผนทำแคมเปญส่งเสริมการขาย ตอบสนองลูกค้าในด้านส่วนลดราคา เพื่อเพิ่มยอดขาย 5. จัดหาเครื่องจักรด้านการผลิตในส่วนที่สามารถทดแทนแรงงานคน ได้	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 1. กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงาน ทั้งระบบอย่างรัดกุม 2. สนับสนุนการสร้างแอปพลิเคชันอย่างง่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า สำหรับติดต่อสื่อสารข้อมูลกับลูกค้าโดยตรง
	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 1. มีการติดตามข่าวสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐ อย่างสม่ำเสมอ แล้วย่นำวิเคราะห์หาช่องทางสร้างรายได้จากนโยบายภาครัฐ 2. นำฐานข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อตอบสนองลูกค้า กลุ่มเดิมและเข้าถึงความต้องการที่แท้จริง	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 1. ศึกษามาตรการประหยัดต้นทุน การผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐ สนับสนุนในปัจจุบันและนำมาปฏิบัติใช้

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้แบ่งผลการวิจัยออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ 1) ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใน และ 2) ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายนอก

2.1 ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใน

2.1.1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 1

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 1 วันที่ 1 พฤษภาคม 2563 ระหว่างเวลา 13.00 – 15.00 น. ณ บ้านของนางสาวนิตยา สว่างญาติ

1) ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน



ภาพที่ 4.1 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 1

ภาพที่ 4.1 นางสาวนิตยา สว่างญาติ เจ้าของบริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาในบริษัทเป็นเวลา 9 ปี ได้ให้ข้อมูลการประกอบธุรกิจการส่งออกแมงกะพรุนดองเค็ม อาหารสด อาหารทะเลแช่แข็งว่า กลุ่มลูกค้าของบริษัทมีทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งลูกค้าในประเทศ คือ ลูกค้ารายใหญ่ อาทิเช่น บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) (ซาบูชิ) บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าร้านอาหารบุฟเฟต์ที่เปิดหลายสาขาทั่วประเทศและเป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าส่วนลูกค้าต่างประเทศ คือ ได้หวัน จีน เกาหลี และมาเลเซีย ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพ เพราะแมงกะพรุนมีคุณสมบัติในการรักษาอุณหภูมิของร่างกายและมีคอลลาเจนสูง

วัตถุดิบหลักจะได้มาจากจังหวัดกระบี่ ระนอง สตูล พังงา สุราษฎร์ธานี เพชรบุรี จันทบุรี ระยอง ชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์ โดยมีพนักงานประจำอยู่ที่แพของแต่ละจังหวัด ซึ่งจะเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ การขนส่งวัตถุดิบนั้นจะใช้รถยนต์ของบริษัท โดยนำวัตถุดิบที่ได้เข้ามาสู่กระบวนการแปรรูปที่โรงงาน ซึ่งตั้งอยู่เลขที่ 98 หมู่ 2 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม โดยคุณนิคยาจะเป็นผู้บริหารจัดการดูแลกิจการทั้งหมด ส่วนขั้นตอนการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งนั้นจะใช้แรงงานสัญชาติพม่า

2) ตอนที่ 1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคและกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

จุดแข็งของธุรกิจ

(1) ลูกคามีความมั่นคงเพราะเป็นลูกค้ารายใหญ่ ซึ่งสามารถรับสินค้าที่เสนอขายได้ทั้งหมด

(2) มีข้อตกลงด้านราคาขายกับลูกค้า ซึ่งสามารถต่อรองกันได้

(3) อายุของสินค้าสามารถเก็บได้นานเป็นปี

(4) การจำหน่ายสินค้าประเภทแมงกะพรุนเป็นตลาดผูกขาดที่ไม่มีคู่แข่ง ไม่มีสินค้าทดแทน มีผู้ผลิตน้อยมาก ซึ่งในประเทศมีประมาณ 7 บริษัท ซึ่งมีลูกค้าแต่ละกลุ่มเป็นของตนเอง

จุดอ่อนของธุรกิจ

วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้ บางช่วงมีจำนวนมากสามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อยแปรปรวนไปตามธรรมชาติ ซึ่งบางครั้งต้องมีการซื้อจากเพื่อนมาเก็บไว้

โอกาสของธุรกิจ

(1) สินค้าประเภทแมงกะพรุนสามารถเติบโตและส่งออกได้อีกมากในต่างประเทศ เพราะปัจจุบันลูกค้ามีรับประทานอาหารที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น

(2) การเติบโตไปสู่ตลาดอื่น ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากนวัตกรรม

อุปสรรคของธุรกิจ

โรคระบาด ทำให้ไม่สามารถส่งออก และจัดหาวัตถุดิบได้

การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

(2) คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะกลุ่มประเทศใน AEC สามารถผลิตสินค้าได้เอง เพราะมีวัตถุดิบของตนเอง เป็นประเทศที่ติดทะเล อีกทั้ง มีลูกค้าเป็นของตนเองไม่แย่งลูกค้ากัน

(3) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

(4) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะแรงงานในโรงงานการผลิตมีสัญชาติพม่า ซึ่งทางสวัสดิการคุ้มครองแรงงานจะเข้ามาตรวจและให้ความรู้ปีละ 2 ครั้ง

(5) สถานประกอบการควรใช้การทำตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

(6) คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เคยคิดจะทำ แต่ด้วยลักษณะการค้าส่ง หากทำตลาดแบบออนไลน์อีก จะเป็นการแย่งลูกค้าจากพ่อค้าคนกลางที่มารับสินค้าจากทางบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นการแย่งลูกค้ากันเอง

(7) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่มีเคยทำ

(8) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะการค้าขายจะมีการให้ส่วนลดในกรณีซื้อขายเป็นจำนวนมาก ราคาต่อรองกันได้ เพื่อรักษฐานลูกค้า

(9) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาว ด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

(10) คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะปกติราคาวัตถุดิบมีต้นทุนต่ำ ใช้แรงงานคนในการแปรรูปวัตถุดิบเป็นหลัก ไม่สามารถใช้เครื่องจักรได้

การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

(2) คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะรัฐยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการช่วยเหลือสถานประกอบการ

(3) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

(4) คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะกระบวนการผลิตและแปรรูปใช้มือทำเป็นหลัก

(5) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

(6) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะมีการวิเคราะห์ลูกค้าเดิมและรักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เหมือนเดิมเสมอ

(7) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

(8) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะปัจจุบันมีการวางแผนส่งออกไปยังต่างประเทศอยู่แล้ว

การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

(2) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะปัจจุบันดูแลกิจการเองทั้งระบบอย่างรัดกุม

(3) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้าสื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรง

(4) คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะสะดวกต่อการติดต่อสื่อสารกับต่างประเทศ

การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

(2) คำตอบข้อคิดเห็น : จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เคยทำแล้ว โดยทำเป็นผลิตภัณฑ์แบบพร้อมทานเหมือนต่างประเทศ แต่ยังไม่สำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนาต่อไป

ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : ใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ : รักษาคุณภาพสินค้าและบริการ มองหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต

2.1.2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 2

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 2 วันที่ 7 พฤษภาคม 2563 ระยะเวลา 9.00 – 11.00 น. ณ ห้องรับรอง บริษัท สหชัยซีฟู้ด จำกัด

1) ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน



ภาพที่ 4.2 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 2

ภาพที่ 4.2 นายไชยา ประสมศรี อายุ 55 ปี ผู้บริหารฝ่ายบุคคล บริษัท สหชัยซีฟู้ด จำกัด ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาในบริษัทเป็นเวลา 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีด้านอาหาร จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้ให้ข้อมูลการประกอบธุรกิจการส่งออก อาหารทะเลแช่แข็งซึ่งวัตถุดิบหลัก คือ ปลาหมึกกล้วย ปลาหมึกกระดอง และปลาแซลมอน ลูกค้าของบริษัท คือ ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเป็นลูกค้าที่มีมาตรฐานทางด้านสินค้าประเภทอาหารสูง

วัตถุดิบหลักได้มาจากการนำเข้าจากต่างประเทศ เพราะวัตถุดิบภายในประเทศไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งวัตถุดิบจะกระจายอยู่ในหลายประเทศแล้วแต่ว่าลูกค้าต้องการวัตถุดิบประเภทไหน สินค้าอะไร เพื่อนำไปจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นอีกทอดหนึ่ง ซึ่งบริษัทฯ จะมีหน้าที่ในด้านการผลิตสินค้าหลักเพื่อการส่งออกตามใบสั่งซื้อของลูกค้า ส่วนสินค้านำเข้าซึ่งเป็น

สินค้าที่ได้มาจากชิ้นส่วนของวัตถุดิบที่ไม่ได้ส่งออกโดยตรง จะมีการนำมาแปรรูปเป็นอาหารสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศไทย วัตถุดิบจะนำเข้าสู่กระบวนการแปรรูป ณ สถานที่ตั้งโรงงาน เลขที่ 208/1 หมู่ 1 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม โดยมีพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการ หัวหน้างาน ผู้ตรวจสอบคุณภาพสินค้า เป็นสัญชาติไทย ร้อยละ 30 ที่เหลือในโรงงานการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งนั้นจะเป็นแรงงานสัญชาติพม่า ร้อยละ 70

2) ตอนที่ 1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคและกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

จุดแข็งของธุรกิจ

- (1) ได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านมาตรฐานของสินค้าและการผลิต มีการซื้อขายกันอย่างยาวนาน
- (2) มีการติดต่อซื้อขายวัตถุดิบจากต่างประเทศด้วยราคาและปริมาณที่แน่นอน
- (3) กระบวนการผลิตสินค้ามุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

จุดอ่อนของธุรกิจ

จำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ ทำให้ต้องจ้างแรงงานสัญชาติพม่าในกระบวนการผลิต ซึ่งต้องมีระบบการควบคุมและตรวจสอบก่อนการรับเข้าทำงาน และรักษาแรงงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพเอาไว้ ด้วยค่าแรงที่เพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจาก ค่าแรงขั้นต่ำในจังหวัดสมุทรสงครามถูกกว่าจังหวัดอื่น ๆ ในบริษัทฯ ประเภทเดียวกันของจังหวัดใกล้เคียง ทำให้ต้องเพิ่มค่าแรงเพื่อรักษาแรงงานเอาไว้

โอกาสของธุรกิจ

ความสามารถในส่งออกสินค้าได้เพิ่มขึ้นจากเดิม ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกเกมส์ที่ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

อุปสรรคของธุรกิจ

โรคระบาด ทำให้โอกาสที่จะส่งออกได้เพิ่มหยุดชะงัก แต่ไม่กระทบมาก

การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมีตลาดที่ดีกว่า คือ ประเทศญี่ปุ่น จึงไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มใน AEC

2) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะแรงงานในโรงงานการผลิตมีสัญชาติพม่า ซึ่งทางสวัสดิการคุ้มครองแรงงานจะเข้ามาให้ความรู้จัดอบรมด้านแรงงาน สาธารณสุขจะเข้ามาตรวจสอบเรื่องมาตรฐานสินค้าการส่งออก อุตสาหกรรมโรงงานจะมาตรวจสอบเรื่องสิ่งแวดล้อม

3) สถานประกอบการควรใช้การทำตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เคยคิดจะทำ แต่ด้วยการทำการตลาดออนไลน์นี้ มุ่งเน้นเพียงเพื่อโฆษณาสินค้ารอง ซึ่งไม่ใช่สินค้าหลัก สินค้ารองนี้จะมีจำนวนไม่มากและไม่มีตราสินค้าเป็นของตนเอง จึงไม่จำเป็นต้องทำการตลาดเพื่อสร้างการรับรู้จากลูกค้ามากนัก

4) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมีลูกค้าที่แน่นอน ไม่มีคู่แข่ง

5) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะใช้แรงงานคนในการแปรรูปวัตถุดิบเป็นหลัก ใช้เครื่องจักรเฉพาะงานบางอย่างไม่กี่ตัว จึงไม่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีด้านการผลิตที่มากนัก อีกทั้ง เคยทดลองใช้เครื่องจักรมาแปรรูปวัตถุดิบแล้ว แต่มีปัญหาในเรื่องของเครื่องจักรนั้นไม่สามารถทำงานได้ละเอียดอ่อนเท่ากับแรงงานคน ซึ่งลูกค้าจะเป็นกลุ่มที่มีความละเอียดอ่อนด้านอาหารมาก

การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือด้านการประหยัดพลังงานไฟฟ้า เพื่อลดต้นทุนการผลิต

2) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะลูกค้าไว้วางใจต่อบริษัทฯ ให้ผลิตสินค้ามาอย่างยาวนาน

3) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะบริษัทฯ จะมีการวิเคราะห์กับทางลูกค้าว่าต้องการวัตถุดิบอะไร จำนวนเท่าใด วัตถุดิบอยู่ที่ไหนและจะเริ่มดำเนินการผลิตเมื่อใด

4) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่คิดที่จะวางแผนการผลิตเพื่อส่งออกในประเทศ ซึ่งอาจจะเติบโตช้า

การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะในหนึ่งเดือนจะต้องมีการวางแผนด้านจำนวนการผลิตและลูกค้าจะเข้ามาดูแลควบคุมการผลิตด้วยตนเอง

2) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรง

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และลูกค้าก็เข้ามาดูแลควบคุมการผลิตด้วยตนเอง

การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะทำตามแบบแผนที่ลูกค้า (ญี่ปุ่น) ต้องการและวางแผนเอาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยงและสร้างความแน่นอนให้กับการส่งออก

ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : ใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ : รักษาคุณภาพสินค้า มีแหล่งวัตถุดิบที่ดีและปริมาณเพียงพอ มีบุคลากรที่ดีและเพียงพอต่อการผลิต

2.1.3 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในพื้นที่ 3

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในพื้นที่ 3 เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2563 เวลา 18.24 สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เบอร์โทร 096-8870003

1) ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน

นางพัชรากร ชาตรี อายุ 41 ปี เจ้าของกิจการผลิตปลาทะเลอบแห้ง รวมถึงรับซื้อและจัดส่ง จดทะเบียนในรูปแบบเจ้าของคนเดียวมีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาประมาณ 8 ปี ได้ให้ข้อมูลการประกอบธุรกิจว่า วัตถุดิบหลักของผลิตภัณฑ์ได้มาจากการจัดหาภายในประเทศ โดยปริมาณของวัตถุดิบนั้นขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ ผลิตและจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าเฉพาะภายในประเทศไม่ได้ส่งออก ก่อนที่จะมีโรคระบาดโควิด-19 ได้ทำการผลิตปลาทะเลอบแห้งเองโดยใช้แรงงานสัญชาติพม่า แต่พอเจอปัญหาโรคระบาดจึงมีการปรับเปลี่ยนมาเป็นซื้อผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปจากเจ้าอื่นมาและจัดส่งให้กับลูกค้าตามคำสั่งซื้อเท่านั้น

2) ตอนที่ 1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคและกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

จุดแข็งของธุรกิจ

มีฐานลูกค้าที่มั่นคง ทำการซื้อขายกันตลอด

จุดอ่อนของธุรกิจ

(1) ไม่สามารถควบคุมวัตถุดิบภายในประเทศได้ ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ

(2) ใช้แรงงานสัญชาติพม่าในกระบวนการผลิต ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้

โอกาสของธุรกิจ

เติบโตจากแนวทางปฏิบัติเศรษฐกิจพอเพียง จัดส่งไม่เยอะพ้ออยู่พอกิน

อุปสรรคของธุรกิจ

โรคระบาด ที่ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้ผลิต มาเป็นผู้จัดส่ง

การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมีฐานลูกค้าหรือตลาดภายในประเทศ

(2) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะปัจจุบันเป็นแค่ผู้จัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อเท่านั้น ไม่ได้เป็นผู้ผลิต

(3) สถานประกอบการควรใช้การทำการตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะจัดส่งไม่มาก และจัดส่งเฉพาะลูกค้าประจำ

(4) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่ได้เคยทำ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่ได้ผลิตสินค้า

(5) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่ได้ผลิตสินค้า

การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือในด้านแรงงานและจัดหาวัตถุดิบ

(2) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่ได้ผลิตสินค้า

(3) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะให้ความสำคัญกับลูกค้าประจำ

(4) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่คิดที่จะวางแผนการผลิตเพื่อส่งออกไปต่างประเทศ

การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะการทำงานต้องรัดกุมและดูแลด้วยตนเอง

(2) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรง

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะไม่ได้มีแนวทางการขยายตลาด

ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : ใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ : ไม่มีข้อเสนอแนะ

2.1.4 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 4

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 4 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2563 เวลา 18.23
สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ เบอร์โทร 094-5562691

1) ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน

นายกฤษณะ สิริวโรกุล อายุ 40 ปี ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท สยามมารีน โฟเซ่นฟู๊ดส์ จำกัด มีประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลา 11 ปี ได้ให้ข้อมูลการประกอบธุรกิจการส่งออก อาหารทะเลแช่แข็งว่า ผลิตและส่งออกเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปเป็นอาหารญี่ปุ่น คือ ซูชิ ซาซิมิ เป็นต้น ลูกค้าของบริษัท คือ ประเทศญี่ปุ่น 90 เปอร์เซ็นต์ และลูกค้าในยุโรป 10 เปอร์เซ็นต์

วัตถุดิบหลักได้มาจากการนำเข้าจากต่างประเทศ รวมไปถึงเครื่องมือเครื่องใช้การผลิตและส่วนผสมอื่น ๆ ตามแต่ว่าลูกค้าต้องการวัตถุดิบประเภทไหน สินค้าอะไร ซึ่งบริษัทฯ จะมีหน้าที่ในด้านการผลิตสินค้าพิเศษที่ได้จากการคิดค้นอาหารใหม่ ๆ ส่งไปให้ลูกค้าตามความต้องการ วัตถุดิบจะนำเข้าสู่กระบวนการแปรรูป ณ สถานที่ตั้งโรงงาน เลขที่ 201 หมู่ 7 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม และมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่จังหวัดสมุทรสาคร

2) ตอนที่ 1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคและกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

จุดแข็งของธุรกิจ

(1) เน้นผลิตสินค้าพิเศษเฉพาะตามที่ลูกค้าสั่ง เป็นสินค้าสำเร็จรูปสูตรพิเศษของบริษัทฯ

(2) ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เนื่องจากเครื่องมือเครื่องใช้และวัตถุดิบ ลูกค้าจะเป็นคนจัดหาให้

(3) กระบวนการผลิตสินค้ามุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

จุดอ่อนของธุรกิจ

ไม่สามารถเสนอขายสินค้าสูตรเฉพาะพิเศษนี้ให้กับลูกค้ารายอื่น ๆ ได้ ผลิตและส่งออกให้ลูกค้าที่สั่งทำเพียงรายเดียว ไม่สามารถเสนอขายสินค้านี้ภายในประเทศได้

โอกาสของธุรกิจ

เติบโตจากความต้องการสินค้าที่เพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นสินค้าพิเศษคิดค้นเอง จากภูมิปัญญาและพัฒนาสินค้าของบริษัทฯ เองด้วยนวัตกรรมจากฝ่ายการผลิต

อุปสรรคของธุรกิจ

(1) โรคระบาด ยอดสั่งซื้อลดลง ตัวแทนจัดซื้อไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบ และส่วนผสมบางตัวให้กับทางบริษัทฯ ได้

(2) สถานการณ์โลก เศรษฐกิจโลกที่ไม่ดี

(3) การเมือง รัฐบาลที่ไม่ได้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาการส่งออกสินค้าไป EU มุ่งเน้นเฉพาะสินค้าอาหารบางกลุ่มเท่านั้น และปัญหาการประมงที่ยังแก้ไขไม่ได้

การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมีตลาดที่ดีกว่า คือ ประเทศญี่ปุ่น จึงไม่จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มใน AEC และตลาด AEC มีลูกค้าที่บริโภคอาหารญี่ปุ่นน้อยมาก

(2) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร

(3) สถานประกอบการควรใช้การทำตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะลูกค้าสั่งทำสินค้าพิเศษ

(4) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะมีการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า

(5) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาว ด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะต้องลดต้นทุนให้มากที่สุด

การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะบริษัทฯ จะมีการติดตามข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ตลอดและนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางสร้างประโยชน์จากภาครัฐ

(2) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าของตนเอง มากกว่าการแข่งขัน

(3) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะ บริษัทฯ จะมีการวิเคราะห์กับทางลูกค้ามีความต้องการวัตถุดิบอะไร ส่วนผสมอะไร เพื่อให้ได้สินค้าที่ต้องการ

(4) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะต้องวางแผนทางการเงินสม่ำเสมอ

การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะบริษัทฯ มีเป้าหมายที่ชัดเจนทำงานเป็นระบบ

(2) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรง

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะติดต่อกับลูกค้าโดยตรงและส่งสินค้าไปให้ลูกค้าดูตัวอย่างของจริง จึงไม่จำเป็นต้องสร้างแอปพลิเคชัน

การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะ บริษัทฯ มีการคิดค้นสินค้าตัวใหม่ ๆ เสมอ

ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : ใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ : ทุกบริษัทฯ ควรมองตลาดให้ขาด พัฒนาศักยภาพของตนเองและผลิตภัณฑ์ มากกว่าที่จะแข่งขันช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

2.1.5 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 5

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 5 วันที่ 8 กันยายน 2563 ระหว่างเวลา 14.00 – 15.00 น. ณ บริษัท โชคดี ซี โปรดักส์ จำกัด

1) ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน



ภาพที่ 4.3 แสดงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในท่านที่ 5

ภาพที่ 4.3 นางวรรณี หมั่นสวัสดิ์ อายุ 65 ปี เจ้าของบริษัท โชคดี ซี โปรดักส์ จำกัด ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานมาในบริษัทเป็นเวลามากกว่า 30 ปี ได้ให้ข้อมูลการประกอบธุรกิจการส่งออกแมงกะพรุนดองเค็ม แมงกะพรุนจืดและผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารพร้อมทานว่า กลุ่มลูกค้าของบริษัทมีทั้งในประเทศและต่างประเทศ กลุ่มลูกค้าในประเทศจะขายผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารพร้อมทาน เช่น เมนูยำแมงกะพรุน แมงกะพรุนจืดน้ำจิ้มสุกี้ เป็นต้น ส่วนกลุ่มลูกค้าต่างประเทศจะส่งออกแมงกะพรุนดองเค็ม แมงกะพรุนจืด ซึ่งกลุ่มประเทศที่ส่งออก คือ เกาหลี ญี่ปุ่น ไต้หวัน จีน มาเลเซีย และอเมริกา โดยจะส่งออกไปยังประเทศเกาหลีมากที่สุด

วัตถุประสงค์หลักจะได้มาจากจังหวัดทางภาคใต้ โดยนำวัตถุดิบที่ได้เข้ามาสู่กระบวนการแปรรูปที่โรงงาน ตั้งอยู่เลขที่ 14/1 ม.10 ถ.พระราม 2 ต.บางขันแตก อ.เมือง จ.สมุทรสงคราม โดยคุณวรรณีจะเป็นผู้จัดการดูแลกิจการทั้งหมด ส่วนขั้นตอนการแปรรูปอาหารนั้นจะใช้แรงงานสัญชาติพม่า

2) ตอนที่ 1.2 ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคและกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

จุดแข็งของธุรกิจ

(1) ฐานลูกค้ามีความมั่นคงซื้อขายกันมานาน ซึ่งสามารถรับสินค้าที่เสนอขายได้ทั้งหมด

(2) อายุของสินค้าสามารถเก็บได้นานเป็นปี

(3) การจำหน่ายสินค้าประเภทแมงกะพรุนเป็นตลาดผูกขาดที่ไม่มีคู่แข่ง ไม่มีสินค้าทดแทน

จุดอ่อนของธุรกิจ

(1) วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้ บางช่วงมีจำนวนมากสามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อยแปรปรวนไปตามธรรมชาติ

(2) มีเงินทุนไม่เพียงพอซื้อในช่วงที่วัตถุดิบมีจำนวนมาก เนื่องจากใช้เงินทุนของตนเอง

โอกาสของธุรกิจ

(1) สินค้าประเภทแมงกะพรุนสามารถเติบโตและส่งออกได้อีกมากในกลุ่มประเทศยุโรป

(2) การเติบโตไปสู่ตลาดอื่น ๆ จากผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

อุปสรรคของธุรกิจ

โรคระบาด ทำให้จัดหาวัตถุดิบได้ยาก

การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะกลุ่มลูกค้าไม่ได้อยู่ใน AEC และการเงินไม่เพียงพอต่อการซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตในจำนวนมาก

(2) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะจะมีพนักงานที่จบการศึกษาหลักสูตรฟูลไทม์ คอยอบรมและให้ความรู้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ

(3) สถานประกอบการควรใช้การทำตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะทำการตลาดในประเทศ มีเว็บไซต์ของบริษัทฯ ในการนำเสนอสินค้า

(4) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะมีการส่งเสริมการขายให้ส่วนลด ขายในราคาขายส่ง มีโปรโมชั่นแถมสินค้า

(5) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะต้องการลดต้นทุนลง อาจใช้แรงงานคนในการแปรรูปวัตถุดิบเป็นหลัก แต่ใช้เครื่องจักรประเภทเครื่องล้าง เพื่อให้ใช้แรงงานคนน้อยลง

การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะรัฐยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในการช่วยเหลือสถานประกอบการ

(2) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะกระบวนการผลิตและแปรรูปใช้มือทำเป็นหลัก

(3) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะมีการวิเคราะห์ลูกค้าเดิม รักษามาตรฐานคุณภาพของสินค้า และมีกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

(4) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะใช้เงินทุนวางแผนการส่งออกไปยังต่างประเทศ

การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะบริษัทฯ ดำเนินงานอย่างรัดกุมเพื่อไม่มีการรั่วไหลของข้อมูล

(2) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้าสื่อสารข่าวสารกับลูกค้าโดยตรง

คำตอบข้อคิดเห็น : ไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์นี้ เพราะมีเว็บไซต์ของบริษัทฯ อยู่แล้ว

การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

คำตอบข้อคิดเห็น : กลยุทธ์นี้จำเป็นต้องใช้ เพราะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ตลอด เช่น อาหารแบบพร้อมทานในรูปแบบต่าง ๆ

ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

คำตอบข้อคิดเห็น : ใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ข้อเสนอแนะ : รักษาคุณภาพสินค้า มีแพคเกจจิ้งและน้ำหนักสินค้าที่ดี
สอดคล้องกับลูกค้า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในจำนวน 5 คน สามารถสรุปความสอดคล้องของข้อมูลได้ ดังตารางที่ 4.12 - 4.13

ตารางที่ 4.12 แสดงความสอดคล้องและความไม่สอดคล้องของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายใน

ข้อ ที่	หัวข้อ	สรุปคำสัมภาษณ์	ความ สอดคล้อง (%)	ความไม่ สอดคล้อง (%)
1	จุดแข็ง ของธุรกิจ	1) ลูกค้ามีความมั่นคง ซึ่งสามารถรับสินค้าที่เสนอขายได้ทั้งหมดมีการซื้อขายกันอย่างยาวนาน	100	0
		2) สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านมาตรฐานของสินค้าและการผลิต	100	0
		3) กระบวนการผลิตสินค้ามุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ	100	0
		4) มีข้อตกลงด้านราคาขายกับลูกค้า ซึ่งสามารถต่อรองกันได้	100	0
		5) อายุของสินค้าสามารถเก็บได้นานเป็นปี	40	60
		6) เป็นตลาดผูกขาดที่ไม่มีคู่แข่ง ไม่มีสินค้าทดแทน มีผู้ผลิตน้อยมาก	40	60
		7) วัตถุดิบนำเข้ามาจากต่างประเทศด้วยราคาและปริมาณที่แน่นอน	40	60
		8) ผลิตสินค้าพิเศษเฉพาะตามที่ลูกค้าสั่ง เป็นสินค้าสำเร็จรูปสูตรพิเศษของบริษัทฯ	40	60
		9) ไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เนื่องจากเครื่องมือเครื่องใช้และวัตถุดิบ ลูกค้าจะเป็นคนจัดหาให้	40	60

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ ที่	หัวข้อ	สรุปคำสัมภาษณ์	ความ สอดคล้อง (%)	ความไม่ สอดคล้อง (%)
2	จุดอ่อน ของธุรกิจ	1) วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้ บางช่วงมีจำนวนมาก สามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อย แปรปรวนไปตามธรรมชาติ	60	40
		2) จำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ ทำให้ต้องจ้างแรงงาน สัญชาติพม่าในกระบวนการผลิต ต้องเพิ่มค่าแรง เพื่อรักษาแรงงานเอาไว้	100	0
		3) ไม่สามารถเสนอขายสินค้าสูตรเฉพาะพิเศษนี้ให้กับ ลูกค้ารายอื่น ๆ ได้ ผลิตและส่งออกให้ลูกค้าที่สั่งทำเพียง รายเดียว ไม่สามารถเสนอขายสินค้านี้ภายในประเทศได้	20	80
		4) มีเงินทุนไม่เพียงพอซื้อในช่วงที่วัตถุดิบมีจำนวนมาก เนื่องจากใช้เงินทุนของตนเอง	20	80
3	โอกาส ของธุรกิจ	1) สินค้าสามารถเติบโตและส่งออกได้อีกมากใน ต่างประเทศ เพราะ ปัจจุบันลูกค้ามีรับประทานอาหาร ที่มุ่งเน้นการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น	40	60
		2) สินค้าสามารถเติบโตไปสู่ตลาดอื่น ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากนวัตกรรม	60	40
		3) ความสามารถในการส่งออกสินค้าได้เพิ่มขึ้นจากเดิม ในโอกาสพิเศษต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดการแข่งขันกีฬา โอลิมปิกเกมส์ที่ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น	20	80
		4) เติบโตจากแนวทางปฏิบัติเศรษฐกิจพอเพียง จัดส่งไม่เยอะพออยู่พอกิน	20	80

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ ที่	หัวข้อ	สรุปคำสัมภาษณ์	ความ	ความไม่
			สอดคล้อง	สอดคล้อง
			(%)	(%)
4	อุปสรรค ของธุรกิจ	1) โรคระบาด ทำให้ไม่สามารถส่งออก และ จัดหาวัตถุดิบได้	100	0
		2) สถานการณ์โลก เศรษฐกิจ โลกที่ไม่ดี	20	80
		3) การเมือง รัฐบาลที่ไม่ได้มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาการ ส่งออกสินค้าไป EU มุ่งเน้นเฉพาะสินค้าอาหารบางกลุ่ม เท่านั้น และปัญหาการประมงที่ยังแก้ไขไม่ได้	20	80

ตารางที่ 4.13 แสดงความจำเป็นและไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ของธุรกิจจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
ภายใน

ข้อ ที่	หัวข้อ	กลยุทธ์	จำเป็น	ไม่จำเป็น
			ต้องใช้	ต้องใช้
			(%)	(%)
1	การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)	1) สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่ม ใน AEC	0	100
		2) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรม บุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น	80	20
		3) สถานประกอบการควรใช้การทำตลาด แบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า	20	80
		4) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ	60	40
		5) สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิต และบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ	40	60

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ ที่	หัวข้อ	กลยุทธ์	จำเป็น ต้องใช้ (%)	ไม่จำเป็น ต้องใช้ (%)
2	การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)	1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้าน นโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทาง สร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ	60	40
		2) สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและ บริการให้เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ	0	100
		3) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่ม ลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด	100	0
		4) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงิน ที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของ อุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผน ขยายออกไปยังต่างประเทศ	60	40
3	การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)	1) สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการ ดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงาน ทั้งระบบอย่างรัดกุม	100	0
		2) สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับ ลูกค้าโดยตรง	20	80
4	การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)	1) สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาด ออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์	60	40
5	ควรใช้กลยุทธ์ใด มากที่สุด	1) กลยุทธ์ ST (ST Strategy) สถานประกอบการ ควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนอง ลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด	60	40
		2) กลยุทธ์ SO (SO Strategy) สถานประกอบการ ควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาว ด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ	20	80
		3) กลยุทธ์ WO (WO Strategy) สถานประกอบการ ควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม	20	80

2.2 ตอนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญภายนอก

สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านวิชาการทางกลยุทธ์ในสาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ วันที่ 19 มิถุนายน 2563 ระหว่างเวลา 13.00 – 14.30 น. ณ อาคารวิชาการ 3 มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช

2.2.1 ตอนที่ 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน



ภาพที่ 4.4 แสดงภาพถ่ายผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านวิชาการกลยุทธ์

ภาพที่ 4.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา อดีต
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และอาจารย์ประจำหลักสูตร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะบริหารธุรกิจ ประสบการณ์ทำงาน 37 ปี มีผลงานด้านการวิจัยและ
งานเขียนหนังสือตามหลักสูตรการเรียนการสอนด้านกลยุทธ์

2.2.2 ตอนที่ 1.2 ข้อเสนอแนะด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
ทะเลแช่แข็ง

ในช่วงนี้ (2019-2020) สภาพแวดล้อมเป็นข้อจำกัดของการดำเนินธุรกิจ
เนื่องจากมีโรคระบาดโควิด-19 ซึ่งจะคงอยู่ต่อไปอีกเป็นระยะเวลา 1-2 ปี จนกว่าจะมีการพัฒนา
วัคซีนในการรักษา ผู้ประกอบการที่เป็นลูกค้าของธุรกิจที่ซื้อผลิตภัณฑ์อาหารทะเลก็จะยังไม่ฟื้นตัว
และอยู่ในภาวะดำเนินงานแบบไม่เป็นปกติอย่างที่เคยเป็นในอดีต โอกาสการขายสินค้าประเภท
อาหารทะเลจึงมีข้อจำกัดและควรจะต้องให้ความสำคัญกับด้านต้นทุนมากกว่าด้านการตลาด
ทั้งยังคงต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายใหญ่และขยายตลาดการขายสินค้าภายในประเทศ
และในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการควบคุมผลิตภัณฑ์อาหารทะเล
ให้ปลอดภัยจากโรคระบาด โดยเน้นสร้างคุณภาพ สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าของธุรกิจ โดยใช้
แนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) เป้าหมาย

ปรับลดเป้าหมายจากเดิมเพื่อสะท้อนสภาพจริงของตลาดที่หดหายไปจากการเสื่อมถอยทางเศรษฐกิจและการระบาดของไวรัสโควิด-19 และพร้อมจะปรับตัวขยายเพิ่มขึ้น เมื่อสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อกลับมา มีแนวโน้มที่ดีขึ้น

2) ตลาดของธุรกิจ

(1) รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าภายนอกประเทศทั้งรายใหญ่และรายย่อย เนื่องจากหลายประเทศประสบปัญหาเช่นเดียวกัน ต้นทุนการขนส่งสู่ตลาดต่างประเทศจะมีความยุ่งยากและต้นทุนจะสูงกว่าเดิม

(2) เพิ่มขยายตลาดใหม่ ๆ ภายในประเทศ เพราะรัฐบาลดำเนินการทยอยปลดล็อกเคอร์ฟิว ธุรกิจ โรงแรม ร้านอาหาร ซึ่งเป็นธุรกิจประเภทที่จะใช้วัตถุดิบอาหารทะเลแช่แข็ง ซึ่งจะสามารถกลับมาประกอบการเพิ่มขึ้นได้เรื่อย ๆ

3) การตลาด

(1) เน้นการขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น

(2) ทำการสร้างแบรนด์สินค้า เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับกันในวงกว้างโดยเน้นด้านคุณภาพ ความสด ความสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4) การดำเนินการ

(1) เน้นการลดต้นทุนในกระบวนการผลิตโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาในกระบวนการต่าง ๆ ภายใน เพื่อกำกับคุณภาพและลดการสูญเสียต่าง ๆ ในกระบวนการผลิต

(2) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านการกำกับดูแลควบคุมกระบวนการผลิตที่ต้องใช้เทคโนโลยี และมีความรู้ด้านการรักษาความสะอาดของร่างกายและสถานที่ทำงาน เพื่อลดการปนเปื้อนของเชื้อโรค

5) การเงิน

เน้นการขายในปริมาณมากโดยใช้ราคาต่ำ การขายเชื่อจะยืดระยะเวลาการชำระหนี้ให้ยาวกว่าเดิมสำหรับลูกค้ารายใหม่ และมีการขายในราคาสมาชิกกับลูกค้ารายย่อย

6) เทคโนโลยีด้านดิจิทัล

จัดให้มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในธุรกิจ เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารระหว่างกันกับลูกค้า บุคลากร และผู้ประกอบการในสายโซ่อุปทาน เพื่อการตอบสนองความต้องการที่รวดเร็ว และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ

7) ด้านทรัพยากรมนุษย์

- (1) จัดระเบียบด้านการแต่งกายด้วยยูนิฟอร์มที่สะอาดเรียบร้อย
- (2) พัฒนาทักษะความรู้ด้านการควบคุมคุณภาพและต้นทุน
- (3) ดำเนินการพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร
- (4) พัฒนาทักษะการใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการสื่อสารทางการตลาด

8) ด้านกลยุทธ์

กลยุทธ์ SO : ต้องเน้นการเพิ่มยอดขายตลาดภายในประเทศ โดยใช้ราคา

เป็นตัวกระตุ้น

กลยุทธ์ ST : ต้องเน้นการกำกับควบคุมดูแลกระบวนการดำเนินงานทั้ง

ระบบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ WO : เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เพื่อการเชื่อมโยง

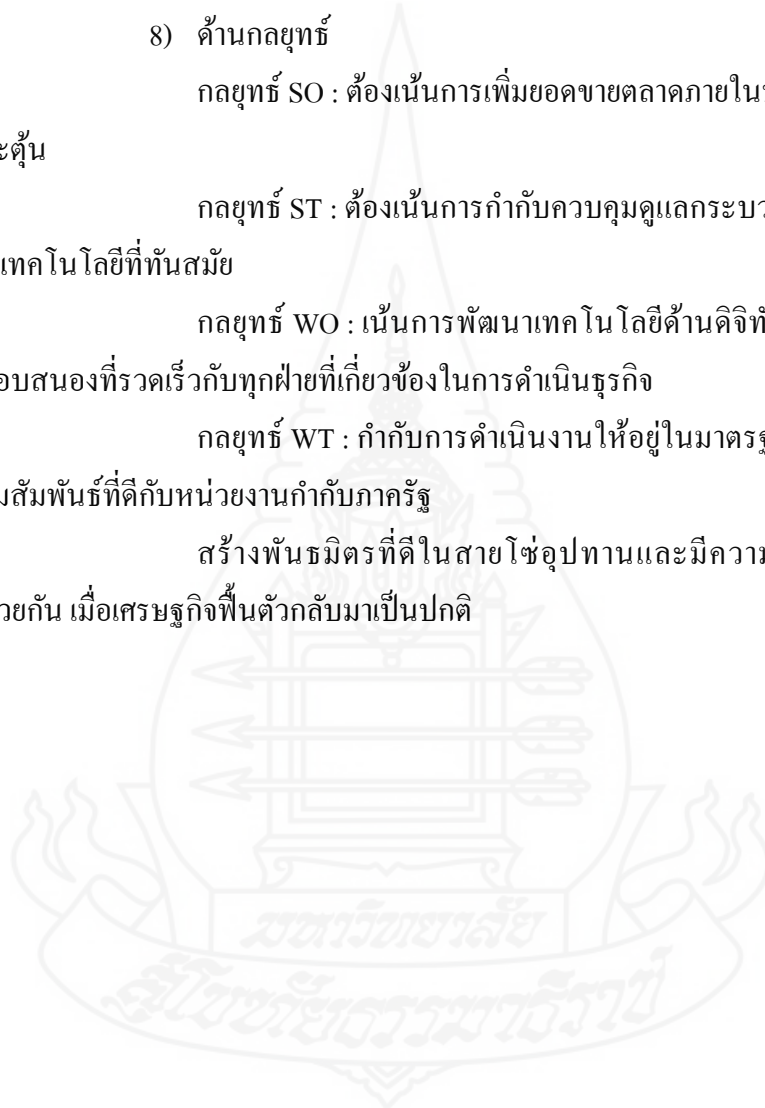
และการตอบสนองที่รวดเร็วกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ

กลยุทธ์ WT : กำกับการดำเนินงานให้อยู่ในมาตรฐานของภาครัฐ และ

รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับภาครัฐ

สร้างพันธมิตรที่ดีในสายโซ่อุปทานและมีความพร้อมที่จะก้าวไป

ข้างหน้าด้วยกัน เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวกลับมาเป็นปกติ



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

สรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 และ 2 และตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

1.1 ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 และ 2

1.1.1 สรุปผลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นอุตสาหกรรมที่มีธุรกิจจดทะเบียนในรูปแบบบริษัท ห้างหุ้นส่วน และกิจการเจ้าของคนเดียว ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วนใหญ่ การดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมจะมีลักษณะ อาทิเช่น การแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก ธุรกิจห้องเย็น ถนอมอาหาร ธุรกิจการชำแหละอาหารทะเลสด เป็นต้น

สำหรับธุรกิจปลายน้ำที่แปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออกต่างประเทศของจังหวัดสมุทรสงครามที่สำคัญ ๆ นั้น เป็นการแปรรูปอาหารทะเลเป็นอาหารญี่ปุ่นกับการแปรรูปแมงกะพรุน ซึ่งกลุ่มประเทศที่ส่งออกไม่ได้อยู่ในแถบประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แต่จะส่งออกในกลุ่มประเทศเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น ส่งออกในกลุ่มประเทศในยุโรปและอเมริกา

ธุรกิจการแปรรูปอาหารทะเลเป็นอาหารญี่ปุ่นนั้น จะเน้นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยส่งออกต่างประเทศเป็นหลัก แต่จะมีการจำหน่ายในประเทศบ้างด้วยผลิตภัณฑ์รอง ซึ่งลูกค้าจะเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานเอง มีการจัดหาวัตถุดิบนำเข้ามาจากต่างประเทศ จัดหาเครื่องมือในกระบวนการผลิต โดยให้ธุรกิจเป็นผู้ผลิตตามคำสั่งซื้อเท่านั้น ฝ่ายผลิตของธุรกิจจะมี

หน้าที่ในการสร้างสรรค์ผลงาน สร้างภูมิปัญญาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าสนใจและผลิตให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า

ส่วนธุรกิจการแปรรูปแมงกะพรุนนั้น มีทั้งการจัดจำหน่ายภายในประเทศ และส่งออกต่างประเทศ เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับนำไปทำเป็นอาหารอีกทีและแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปพร้อมทานที่สามารถรับประทานได้เลย ซึ่งวัตถุดิบมีอยู่ภายในประเทศแต่จะแปรปรวนไปตามสภาพอากาศตามธรรมชาติซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ อีกทั้งต้องจัดหาเงินทุนจำนวนมากในการซื้อวัตถุดิบในช่วงที่มีจำนวนมากมากักตุนไว้ ลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์แปรรูปแมงกะพรุนเป็นจำนวนมากจะรับซื้อสินค้าทั้งหมดเท่าที่มีจำหน่าย เป็นตลาดผูกขาดและไม่มีสินค้าทดแทน

อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งของจังหวัดสมุทรสงคราม จะใช้แรงงานสัญชาติพม่าเป็นส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิตและใช้เครื่องมือที่เป็นเครื่องจักรน้อยมาก เนื่องจากกระบวนการผลิตเป็นกระบวนการที่ละเอียดอ่อน ซึ่งบางขั้นตอนไม่สามารถใช้เครื่องจักรทำงานแทนแรงงานคนได้ จึงมีต้นทุนด้านแรงงานและการรักษาบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงาน เช่น ในช่วงโรคระบาด แรงงานเดินทางกลับประเทศ ปัญหาความยุ่งยากในการนำเข้าแรงงาน เป็นต้น ธุรกิจจะมุ่งเน้นสร้างมาตรฐานในการผลิต รักษาความสะอาดและคุณภาพของสินค้าเพื่อรักษามาตรฐานลูกค้าเดิมเอาไว้

1.1.2 สรุปผลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

1) จุดแข็ง (Strength)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของธุรกิจของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น เป็นจุดแข็งที่ดีของธุรกิจ ซึ่งจุดแข็งของธุรกิจประกอบด้วย

- (1) ธุรกิจจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ
- (2) ธุรกิจมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจนในมุมมองของลูกค้า
- (3) ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในธุรกิจ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า
- (4) บุคลากรในธุรกิจจะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

(5) ธุรกิจมีการวิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

(6) ธุรกิจมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ

(7) ธุรกิจมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีซึ่งตอบสนองต่อปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี

(8) ธุรกิจมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารคลังสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง

(9) ธุรกิจมีการวางแผนการขนส่งที่รวดเร็วต้นทุนต่ำ มีการกระจายสินค้าในตลาดที่กว้างขวาง

(10) ธุรกิจมีการวางแผนด้านกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในธุรกิจของท่านมีมาตรฐานในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย

(11) ธุรกิจมีการทำวิจัยผู้บริโภคและพัฒนาสินค้าหรือบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ

โดยพบว่า ธุรกิจจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3.87 นั้นแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จดังเป้าหมายที่ได้วางไว้

2) จุดอ่อน (Weakness)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของธุรกิจของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น เป็นจุดอ่อนปานกลางของธุรกิจ ซึ่งจุดอ่อนของธุรกิจประกอบด้วย

(1) ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม

(2) เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า

(3) ธุรกิจยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน

(4) ลูกค้าในธุรกิจไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร

(5) ฝ่ายการตลาดในธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าใหม่ และไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้

(6) วิสัยทัศน์ธุรกิจยังขาดความชัดเจน ซึ่งบุคลากรยังไม่สามารถเข้าถึง หรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงได้

(7) ธุรกิจยังขาดการมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่ชัดเจนและขาด ตัวชี้วัดผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน

(8) ธุรกิจยังขาดระบบการควบคุมที่สามารถติดตามและกำกับ ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน

(9) บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ของธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการ กำหนดเป้าหมายหรือแผนงานที่ยึดโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด

(10) ผลการปฏิบัติงานบุคลากรในธุรกิจไม่สามารถบรรลุได้ตามตัวชี้วัด (KPI) และค่าที่ได้มีแนวโน้มที่ลดลง

(11) ผู้บริหารในธุรกิจไม่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนและ ส่งเสริมบุคลากรที่มีการผลการปฏิบัติงานดี

โดยพบว่า ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานใน ธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรมมีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำสุด 2.80 นั้นแสดงให้เห็นว่า เรื่อง ของต้นทุนเป็นจุดอ่อนปานกลางที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญและปรับปรุงแก้ไขให้กระบวนการผลิต และบริการมีต้นทุนที่ต่ำลงเพื่อเพิ่มกำไรของธุรกิจ

3) โอกาส (Opportunity)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เป็น โอกาสของธุรกิจของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น เป็น โอกาสที่ดีของธุรกิจ ซึ่ง โอกาสของธุรกิจประกอบด้วย

(1) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและ เทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจ

(2) ธุรกิจมีการติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่งกัน ได้เป็นอย่างดี

(3) ธุรกิจมีการศึกษากฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์ เป็นอย่างดี

(4) ธุรกิจมีการวางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่ยึดโยงกับตัวเลข การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ

(5) ธุรกิจมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC

(6) ธุรกิจมีนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือด้านการกุศลต่อชุมชนของท่านอย่างสม่ำเสมอ

(7) ธุรกิจมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเพื่อรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสอดคล้องกับสถานะแวดล้อม

(8) สถานะแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเสมอ

(9) ธุรกิจมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้ตามที่ต้องการ

(10) ธุรกิจมีการวิเคราะห์เพื่อติดตามและทราบถึงพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน โดยสม่ำเสมอ

(11) ธุรกิจมีการวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับนโยบายทางการเงินการคลัง นโยบายด้านภาษี ของรัฐบาลได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง

โดยพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดให้กับธุรกิจมีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด 3.77 นั้นแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารด้านอินเทอร์เน็ตในการสร้างตราสินค้า ทำการตลาดออนไลน์ สื่อสารกับลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากยิ่งขึ้น

4) อุปสรรค (Threat)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น เป็นอุปสรรคปานกลางของธุรกิจ ซึ่งอุปสรรคของธุรกิจประกอบด้วย

(1) ธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน สูญเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ

(2) ธุรกิจให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมภายในประเทศเท่านั้น

(3) ธุรกิจไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกได้ดีเท่าคู่แข่ง

(4) ธุรกิจต้องใช้ข้อมูลที่ภาครัฐจัดให้เพื่อกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยตรง

(5) การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมทำได้ยาก และไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดที่เกิดใหม่ ๆ ได้

(6) ธุรกิจมักจะประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งยังหาแนวทางการแก้ไขหรือรับมือได้ไม่ดีเท่าที่ควร

(7) ธุรกิจมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน

(8) ธุรกิจยังไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตใน AEC

(9) เมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม ธุรกิจของท่านมีนโยบายในด้านการรักษาสีงแวดล้อม ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สังคมคาดหวัง

(10) ธุรกิจไม่มีการวิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของกลุ่มและไม่สามารถตอบสนองได้ทันการณ์

(11) ธุรกิจยังมีระบบการติดต่อสื่อสารลูกค้าที่ล้าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

โดยพบว่า ธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน ศูนย์เสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจมีค่าเฉลี่ยคะแนนต่ำสุด 2.99 นั้นแสดงให้เห็นว่า เรื่องความเข้าใจในนโยบายของรัฐเป็นอุปสรรคปานกลางที่ธุรกิจควรให้ความสำคัญ โดยการศึกษาหาข้อได้ประโยชน์จากรัฐ ที่ธุรกิจจะสามารถนำมาปรับใช้สร้างโอกาสให้กับธุรกิจได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับสังคมที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติอยู่ในระดับนำมาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วย

(1) ธุรกิจมีภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้จากสังคม

(2) ธุรกิจให้ความสำคัญกับการปฏิบัติดีตามความคาดหวังของสังคม

(3) ธุรกิจมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการคืนสิ่งดี ๆ สู่อสังคม

- (4) ผู้บริหารธุรกิจจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก
- (5) ธุรกิจจะเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมทำประโยชน์ต่อสังคมเป็นประจำ

ทุกปี

โดยพบว่า ธุรกิจมีภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้จากสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.94 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของกลยุทธ์ระดับสังคมที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้

2) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วย

- (1) ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- (2) ผู้บริหารธุรกิจเชื่อมั่นว่าการเติบโตเท่านั้นที่จะช่วยรับประกันความสามารถทางการแข่งขันของกิจการได้อย่างยั่งยืน
- (3) เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศไม่เติบโต ธุรกิจมีการดำเนินงานที่รักษาเสถียรภาพได้คงที่ โดยสามารถรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและส่วนการครองตลาดเดิม
- (4) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เสมอเมื่อต้องการเข้าสู่ตลาด AEC
- (5) ผู้บริหารธุรกิจมีการมองหาการตอบสนองต่อส่วนตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- (6) ยอดขายธุรกิจมีอัตราการเติบโตตามอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
- (7) ธุรกิจจะใช้แนวทางการจ้างงานจากภายนอกผลิตงานต่าง ๆ เพื่อให้ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตเอง
- (8) ธุรกิจจะถอนผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดหากไม่ได้รับการยอมรับจาก

ลูกค้า

โดยพบว่า ธุรกิจจะให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้

3) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วย

- (1) ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า

(2) ผู้บริหารธุรกิจทราบว่า จะแข่งขันกับคู่แข่งด้วยปัจจัยด้านใด ด้านหนึ่งอย่างชัดเจน เช่น ด้านคุณภาพ ราคา หรือการส่งเสริมการตลาด

(3) ธุรกิจมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนซึ่งทำได้ดีเท่ากับหรือ ดีกว่าคู่แข่ง

(4) ธุรกิจมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อประสบ ปัญหาการแข่งขันในตลาดที่ใหญ่กว่า

(5) ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอยู่ในระดับเท่ากับหรือ ดีกว่าคู่แข่ง

โดยพบว่า ธุรกิจมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ เฉพาะตัวและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ธุรกิจ นำมาปฏิบัติใช้

4) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

จากการศึกษาพบว่า การวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ ธุรกิจนำมาปฏิบัติใช้อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติใช้มาก ซึ่งกลยุทธ์ของธุรกิจประกอบด้วย

(1) ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็นใคร และจะตอบสนอง ลูกค้าได้อย่างไร

(2) ธุรกิจมีการดูแลลูกค้าเดิมให้อยู่กับธุรกิจได้ในอัตราที่ดีกว่าเดิม

(3) ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำ ในกระบวนการผลิตได้อย่างไร

(4) อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ของเป้าหมายที่ ธุรกิจกำหนด

(5) การพัฒนาด้านนวัตกรรมธุรกิจอยู่ในเกณฑ์เป้าหมายของที่ธุรกิจ กำหนด

(6) ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาคุณภาพของสินค้าอย่างไร ที่ ลูกค้าจะให้ความไว้วางใจเหนือกว่าคู่แข่ง

โดยพบว่า ธุรกิจทราบอย่างแน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็นใคร และจะ ตอบสนองลูกค้าได้อย่างไร มีค่าเฉลี่ย 4.04 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งธุรกิจนำมา ปฏิบัติใช้

สรุปได้ว่า ธุรกิจมีการใช้กลยุทธ์อยู่ในระดับนำมาปฏิบัติใช้มากในทุก
ระดับ แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจมีการให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลดีกับธุรกิจในการ
แข่งขันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจในดีขึ้น

**1.1.3 สรุปผลกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน** โดยใช้เทคนิค TOWS matrix

กลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคจับคู่ตาราง TOWS matrix มี ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก SO

- (1) เตรียมวางแผนทางการเงิน เป้าหมาย คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC
- (2) จัดการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและ
ข้อบังคับต่าง ๆ และความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- (3) ทำการตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า
- (4) ทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ
- (5) ประชุมวางแผนการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยี

ต้นทุนต่ำ

ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม

- (1) เตรียมวางแผนงบประมาณรายรับรายจ่าย จัดหาแหล่งเงินทุน
ดอกเบี้ยต่ำสำหรับการลงทุน
- (2) จัดกิจกรรมอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและ
ข้อบังคับต่าง ๆ และความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

โปรโมชันพิเศษ

- (3) ทำการตลาดแบบออนไลน์ สร้างเพจเพื่อเสนอขายสินค้าและจัด
ส่วนลดราคา เพื่อเพิ่มยอดขาย
- (4) วางแผนทำแคมเปญส่งเสริมการขายตอบสนองลูกค้าในด้าน
- (5) จัดหาเครื่องจักรด้านการผลิตในส่วนที่สามารถทดแทนแรงงานคน
ได้

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

- (1) สื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทาง
สร้างรายได้จากนโยบายภาครัฐเพิ่มเติม

- (2) วิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มาก
ที่สุด

ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม

(1) มีการติดตามข่าวสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ แล้วนำมาวิเคราะห์หาช่องทางสร้างรายได้จากนโยบายภาครัฐ

(2) นำฐานข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิม และเข้าถึงความต้องการที่แท้จริง

3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

(1) เตรียมวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

(2) สร้างแอปพลิเคชันสำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้า โดยตรงเพื่อหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ

ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม

(1) กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม

(2) สนับสนุนการสร้างแอปพลิเคชันอย่างง่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า สำหรับติดต่อสื่อสารข้อมูลกับลูกค้าโดยตรง

4) กลยุทธ์เชิงรับ WT

ปรับเปลี่ยนหาแนวทางการประหยัดต้นทุนการผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐสนับสนุนในปัจจุบัน

ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม

ศึกษามาตรการประหยัดต้นทุนการผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐสนับสนุน ในปัจจุบันและนำมาปฏิบัติใช้

1.2 ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3

1.2.1 สรุปผลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเล
แม่แห่งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายใน จำนวน 5 คน เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ซึ่งมีทั้งความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน โดยในข้อที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ ร้อยละ 60 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strength)

- (1) ลูกค้ำมีความมั่นคง ซึ่งสามารถรับสินค้าที่เสนอขายได้ทั้งหมดมีการซื้อขายกันอย่างยาวนาน มีความสอดคล้องกัน ร้อยละ 100
- (2) สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านมาตรฐานของสินค้าและการผลิต มีความสอดคล้องกันร้อยละ 100
- (3) กระบวนการผลิตสินค้ามุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ มีความสอดคล้องกันร้อยละ 100
- (4) มีข้อตกลงด้านราคาขายกับลูกค้า ซึ่งสามารถต่อรองกันได้ มีความสอดคล้องกันร้อยละ 100

2) จุดอ่อน (Weakness)

- (1) วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้ บางช่วงมีจำนวนมากสามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อยแปรปรวนไปตามธรรมชาติ มีความสอดคล้องกันร้อยละ 60
- (2) จำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ ทำให้ต้องจ้างแรงงานสัญชาติพม่าในกระบวนการผลิต ต้องเพิ่มค่าแรงเพื่อรักษาแรงงานเอาไว้ มีความสอดคล้องกันร้อยละ 100

3) โอกาส (Opportunity)

สินค้าสามารถเติบโตไปสู่ตลาดอื่น ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากนวัตกรรม มีความสอดคล้องกันร้อยละ 60

4) อุปสรรค (Threat)

โรคระบาด ทำให้ธุรกิจไม่สามารถส่งออก และจัดหาวัตถุดิบได้ มีความสอดคล้องกันร้อยละ 100

1.2.2 สรุปผลการวิจัยเพื่อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายใน จำนวน 5 คน เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้และไม่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติใช้ โดยในข้อที่มีความจำเป็นต้องใช้ ตั้งแต่ ร้อยละ 60 สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

(1) สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 80

(2) สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 60

2) การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

(1) สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 60

(2) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 100

(3) สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 60

3) การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 100

4) การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องใช้ร้อยละ 60

5) ความคิดเห็นว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

กลยุทธ์ ST (ST Strategy) สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด ร้อยละ 60

6) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายในจำนวน 5 คน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) รักษาคุณภาพสินค้าและบริการ มองหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในอนาคต

2) มีแหล่งวัตถุดิบที่ดีและปริมาณเพียงพอ มีบุคลากรที่ดีและเพียงพอต่อการผลิต

3) มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า

4) มองตลาดให้ขาด พัฒนาศักยภาพของตนเองและผลิตภัณฑ์ มากกว่าที่จะแข่งขันช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายนอกจำนวน 1 คน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ธุรกิจสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายตามสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม
- 2) รักษาส่วนแบ่งการตลาดเดิมไว้ให้ได้
- 3) ทำการตลาดออนไลน์ให้มากยิ่งขึ้น
- 4) สร้างแบรนด์สินค้าให้เป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นในด้านคุณภาพ ความสด ความสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 5) ลดต้นทุนการผลิตโดยใช้เทคโนโลยี
- 6) พัฒนาศักยภาพให้มีทักษะในด้านการกำกับดูแลควบคุมกระบวนการผลิต

2. อภิปรายผล

จากข้อค้นพบในการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแยกเป็นการอภิปรายผล 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

ตอนที่ 2 กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS matrix

ตอนที่ 3 แนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.1 ตอนที่ 1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

ธุรกิจจะมุ่งเน้นสร้างมาตรฐานในการผลิต รักษาความสะอาดและคุณภาพของสินค้าเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้ สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าด้านมาตรฐานและการผลิต กระบวนการผลิตสินค้านี้มุ่งเน้นคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ เป็นไปตามทฤษฎีของ ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8-13) ที่กล่าวว่า คุณภาพ คือ ความเป็นที่พึงหรือเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และบริการที่จะ

ทำหน้าที่โดยการให้คุณค่าแก่ลูกค้าตามระบุโดยมองได้ในหลายมิติ เช่น คุณภาพจากภาพลักษณ์ คุณภาพจากผลิตภัณฑ์ และคุณภาพจากการออกแบบ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ญาณิกา สุขพงษ์ และ พีรยา ศรีเจริญกิจ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด กรณีศึกษาตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า อาหารทะเลไทยควรมีการตรวจสอบคุณภาพ โดยการจัดตั้งห้องปฏิบัติการตรวจสอบสารตกค้างซึ่งเป็นการยกระดับอาหารทะเลไทยให้ได้มาตรฐานสากล ซึ่งรองรับการส่งออกไปยังต่างประเทศ ทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า

มีฐานลูกค้าเดิมที่มั่นคง ที่ให้การยอมรับและมีความเชื่อมั่นในการซื้อสินค้า กับธุรกิจมาอย่างยาวนาน เป็นไปตามทฤษฎีของ ธนชัย ชมจินดา (2554, น. 8 - 14) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการตอบสนองลูกค้าได้ดี โดยเฉพาะทำได้อย่างเบ็ดเสร็จสมบูรณ์ สร้างความพอใจให้กับลูกค้าและนำไปสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้าของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยพงศ์ พลับพลึง (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาเชิงประจักษ์แบบจำลองของปัจจัยด้านการบริหารงานลูกค้า รายสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง พบว่า กิจกรรมที่มีผลโดยตรงกับความไว้วางใจประกอบด้วย การจัดการเรื่องโลจิสติกส์ การจัดการสินค้าและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาธุรกิจ โดยทำเป็นกระบวนการและวางแผนการทำงาน ทักษะของผู้บริหารงานลูกค้ารายสำคัญในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง ถ้าเกิดความไว้วางใจกันในระยะยาว จะทำให้เกิดความผูกพัน ซึ่งความผูกพันสร้างผลสำเร็จโดยตรงต่อองค์กร

ใช้แรงงานสัญชาติพม่าเป็นส่วนใหญ่ในกระบวนการผลิตและใช้เครื่องมือที่เป็นเครื่องจักรน้อยมาก จำนวนแรงงานที่ไม่เพียงพอ เป็นไปตามทฤษฎีของ ชรินทร์ ชุนหพันธ์ (2561, น. 10 - 17) ที่กล่าวว่า ตลาดแรงงานเป็นการสรรหาและรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไว้ ปัจจัยภายนอกด้านตลาดแรงงานประกอบด้วย อัตราการว่างงานในท้องถิ่น ความสามารถในการหา

แรงงานในสาขาที่ต้องการและชื่อเสียงของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับ ญาณิกา สุขพงษ์ และ พีรยา ศรีเจริญกิจ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด กรณีศึกษาตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า จุดอ่อนของการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด คือ ต้องใช้แรงงานคนจำนวนมาก ทำให้ต้องใช้แรงงานต่างด้าวเพราะค่าแรงถูกกว่าแรงงานไทย อาจเกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานได้

วัตถุดิบไม่สามารถควบคุมได้บางช่วงมีจำนวนมากสามารถนำมาแปรรูปได้ แต่บางช่วงวัตถุดิบมีน้อยแปรปรวนไปตามธรรมชาติ เป็นไปตามทฤษฎีของ กรมทรัพย์ากรทางทะเลและชายฝั่ง (2560) ที่กล่าวว่า วัตถุดิบขาดแคลนจากการปิดน่านน้ำอ่าวไทยในช่วงฤดูการวางไข่ ช่วงระยะเวลา 15 กุมภาพันธ์ - 15 พฤษภาคม ของทุกปี ซึ่งสอดคล้องกับ ญาณิกา สุขพงษ์

และพีรยา ศรีเจริญกิจ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสด กรณีศึกษาตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปริมาณสัตว์น้ำที่จับได้ในธรรมชาติลดลงมาก โดยเฉพาะปลา สาเหตุมาจากทรัพยากรธรรมชาติเสื่อมโทรมลงและสภาพภูมิอากาศแปรปรวน

ปัญหาโรคระบาด คือ อุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถส่งออก และจัดหาวัตถุดิบ ได้เป็นไปตามทฤษฎีของ สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป (2563) ที่กล่าวว่า เงินบาทที่แข็งค่าและการขาดแคลนวัตถุดิบในการผลิตมาจากสาเหตุ คือ โรคระบาด ความแห้งแล้ง นโยบายการจำกัดการนำเข้าวัตถุดิบที่ขาดแคลน ซึ่งสอดคล้องกับ ควรศิริ ศิลภิญโญ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาวิธีพีซีอาร์เพื่อตรวจหาเชื้อไวรัสโอในอาหารทะเล พบว่า ปกติแล้วแล้วการปนเปื้อนของเชื้อ Vibrio ในตัวอย่างอาหารทะเลมาจากคุณภาพน้ำที่สัตว์อาศัยอยู่หรือเกิดจากขั้นตอนการขนส่ง วิธีการเก็บรักษา ภาชนะบรรจุ และสุขลักษณะที่ไม่ดีของผู้ขาย

2.1.2 สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

1) จุดแข็ง

ธุรกิจจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ เป็นไปตามทฤษฎีของ สุดใจ ดิลกทรศนันท (2558, น. 133) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์ด้านการเงินเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ แต่ต้องคำนึงถึงวิธีการทางบัญชีที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มักจะวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งมีอัตราส่วนสภาพคล่อง ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ ความสามารถในการบริหารหนี้สิน และความสามารถในการทำกำไร ซึ่งสอดคล้องกับ พัชร วิหะกะรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันอาหารทะเลแช่แข็งแช่แข็งของประเทศไทยในตลาดต่างประเทศที่สำคัญ พบว่า ควรควบคุมอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศไม่ให้ความผันผวนมากนัก เพราะอัตราแลกเปลี่ยนเป็นปัจจัยหลักที่มีความสำคัญกับธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้าระหว่างประเทศ

2) จุดอ่อน

ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม เป็นไปตามทฤษฎีของ เอกชัย อภิศักดิ์กุลและทัศนะ บุญขวัญ (2551) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ด้านการผลิต เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น ค่าใช้จ่าย การรักษาด้านทุนการผลิตและป้องกันการล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถธญา ทัดดอกไม้ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมอาหารทะเลสดแช่แข็ง พบว่า ปัญหาด้านการผลิตได้แก่ ราคาของวัตถุดิบ คุณภาพและความ

สม่ำเสมอของวัตถุดิบ ปริมาณหรือความพอเพียงของวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบ
ขั้นตอนการขนานเข้าวัตถุดิบ และราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงงาน

3) โอกาส

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและ
เทคโนโลยีด้านดิจิทัลเป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจ เป็นไปตามทฤษฎีของ
ชินินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 12) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบ
ต่ออุตสาหกรรมในแง่การสร้างนวัตกรรมใหม่ หลีกเลี่ยงการล้ำสมัยที่อาจเกิดขึ้น โดยการออก
ผลิตภัณฑ์ใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสอดคล้องกับ นพวรรณ สีสมนุญ (2553) ได้
ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำตลาด
ออนไลน์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา: นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พบว่า ปัจจัย
การตลาด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการ
ขาย ด้านบุคลากร และด้านความเป็นส่วนตัว ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำ
การตลาดออนไลน์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ บริษัทที่
ทำการตลาดออนไลน์ควรพิจารณาปรับปรุงด้านความยาวของข้อความให้มีความเหมาะสม ราคามี
ความเป็นธรรมเป็นที่อยู่ยอมรับของผู้ใช้บริการ

4) อุปสรรค

ธุรกิจยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาใน
การดำเนินงาน สุธงเสียวโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ เป็นไปตามทฤษฎีของ สุดใจ ดิลกทรรศนนท์
(2558, น. 69) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางการเมือง รัฐบาลและกฎหมาย เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อม
ที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งมีปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ คือ กฎระเบียบทางราชการ อัตราภาษีศุลกากร กฎหมาย
การป้องกันสิ่งแวดล้อม กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎระเบียบการนำเข้าและส่งออก การ
เปลี่ยนแปลงกฎหมายทางด้านภาษี ราคาน้ำมัน อัตราแลกเปลี่ยน ตลาดแรงงาน กฎระเบียบเกี่ยวกับการ
การค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภาพิชญ์ ภาวนะเจริญสุข (2551) ได้ทำการศึกษา
เรื่อง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง พบว่า ในส่วนของรัฐบาลควรมี
บทบาทในการส่งเสริมการผลิตและการส่งออก เช่น ลดอัตราดอกเบี้ย ลดหย่อนภาษี เจริญทำ
สนธิสัญญาเปิดเขตเสรีทางการค้า เป็นต้น

2.2 ตอนที่ 2 กลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยใช้เทคนิค TOWS matrix

2.2.1 การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

การใช้กลยุทธ์ SO ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สำคัญ คือ สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น เป็นไปตามทฤษฎีของ Porter อ้างถึงในสุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 164) ที่กล่าวว่า การจัดทำทรัพยากรมนุษย์ จะต้องคำนึงถึงประสิทธิผลของการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย: บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออกของประเทศไทยนั้น มีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ สามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ได้ คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า ในหลากหลายด้าน เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดการวางแผนกำลังคน สรรหา คัดเลือก ฝึกฝนและพัฒนา เป็นต้น

2.2.2 การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

การใช้กลยุทธ์ ST ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สำคัญ คือ สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด เป็นไปตามทฤษฎีของ สุดใจ ดิลกทรศนนท์ (2558, น. 126 - 131) ที่กล่าวว่า การตลาดจะต้องวิเคราะห์ลูกค้า ประเมินความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์การขายหรือบริการ มีกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณา มีการวางแผนสินค้าหรือบริการ การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และตราสินค้า ซึ่งสอดคล้องกับ ชีโนรส เปลี้นเกิด (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง กระบวนการตัดสินใจซื้ออาหารทะเลแปรรูปของผู้บริโภคในตลาดต้นลำไย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า ผู้บริโภคเลือกซื้ออาหารทะเลจากแรงกระตุ้นด้านรสชาติ รองลงมา คือ ความแตกต่างหลากหลายและความสะอาดของอาหารทะเล ปัจจัยที่ใช้ประเมินทางเลือก คือ มีการรับรองมาตรฐานจาก อย.พิจารณาความน่าเชื่อถือจากตราสินค้า คุณภาพวัตถุดิบ ส่วนปัจจัยทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์

2.2.3 การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

การใช้กลยุทธ์ WO ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สำคัญ คือ สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงานทั้งระบบอย่างรัดกุม เป็นไปตามทฤษฎีของ ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 29) ที่กล่าวว่า ศักยภาพด้านการบริหารวัดได้จากนโยบายหลักขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง การพัฒนาบุคลากร การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์กร ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูลและการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย: บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก พบว่า กระบวนการวางแผนการจัดการที่ดีจะทำให้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน สร้างความแข็งแกร่งด้านผลิตภัณฑ์สินค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

2.2.4 การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

การใช้กลยุทธ์ WT ของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่สำคัญ คือ สถานประกอบการควรรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์เป็นไปตามทฤษฎีของ ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 10 - 14) ที่กล่าวว่า การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า คือ การมีสิ่งประดิษฐ์คิดค้นและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งทำให้ธุรกิจมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งไม่มี ซึ่งการมีนวัตกรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้าจะเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และทำให้กิจการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านต้นทุนต่ำและความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย: บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก พบว่า ธุรกิจในอุตสาหกรรมยังต้องมีการเรียนรู้พัฒนาโดยนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ มีกระบวนการวางแผนการจัดการที่ดีเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดต้นทุน สร้างความแข็งแกร่งด้านผลิตภัณฑ์สินค้า เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และสอดคล้องกับ สุภาพิษญ์ ภาวนะเจริญสุข (2551) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง พบว่า ประเทศไทยยังมีโอกาสเติบโตและสร้างรายได้จากอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งเป็นอย่างมาก เนื่องมาจากความต้องการจากต่างประเทศที่ยังมีความต้องการผลิตภัณฑ์แช่แข็งจากประเทศไทย แต่จำเป็นต้องมีการพัฒนา

ศักยภาพในด้านการผลิตให้เหนือกว่าคู่แข่งชั้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ ขยายตลาดการส่งออกใหม่ ๆ จาก การเจรจาเปิดเขตการค้าเสรี

2.3 ตอนที่ 3 เสนอแนะแนวทางปฏิบัติกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูป อาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.3.1 ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม กลยุทธ์เชิงรุก SO

เตรียมวางแผนงบประมาณรายรับรายจ่าย จัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ สำหรับการลงทุน เป็นไปตามทฤษฎีของ เซาว์ โรจนแสง (2554, น. 11 - 47) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ ในการจัดหาเงินทุนขึ้นอยู่กับระยะการใช้เงินทุน ซึ่งการจัดหาเงินทุนระยะสั้น ควรจัดหาจากสินเชื่อ ทางการค้า การออกเอกสารการค้า กู้ยืมระยะสั้น การขายเช็ค และการขายสินค้าต่ำกว่าราคาขาย การ จัดหาเงินทุนระยะปานกลาง จะกระทำโดยซื้อเครื่องจักรผ่อนชำระ การกู้ยืมแบบธรรมดาและการกู้ แบบต่อเนื่อง การจัดหาเงินทุนระยะยาวจะใช้การจัดหาจากแหล่งภายในบริษัท คือ การกัณฑ์ไร สะสม ถ้าไม่พอก็จะพิจารณาจากแหล่งภายนอก คือ การออกพันธบัตร หุ้นกู้หุ้นทุนอันประกอบด้วย หุ้นบุริมสิทธิและหุ้นสามัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ กิตติยา ต่องประทีป (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่เคยทำประกันภัยความเสี่ยงด้าน อัตราแลกเปลี่ยนยังขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือทางการเงิน ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้เงินสกุล ดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นสกุลเงินกลางในการค้าขาย

2.3.2 ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST

นำฐานข้อมูลของลูกค้ามาวิเคราะห์ เข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า เป็นไปตามทฤษฎีของ ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2561, น. 10 – 17) ที่กล่าวว่า ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า จะสร้างความมั่นคงให้กับองค์การในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยให้เข้าใจลูกค้าใน แง่มุมต่าง ๆ ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของตลาดได้ สามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ได้ทันทั่วถึง ซึ่งสอดคล้อง กับ สิทธิคุณ สิทธิวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนา ศักยภาพความพึงพอใจในการรักษาลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที- โปร์ ที่พบว่า ความพึงพอใจ ของลูกค้าเกิดจากการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว มีบริการหลังการขาย กลยุทธ์ในการดึงดูด รักษาลูกค้า คือ เน้นการทำงานที่มีคุณภาพ ส่งมอบตรงเวลา เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น

2.3.3 ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO

กำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นไปตามทฤษฎีของ ธนชัย ยมจินดา (2554, น. 8 - 34) ที่กล่าวว่า เป้าหมาย คือ การแปรภารกิจขององค์กรให้บุคลากรยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจน สอดคล้องการควบคุม และนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายระดับรอง ๆ อีกด้วย ลักษณะของเป้าหมายนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายอาจจะมีมากกว่า 1 ก็ได้ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินความสำคัญว่าจะกำหนดความคาดหวังหรือเป้าหมายในเรื่องใดบ้าง เป้าหมายใดเป็นระยะยาวหรือระยะสั้น ซึ่งสอดคล้องกับ พัชรวิ วิหะกะรัตน์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันอาหารทะเลแช่แข็งแห่งประเทศไทยในตลาดต่างประเทศที่สำคัญ พบว่า ประเทศไทยควรรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันปรับปรุงสินค้าให้ได้มาตรฐาน พัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการวิจัยพัฒนา สินค้าให้มากขึ้น ผู้ประกอบการต้องพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน และมีการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานตลอดเวลา

2.3.4 ยุทธวิธีในการเตรียมความพร้อม กลยุทธ์เชิงรับ WT

ปรับเปลี่ยนหาแนวคิดการประหยัดต้นทุนการผลิตจากนโยบายที่ภาครัฐสนับสนุนในปัจจุบัน เป็นไปตามทฤษฎีของ Porter อ้างถึงในสุดใจ ดิลกทรรศน์ (2558, น. 164) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติการหรือการผลิต จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติการโรงงานที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติในระดับการผลิตที่เหมาะสม มีระบบการควบคุมการผลิตที่ดีเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับ สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย : บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก ที่พบว่า ควรมีการผลิตแบบสินค้าเพื่อลดการสูญเสียในการผลิต มีการบูรณาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในหลากหลายส่วนงาน เช่น การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP) เป็นซอฟต์แวร์ประยุกต์ใช้ในการวางแผนบริหาร เทคโนโลยีชี้บ่งวัตถุด้วยความถี่วิทยุ (RFID) เป็นเทคโนโลยีลงทะเบียนและติดตามวัตถุดิบในกระบวนการผลิต และสอดคล้องกับ สิริพร เอี่ยมหงส์เหม (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปของไทยในกลุ่มเอเปคและกลุ่มสหภาพยุโรป พบว่า รัฐบาลควรมีการเจรจาต่อรองทางการค้าเพื่อขอผ่อนปรนสิทธิพิเศษทางการค้า ภาครัฐควรควบคุมคุณภาพการผลิตและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้

จากการอภิปรายผลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก อภิปรายกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยขอเสนอแนะกลยุทธ์ ST (ST Strategy) ซึ่งเป็นการจัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก ซึ่งมีความสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญภายในร้อยละ 60 ที่มีความคิดเห็นว่า ธุรกิจควรใช้กลยุทธ์ ST มากที่สุด ซึ่งกลยุทธ์นั้น คือ ธุรกิจควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม เพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

สำหรับกลยุทธ์ ST ถือว่าอยู่ในตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive) โดยกลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ คือ การเจาะตลาด การพัฒนาตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรวมตัวไปข้างหลัง การรวมตัวไปข้างหน้า การรวมตัวในแนวนอน และการลงทุน (ชินินทร์ ชุณหพันธ์ุรักษ์, 2561, น. 10 – 57) ด้วยปัจจัยเหตุผล ดังนี้

1) อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามมีจุดแข็งอยู่ในระดับดี ในด้านฐานลูกค้าเดิมที่มั่นคง ที่ให้การยอมรับและมีความเชื่อมั่นในการซื้อสินค้ากับธุรกิจมาอย่างยาวนาน สินค้าของธุรกิจมีคุณภาพ มีการรักษามาตรฐานการผลิต ธุรกิจควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด และได้รับการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาดและการลงทุนเพิ่ม

2) อุปสรรคของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านกลุ่มลูกค้า AEC ซึ่งเป็นการจำกัดวงแคบในด้านการส่งออก จึงสมควรที่จะขยายตลาดออกไป และธุรกิจควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ เช่น การลดอัตราดอกเบี้ยลดหย่อนภาษี เจริญทำสนธิสัญญาเปิดเขตเสรีทางการค้า ใช้ประโยชน์จากข้อตกลงทางด้านแรงงานต่างสัญชาติ MOU เป็นต้น

3) ปัจจุบันธุรกิจควรมีการปรับปรุงพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธุรกิจภายในให้ดี เพื่อธำรงรักษาธุรกิจให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านกลยุทธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนชัย ชมจินดา ที่กล่าวว่า โอกาสการขายสินค้าประเภทอาหารทะเลจึงมีข้อจำกัดและควรจะต้องให้ความสำคัญกับด้านต้นทุนมากกว่าด้านการตลาด ทั้งยังคงต้องรักษา

ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ารายใหญ่และขยายตลาดการขายสินค้าภายในประเทศ และในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการควบคุมผลิตภัณฑ์อาหารทะเล ให้ปลอดภัยจากโรคระบาด โดยเน้นสร้างคุณภาพ สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าของธุรกิจ

ซึ่งกลยุทธ์ ST (ST Strategy) สำหรับธุรกิจปลายน้ำของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแห่งจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งหมายถึง การขยายกิจกรรมของบริษัท (กึ่งพร ทองใบ, 2561, น. 11 – 25) เจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth) ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) กลยุทธ์นี้จะใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม เน้นการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคกลุ่มเดิม (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 9 - 13)

สำหรับกลยุทธ์ ST (ST Strategy) จากผู้เชี่ยวชาญภายนอกด้านวิชาการทางด้านกลยุทธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนชัย ยมจินดา ที่กล่าวว่า ต้องเน้นการกำกับควบคุมดูแลกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้น ก็เป็นมุมมองแนวคิดในด้านการแข่งขัน ธุรกิจจะพัฒนาเติบโตได้ก็จะต้องพัฒนากระบวนการผลิตและบริการด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ต้นทุนต่ำและสามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน

การดำเนินธุรกิจที่ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ธุรกิจจึงจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมสำหรับการรับมือ ดำเนินกลยุทธ์เพื่อการส่งออกและเติบโตภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือส่งออกทั่วโลกต่อไป ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ธุรกิจควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมสุขภาพอนามัยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการผลิตสินค้าให้ปราศจากเชื้อโรค เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเป็นการรักษารฐานลูกค้าอย่างมั่นคง

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1) การทำวิจัยควรจำกัดกลุ่มตัวอย่างให้แคบลงและมีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน สามารถกำหนดทิศทางการวิจัยได้ตรงประเด็น เพื่อให้ข้อมูลมีความละเอียดเชิงลึก และสามารถเปรียบเทียบกันได้ ซึ่งข้อมูลจะเป็นประโยชน์ถูกต้องตรงกันมากที่สุด

2) การทำวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมอื่น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับธุรกิจในการสร้างรายได้และพัฒนาประเทศต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ, จีราภรณ์ สุชัยมสกา และคณะ. (2553). แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาของคํการและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 9, น. 9-5 - 9-42) (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- กิ่งพร ทองใบ. (2561). กลยุทธ์ระดับองค์กร ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 11, น. 11-4 - 11-32) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- กิตติยา ส่องประทีป (2554). *การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน กรณีศึกษา อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง* (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง. (2560). *กรมประมงประกาศปิดอ่าวไทยเพื่อขยายพันธุ์สัตว์น้ำในทะเล*. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2560 จาก <https://www.dmcr.go.th/detailAll/13627/nws/16>.
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). *โครงการเตรียมความพร้อมและสร้างเครือข่ายภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC)*. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2560 จาก www.dip.go.th.
- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์. *สถิติการค้า*. (2561). สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2561 จาก www.ditp.go.th/ditp_web61/.
- กองเกษตรสารสนเทศ. (2559). *กฎ IUU กับการประมงไทย*. สืบค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2560 จาก https://www4.fisheries.go.th/local/file_document/20170301102240_file.pdf.
- กองบรรณาธิการ “นายรอบรู้” และจารุภัทร วิมุตเสรษฐ์. (2555). “นายรอบรู้: สมุทรสาครสมุทรสงคราม”. กรุงเทพฯ: วิริยะธุรกิจ.
- กองบรรณาธิการ SME Thailand. (2555). *The Secret: 9 ความลับแห่งอาเซียน*. กรุงเทพฯ: เพื่อนคู่คิด.
- กองบริหารการพาณิชย์ภูมิภาค, สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (2559). *จดหมายข่าวพาณิชย์ภูมิภาค, 2(2)*.

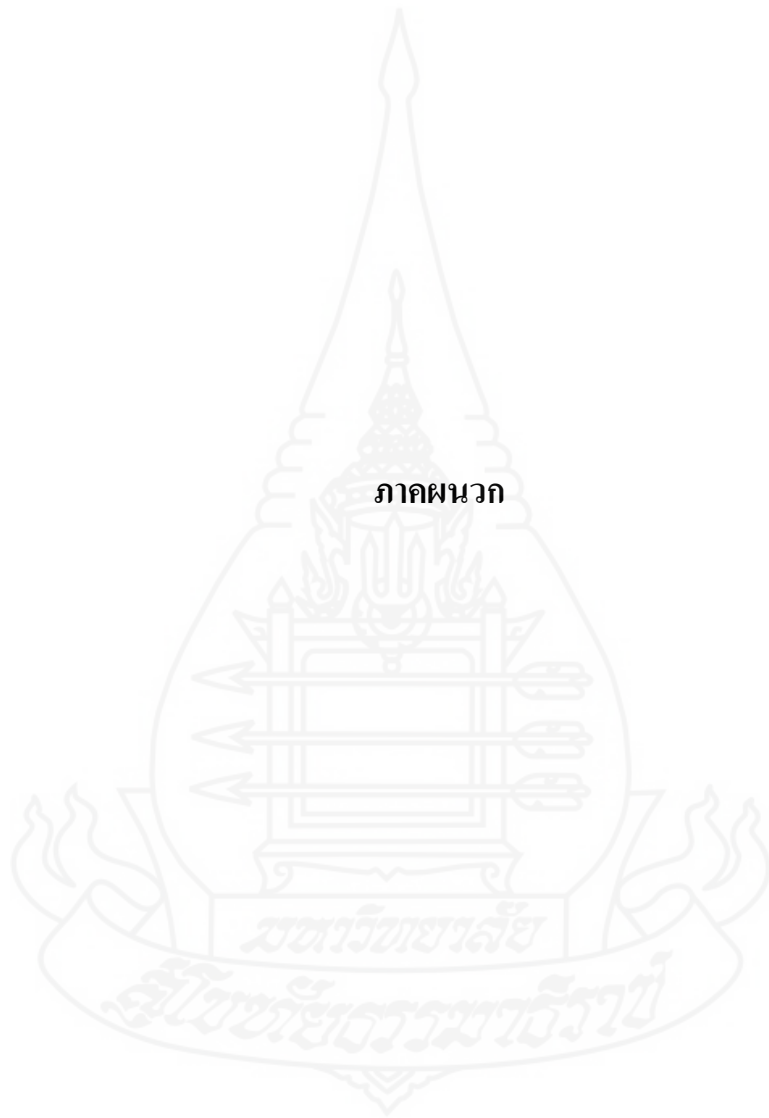
- กองบริหารภาษีธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก. (2543). *ลักษณะของ SMEs*. สืบค้นเมื่อ 1 มิถุนายน 2560 จาก <https://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>.
- กองเศรษฐกิจ กรมอาเซียน.(2560). *พัฒนาการของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2560 จาก <http://www.mfa.go.th/asean/contents/files/other-20170419-093427-318548.pdf>.
- คณะกรรมการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วุฒิสภา คณะกรรมการศึกษา ตรวจสอบ เรื่องการทุจริต และเสริมสร้างธรรมาภิบาล วุฒิสภา. (2556). *เอกสารประกอบงานมหกรรมจับตาม่าน้ำใหม่ ทางผืนน้ำตะวันตก แม่ปิง-แม่กลอง-อ่าวไทย*. สมุทรสงคราม.
- ควรรศิริ ศิลภิญโญ. (2551). *การพัฒนาวิธีพีซีอาร์เพื่อตรวจหาเชื้อไวรัสโอในอาหารทะเล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ดีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- จิราภรณ์ สุชัยมสกา, ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์ และอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ. (2557). ประเด็นและแนวโน้มการจัดการการเงิน การบัญชี เพื่อการจัดการและการจัดการการดำเนินงาน ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ* (หน่วยที่ 3, น. 3-1 - 3-66) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชัชวาล เรื่องประพันธ์. (2539). *สถิติพื้นฐาน*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. (2561). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 10, น. 10-7 - 10-61) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชินอรส เปลียนเกิด. (2555). *กระบวนการตัดสินใจซื้ออาหารทะเลแปรรูปของผู้บริโภคในตลาดต้นลำไย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่* (รายงานค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ดีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- เขาว์ โรจนแสง. (2554). การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 11, น. 11-5 - 11-56) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ญานิกา สุขพงษ์ และพีรยา ศรีเจริญกิจ. (2555). *ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจการค้าอาหารทะเลสดกรณีศึกษาตลาดทะเลไทย จังหวัดสมุทรสาคร* (จุลนิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ไม่ได้ดีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

- ฐาปนา ฉันทไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนัชช.
- ณัฐพร น้ำแก้ว. (2555). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการกำหนดกลยุทธ์ (Tow Matrix)* (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐยา สิ้นตระการผล. (2557). *Understanding Michael Porter หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนชัย ยมจินดา. (2554). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม ใน *ประมวลสารະชຸດວິຊາການຈັດການຄາລາດແລະການຈັດການເຈິງຄຸຍຸທ໌* (หน่วยที่ 8, น. 8-5 - 8-48) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- นพวรรณ สีสมนุรณ. (2553). *ปัจจัยการตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการผ่านการทำการตลาดออนไลน์บนโทรศัพท์เคลื่อนที่ กรณีศึกษา: นักศึกษามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต* (งานค้นคว้าอิสระหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- ปิยพงศ์ พลับปลิง. (2555). *การศึกษาเชิงประจักษ์แบบจำลองของปัจจัยด้านการบริหารงานลูกค้ารายสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เพชร ชัยศรีลักษณ์. (2554). *การสำรวจการใช้เครื่องมือการจัดการคุณภาพในโรงงานผลิตอาหารทะเลแช่แข็งในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พัชรี วิหะกะรัตน์. (2554). *ความสามารถในการแข่งขันอาหารทะเลแช่เย็นแช่แข็งของประเทศไทยในตลาดต่างประเทศที่สำคัญ (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พลุ เตชะรินทร์. (2554). *กลยุทธ์*. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2554 จาก www.chulapedia.chula.ac.th/index.php.
- ภักดี มะนะเวศ. (2561) . *แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ใน ประมวลสารະชຸດວິຊາການຈັດການຄາລາດແລະການຈັດການເຈິງຄຸຍຸທ໌* (หน่วยที่ 9, น. 9-6 - 9-13) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- กฤษพัฒน์ ชาญกิจ. (2561). *กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ใน ประมวลสารະชຸດວິຊາການຈັດການຄາລາດແລະການຈັດການເຈິງຄຸຍຸທ໌* (หน่วยที่ 12, น. 12-28 - 12-44) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.

- ภาวิน ชินะโชติ. (2561). กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 13, น. 13-5 - 13-16.) (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ศุภาพิชญ์ ภาชนะเจริญสุข (2551). *การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง* (สารนิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สุดใจ ดิลกทรศนนท์. (2558). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สถาบันการต่างประเทศเวงศ์วโรปการ, กระทรวงการต่างประเทศ. (2558). *Devawongse Sarn เทวะวงศ์ฯ สาร*. กรุงเทพฯ: ไบรท์ แอนด์ พรีน.
- สิทธิคุณ สิทธิวงศ์. (2560). *การวิเคราะห์คุณภาพการให้บริการเพื่อพัฒนาศักยภาพความพึงพอใจในการรักษาฐานลูกค้าเดิม ของบริษัท บีที- โพร* (งานนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมาคมการประมงนอกน่านน้ำไทย. (2556). *ประเทศไทยจะเป็น ASEAN Seafood Hub*. สืบค้นเมื่อ 1 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.tofa.or.th>.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 17). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2559). *รายงานผลการดำเนินงานของรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์ โอชา นายกรัฐมนตรี, ปีที่ 2 (12 กันยายน 2558 – 12 กันยายน 2559)*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม, กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด. (2562). *ยุทธศาสตร์*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2562 จาก <http://www.samutsongkhram.go.th>.
- สำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัดสมุทรสงคราม กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559). *ประวัติ/ข้อมูลทั่วไป*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2560 จาก http://pr.prd.go.th/samutsongkhram/ewt_news.php?nid=40&filename=index.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2559). *รายงานสถิติรายปีประเทศไทย 2559*. กรุงเทพฯ: เท็กซ์ แอนด์เจอร์นัล-พับลิเคชั่น.
- สำนักอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรสงคราม. (2559). *สภาพเศรษฐกิจจังหวัดสมุทรสงคราม*. สืบค้นเมื่อ 1 สิงหาคม 2560 จาก <http://samutsongkhram.mol.go.th>.
- สมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป. (2563). *ผลกระทบจากการส่งออกสินค้าอาหารจากการระบาดของไวรัส COVID-19*. สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2563 จาก <https://www.foodfti.com>.

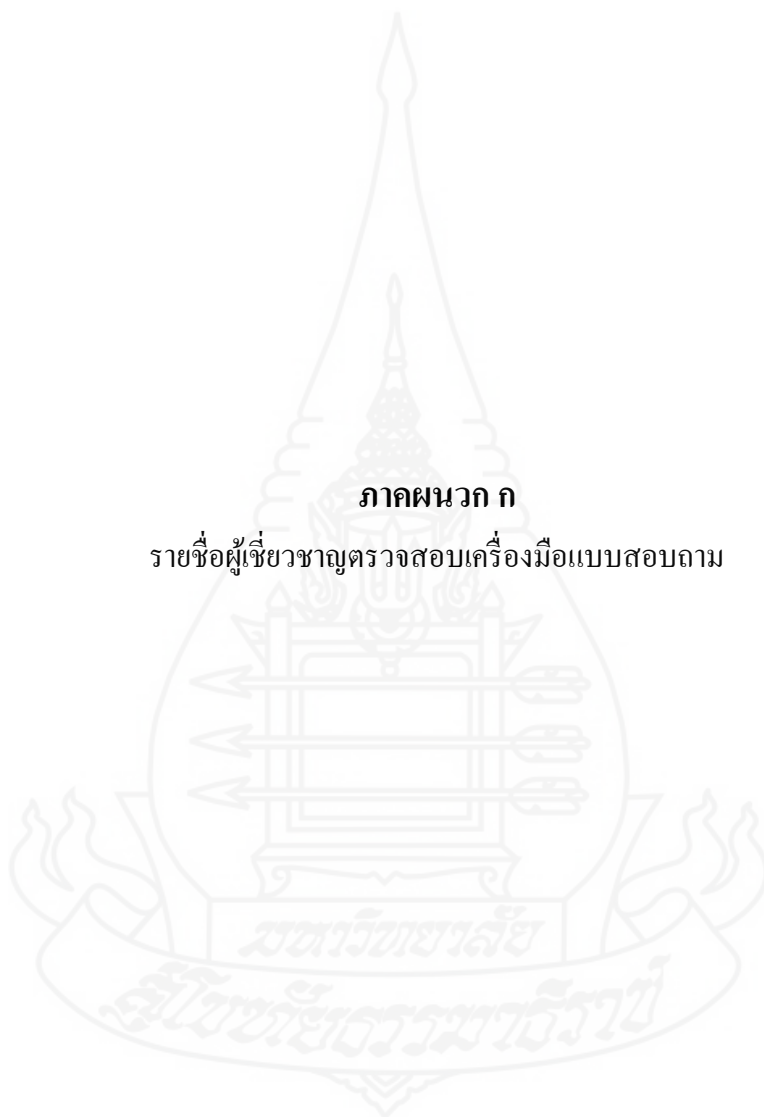
- สิรินพร เอี่ยมหงส์เหม. (2554). *ความสามารถในการแข่งขันของการส่งออกอาหารทะเลกระป๋องและแปรรูปของไทยในกลุ่มเอเปกและกลุ่มสหภาพยุโรป* (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- สุรสิทธิ์ บุญชูนนท์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็งของประเทศไทย: บริษัทผลิตอาหารทะเลแช่แข็งเพื่อการส่งออก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล และทัศนะ บุญขวัญ. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรรธญา ทัดดอกไม้. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการส่งออกของอุตสาหกรรมอาหารทะเลสดแช่แข็ง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร.
- เฮนรี เซสโบริ. (2551). *ธุรกิจรูปแบบใหม่ในยุคนวัตกรรม [Open business model]* (ณัฐยา สิ้นตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. Harvard Business Review.
- Kasidis Satangmongkol. (2562). *รีวิวนสูตรคำนวณจำนวนตัวอย่างของ อ.Taro Yamane*. สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2560 จาก <https://datarockie.com/2019/08/23/yamane-sample-size-calculation/>.
- Rothaermel, F.T. (2013). *Strategic management: Concept & cases*. New York: McGraw-Hill.
- Techsauce Team. (2563). *20 บริษัทระดับโลก ที่ประสบความสำเร็จในการทำ Business Transformation*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2563 จาก <https://techsauce.co/news/top-20-business-transformations>.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. 10th ed. Boston: Addison-Wesley.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

1. **ชื่อผู้เชี่ยวชาญ** รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา
ตำแหน่ง อาจารย์เกษียณอายุ สังกัด/หน่วยงาน : สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ที่อยู่ 100/546 โกศุมนิเวศน์กำแพงเพชร 6 ซอย 5 แยก 2-2 ฟุ่งสองห้อง หลังกี่ กทม. 10210 เบอร์ติดต่อ 091-7078183,
 Email address: thanachaiyom@hotmail.com
วุฒิการศึกษา ปริญญาโท M.B.A. สาขา Administrative Management มหาวิทยาลัย North Texas. ประเทศสหรัฐอเมริกา
 ปริญญาตรี B.S. สาขา Public Administration, มหาวิทยาลัย Eastern Michigan ประเทศสหรัฐอเมริกา
สาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ การจัดการ
สังกัด (สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์การทำงาน 22 กรกฎาคม 2522 – 30 กันยายน 2559
 อาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ 10 มกราคม 2562 – ปัจจุบัน
 อาจารย์ประจำหลักสูตร มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะบริหารธุรกิจ
ประสบการณ์ด้านการวิจัย
 - 1) ชนชัย ยมจินดา และคณะ. (2550). โครงการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
 - 2) ชนชัย ยมจินดา และคณะ. (2551). โครงการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

- 3) ชาญ ымจินดา และคณะ. (2552). โครงการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
 - 4) ชาญ ымจินดา และคณะ. (2553). โครงการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
 - 5) ชาญ ымจินดา และคณะ. (2554). โครงการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
 - 6) ชาญ ымจินดา, ลดาวัลย์ ымจินดา และคณะ. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษการบริหารธุรกิจมหำบัณฑิตของนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์
- 1) ชาญ ымจินดา ผลสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วน ราชการประจำปี 2550 (The Civil Service Opinions Survey of Government Human Resource Management Units in 2550) วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 23 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2553)
 - 2) ชาญ ымจินดา ผลสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประจำปี 2551 (The Civil Service Opinions Survey of Government Human Resource Management Units in 2551) วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช ปีที่ 23 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2553)
 - 3) ชาญ ымจินดา ผลสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการประจำปี 2552 (The Civil Service Opinions Survey of Government Human Resource Management Units in 2552) วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2553)
 - 4) ชาญ ымจินดา, ลดาวัลย์ ымจินดา และคณะ. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อการศึกษการบริหารธุรกิจมหำบัณฑิตของนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร การประชุมวิชาการระดับชาติเพื่อนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ครั้งที่ 10

2. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ นายสิริเกียรติ พลอาสา
ตำแหน่ง ผู้จัดการโรงงาน สังกัด/หน่วยงาน :
บริษัท ยูไนเต็ควาไนน์เนอร์ แอนด์ ดิสทริบิวเตอร์ จำกัด
อายุ 50 ปี ประสบการณ์ทำงาน 27 ปี
3. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ นายชานี เทพพิศย์
ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายการผลิต สังกัด/หน่วยงาน :
บริษัท ไมโครอินโนเวต จำกัด
อายุ 37 ปี ประสบการณ์ทำงาน 13 ปี





ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

**การตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง
(Index of Item Objective Congruence: IOC)**

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม
ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

ที่	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3			
	สถานะแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง						
	จุดแข็ง (Strength)						
1	ธุรกิจของท่านมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีซึ่งตอบสนองต่อปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
2	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนด้านกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในธุรกิจของท่านมีมาตรฐานในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
3	ธุรกิจของท่านมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจนในมุมมองของลูกค้า	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
4	ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในธุรกิจของท่าน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
5	ธุรกิจของท่านจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
6	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
7	ธุรกิจของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
8	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารคลังสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
9	บุคลากรในธุรกิจของท่านจะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
10	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนการขนส่งที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ มีการกระจายสินค้าในตลาดที่กว้างขวาง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
11	ธุรกิจของท่านมีการทำวิจัยผู้บริโภคและพัฒนาสินค้าหรือบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้

ที่	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3			
	จุดอ่อน (Weakness) ด้านโครงสร้าง						
12	วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่านยังขาดความชัดเจน ซึ่งบุคลากรยังไม่สามารถเข้าถึงหรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงได้	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
13	บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานที่ยืดหยุ่นกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
14	ธุรกิจของท่านยังขาดการมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่ชัดเจน และขาดตัวชี้วัดผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
15	ธุรกิจของท่านยังขาดระบบการควบคุมที่สามารถติดตามและกำกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
16	ผลการปฏิบัติงานบุคลากรในธุรกิจของท่านไม่สามารถบรรลุได้ตามตัวชี้วัด (KPI) และค่าที่ได้มีแนวโน้มที่ลดลง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรที่มีการผลการปฏิบัติงานดี	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
	ด้านการดำเนินงาน						
18	ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจของท่านไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
19	ธุรกิจของท่านยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
20	ฝ่ายการตลาดในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าใหม่และไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
21	เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจของท่านไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
22	ลูกค้าในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
	สถานะแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง โอกาส (Opportunity)						
23	สถานะแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งผลบวกต่อธุรกิจของท่านเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
24	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
25	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับนโยบายทางการเงินการคลัง นโยบายด้านภาษี ของรัฐบาลได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง	+1	0	+1	2.00	0.67	ใช้ได้
26	ธุรกิจของท่านมีนโยบายการรักษาสีงแวดล้อมและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือด้านการกุศลต่อชุมชนของท่านอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้

ที่	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3			
27	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจของท่าน	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
28	ธุรกิจของท่านมีการติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่างๆ ของคู่แข่งขั้นได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
29	ธุรกิจของท่านมีการศึกษากฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
30	ธุรกิจของท่านมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้ตามที่ต้องการ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
31	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์เพื่อติดตามและทราบถึงพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของคู่แข่งขั้นโดยสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
32	ธุรกิจของท่านมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเพื่อรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
33	ธุรกิจของท่านมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
	อุปสรรค (Threat)						
34	ธุรกิจของท่านไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดีเท่าคู่แข่งขั้น	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
35	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมภายในประเทศเท่านั้น	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
36	ธุรกิจของท่านยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน สูญเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ	+1	0	+1	2.00	0.67	ใช้ได้
37	เมื่อเทียบกับคู่แข่งขั้นในอุตสาหกรรม ธุรกิจของท่านมีนโยบายในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สังคมคาดหวัง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
38	ธุรกิจของท่านยังมีระบบการติดต่อสื่อสารลูกค้าที่ล้าสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
39	ธุรกิจของท่านมักจะประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งยังหาแนวทางการแก้ไขหรือรับมือได้ไม่ดีเท่าที่ควร	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
40	ธุรกิจของท่านมักจะมีความเสี่ยงเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้

ที่	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3			
41	การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมทำได้ยาก และไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ได้	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
42	ธุรกิจของท่านไม่มีการวิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของคู่แข่งและไม่สามารถตอบสนองได้ทันการณ์	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
43	ธุรกิจของท่านต้องใช้ข้อมูลที่ภาครัฐจัดให้เพื่อกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยตรง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
44	ธุรกิจของท่านยังไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตใน AEC	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
	ระดับสังคม						
45	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามความคาดหวังของสังคม	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
46	ธุรกิจของท่านจะเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมทำประโยชน์ต่อสังคมเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
47	ผู้บริหารธุรกิจของท่านจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างมาก	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
48	ธุรกิจของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการคืนสิ่งดี ๆสู่สังคม	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
49	ภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้จากสังคม	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
	ระดับองค์การ						
50	ธุรกิจของท่านจะให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
51	ยอดขายธุรกิจของท่านมีอัตราการเติบโตตามอัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรม	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
52	ผู้บริหารธุรกิจของท่านมีการมองหาการตอบสนองต่อส่วนตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
53	ผู้บริหารธุรกิจของท่านเชื่อมั่นว่าการเติบโตเท่านั้นที่จะช่วยรับประกันความสามารถทางการแข่งขันของกิจการได้อย่างยั่งยืน	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
54	เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศไม่เติบโต ธุรกิจของท่านมีการดำเนินงานที่รักษาเสถียรภาพได้คงที่ โดยสามารถรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและส่วนการครองตลาดเดิม	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
55	ธุรกิจของท่านจะถอนผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดหากไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า	+1	0	+1	2.00	0.67	ใช้ได้

ที่	คำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	ความหมาย
		1	2	3			
56	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เสมอเมื่อต้องการเข้าสู่ตลาด AEC	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
57	ธุรกิจของท่านจะใช้แนวทางการจ้างงานจากภายนอกผลิตงานต่าง ๆ เพื่อให้ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตเอง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
	ระดับธุรกิจ						
58	ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอยู่ในระดับเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
59	ผู้บริหารธุรกิจทราบว่าจะแข่งขันกับคู่แข่งด้วยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งอย่างชัดเจน เช่น ด้านคุณภาพ ราคา หรือการส่งเสริมการตลาด	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
60	ธุรกิจมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนซึ่งทำได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าคู่แข่ง	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
61	ธุรกิจของท่านมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
62	ธุรกิจของท่านมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่มในตลาดที่เฉพาะเจาะจงเมื่อประสบปัญหาการแข่งขันในตลาดที่ใหญ่กว่า	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
	ระดับหน้าที่						
63	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาคุณภาพของสินค้าอย่างไร ที่ลูกค้าจะให้ความไว้วางใจเหนือกว่าคู่แข่ง	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
64	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำในกระบวนการผลิตได้อย่างไร	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
65	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็นใคร และจะตอบสนองลูกค้าได้อย่างไร	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
66	ธุรกิจของท่านมีการดูแลลูกค้าเดิมให้อยู่กับธุรกิจได้ในอัตราที่ดีกว่าเดิม	+1	+1	+1	3.00	1.00	ใช้ได้
67	อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์ของเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนด	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
68	การพัฒนาด้านนวัตกรรมธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์เป้าหมายของที่ธุรกิจกำหนด	+1	+1	0	2.00	0.67	ใช้ได้
	รวม	68	65	57	190	0.93	ใช้ได้

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย



แบบสอบถามการวิจัยเชิงปริมาณ

เรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม
ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการตอบ
แบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการ
วิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม
มีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม
แปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

ส่วนที่ 2 คำถามการให้ความสำคัญกับการตรวจตราสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ
สถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัด
สมุทรสงคราม

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สถานประกอบการนั้นใช้ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูป
อาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามในปัจจุบัน



ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลหรือสถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรม
แปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย หน้าข้อตามความเป็นจริงของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

- | | | |
|-------------|---|--|
| 1) เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2) อายุ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี | <input type="checkbox"/> 25-34 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 35-44 ปี | <input type="checkbox"/> 45-54 ปี |
| | <input type="checkbox"/> มากกว่า 54-60 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี |
| 3) การศึกษา | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า ม.3 | <input type="checkbox"/> ม.3 |
| | <input type="checkbox"/> ม.6 / ปวช. | <input type="checkbox"/> ปวส. |
| | <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> ปริญญาโท |
| | <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาโท | |

2. ชื่อสถานประกอบการ/ชื่อผู้ประกอบการ.....

1) ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ จับสัตว์น้ำ | <input type="checkbox"/> แปรรูป ซ้ำทะเลสัตว์น้ำแช่แข็ง |
| <input type="checkbox"/> ผลิตผลิตภัณฑ์จากปลา | <input type="checkbox"/> ผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง |
| <input type="checkbox"/> ถนอมอาหารสัตว์น้ำ | <input type="checkbox"/> ห้องเย็นกักเก็บสัตว์น้ำ |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)..... | |

2) ประเภทการจดทะเบียน

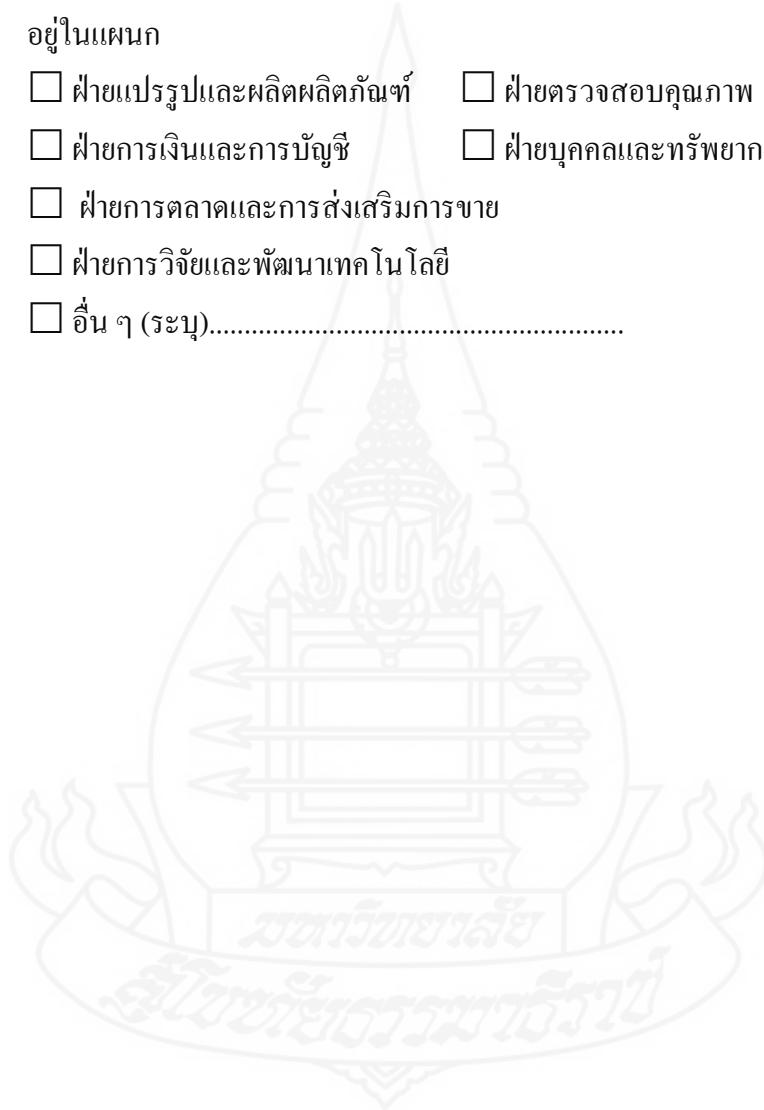
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> เจ้าของคนเดียว | <input type="checkbox"/> ห้างหุ้นส่วน |
| <input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด | <input type="checkbox"/> บริษัทจำกัด (มหาชน) |

3) ตลาดขายสินค้า

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> เฉพาะในจังหวัด | <input type="checkbox"/> ทั้งในจังหวัดและในประเทศ |
| <input type="checkbox"/> ใน AEC | <input type="checkbox"/> ทั้งในประเทศและAEC |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)..... | |

4) ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ | <input type="checkbox"/> ผู้จัดการโรงงาน |
| <input type="checkbox"/> ผู้จัดการฝ่าย | <input type="checkbox"/> ผู้จัดการแผนก |
| <input type="checkbox"/> หัวหน้าแผนก | <input type="checkbox"/> หัวหน้างาน |
| <input type="checkbox"/> พนักงาน | |
- อยู่ในแผนก
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายแปรรูปและผลิตผลิตภัณฑ์ | <input type="checkbox"/> ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายการเงินและการบัญชี | <input type="checkbox"/> ฝ่ายบุคคลและทรัพยากรมนุษย์ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายการตลาดและการส่งเสริมการขาย | |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี | |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ)..... | |



ส่วนที่ 2 คำถามการให้ความสำคัญกับการตรวจตราสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ
สถานประกอบการที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัด
สมุทรสงคราม

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
	สถานะแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง					
	จุดแข็ง (Strength)					
1	ธุรกิจของท่านมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีซึ่งตอบสนองต่อปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกได้เป็นอย่างดี					
2	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนด้านกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานในธุรกิจของท่านมีมาตรฐานในระดับสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย					
3	ธุรกิจของท่านมีความสามารถด้านการผลิตและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งอย่างชัดเจนในมุมมองของลูกค้า					
4	ความสามารถทางการแข่งขันด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในธุรกิจของท่าน อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของอุตสาหกรรมหรือสูงกว่า					
5	ธุรกิจของท่านจะมีการวางแผนทางการเงินเพื่อดำเนินกลยุทธ์การเติบโตขององค์กรในระยะยาวเสมอ					
6	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์ทางการตลาด เพื่อกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการแตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง					
7	ธุรกิจของท่านมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการผลิตหรือการบริการที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
8	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนการจัดซื้อสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีระบบบริหารคลังสินค้าที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง					
9	บุคลากรในธุรกิจของท่านจะได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ					
10	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนการขนส่งที่รวดเร็วต้นทุนต่ำ มีการกระจายสินค้าในตลาดที่กว้างขวาง					
11	ธุรกิจของท่านมีการทำวิจัยผู้บริโภคและพัฒนาสินค้าหรือบริการอยู่อย่างสม่ำเสมอ					
	จุดอ่อน (Weakness)					
	ด้านโครงสร้าง					
12	วิสัยทัศน์ธุรกิจของท่านยังขาดความชัดเจน ซึ่งบุคลากรยังไม่สามารถเข้าถึงหรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริงได้					
13	บุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานที่ยึดโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด					
14	ธุรกิจของท่านยังขาดการมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่ชัดเจนและขาดตัวชี้วัดผลงานที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน					
15	ธุรกิจของท่านยังขาดระบบการควบคุมที่สามารถติดตามและกำกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามแผนงาน					
16	ผลการปฏิบัติงานบุคลากรในธุรกิจของท่านไม่สามารถบรรลุได้ตามตัวชี้วัด (KPI) และค่าที่ได้มีแนวโน้มที่ลดลง					
17	ผู้บริหารในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรที่มีการผลการปฏิบัติงานดี					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
	จุดอ่อน (Weakness)					
	ด้านการดำเนินงาน					
18	ต้นทุนในการผลิตหรือบริการและต้นทุนการดำเนินงานในธุรกิจของท่านไม่อยู่ในมาตรฐานของอุตสาหกรรม					
19	ธุรกิจของท่านยังขาดการควบคุมกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ทำให้ผลกำไรลดลงหรือขาดทุน					
20	ฝ่ายการตลาดในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาลูกค้าใหม่และไม่สามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้					
21	เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารในธุรกิจของท่านไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ ทำให้ขาดการติดต่อรับรู้ข่าวสารและการตอบสนองจากลูกค้า					
22	ลูกค้าในธุรกิจของท่านไม่ได้ให้การยอมรับด้านคุณภาพสินค้าและบริการของท่านดีเท่าที่ควร					
	สถานะแวดล้อมภายนอกอุตสาหกรรมอาหารทะเลแช่แข็ง					
	โอกาส (Opportunity)					
23	สถานะแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ส่งผลบวกต่อธุรกิจของท่านเสมอ					
24	ธุรกิจของท่านมีการวางแผนเป้าหมายและการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ					
25	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์และปรับตัวให้เข้ากับนโยบายทางการเงินการคลัง นโยบายด้านภาษี ของรัฐบาลได้เท่าเทียมกับคู่แข่ง					
26	ธุรกิจของท่านมีนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือด้านการกุศลต่อชุมชนของท่านอย่างสม่ำเสมอ					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
		5	4	3	2	1
27	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เป็นตัวช่วยกำหนดผลประกอบการที่ดีให้กับธุรกิจของท่าน					
28	ธุรกิจของท่านมีการติดตามข่าวสารและรับมือกับกลยุทธ์ต่าง ๆ ของคู่แข่งขั้นได้เป็นอย่างดี					
29	ธุรกิจของท่านมีการศึกษากฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ และปฏิบัติได้ตามเกณฑ์เป็นอย่างดี					
30	ธุรกิจของท่านมีการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมและสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้ตามที่ต้องการ					
31	ธุรกิจของท่านมีการวิเคราะห์เพื่อติดตามและทราบถึงพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของคู่แข่งขั้นโดยสม่ำเสมอ					
32	ธุรกิจของท่านมีการจัดตั้งหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลเพื่อรับผิดชอบกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม					
33	ธุรกิจของท่านมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตควบคู่ไปกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจใน AEC					
	อุปสรรค (Threat)					
34	ธุรกิจของท่านไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดีเท่าคู่แข่ง					
35	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมภายในประเทศเท่านั้น					
36	ธุรกิจของท่านยังขาดความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ทำให้มีปัญหาในการดำเนินงาน สูญเสียโอกาสการเติบโตทางธุรกิจ					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
37	เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม ธุรกิจของท่านมีนโยบายในด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สังคมคาดหวัง					
38	ธุรกิจของท่านยังมีระบบการติดต่อสื่อสารลูกค้าที่ล้ำสมัย ไม่ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป					
39	ธุรกิจของท่านมักจะประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งยังหาแนวทางการแก้ไขหรือรับมือได้ไม่ดีเท่าที่ควร					
40	ธุรกิจของท่านมักจะมีปัญหาเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งมีความยุ่งยากต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน					
41	การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดเดิมทำได้ยาก และไม่สามารถขยายไปสู่ตลาดที่เกิดใหม่ ๆ ได้					
42	ธุรกิจของท่านไม่มีการวิเคราะห์เพื่อติดตามพัฒนาการด้านกลยุทธ์ของคู่แข่งและไม่สามารถตอบสนองได้ทันการณ์					
43	ธุรกิจของท่านต้องใช้ข้อมูลที่ภาครัฐจัดให้เพื่อการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยตรง					
44	ธุรกิจของท่านยังไม่มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนที่จะมีการลงทุนและเติบโตใน AEC					

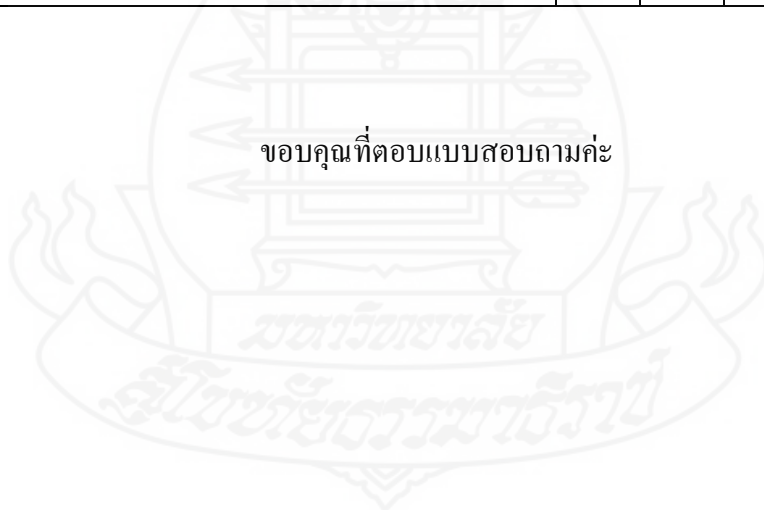
ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สถานประกอบการนั้นใช้ดำเนินธุรกิจในอนาคต
อาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามในปัจจุบัน

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 5	เห็น ด้วย 4	ไม่ แน่ใจ 3	ไม่ เห็น ด้วย 2	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1
	ระดับสังคม					
45	ธุรกิจของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ตามความคาดหวังของสังคม					
46	ธุรกิจของท่านจะเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมทำประโยชน์ ต่อสังคมเป็นประจำทุกปี					
47	ผู้บริหารธุรกิจของท่านจะตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมเป็นอย่างมาก					
48	ธุรกิจของท่านมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านการคืนสิ่งดี ๆ สู่สังคม					
49	ภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้จากสังคม					
	ระดับองค์กร					
50	ธุรกิจของท่านจะให้ความสำคัญกับการลงทุน เพื่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					
51	ยอดขายธุรกิจของท่านมีอัตราการเติบโตตามอัตราเฉลี่ย ของอุตสาหกรรม					
52	ผู้บริหารธุรกิจของท่านมีการมองหาการตอบสนอง ต่อส่วนตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
53	ผู้บริหารธุรกิจของท่านเชื่อมั่นว่าการเติบโตเท่านั้นที่จะช่วย รับประกันความสามารถทางการแข่งขันของกิจการได้ อย่างยั่งยืน					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
54	เมื่อเศรษฐกิจภายในประเทศไม่เติบโต ธุรกิจของท่านมีการดำเนินงานที่รักษาเสถียรภาพได้คงที่ โดยสามารถรักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและส่วนการครองตลาดเดิม					
55	ธุรกิจของท่านจะถอนผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดหากไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้า					
56	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ จะเป็นแนวทางกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เสมอเมื่อต้องการเข้าสู่ตลาด AEC					
57	ธุรกิจของท่านจะใช้แนวทางการจ้างงานจากภายนอกผลิตงานต่าง ๆ เพื่อให้ต้นทุนต่ำกว่าการผลิตเอง					
	ระดับธุรกิจ					
58	ความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจอยู่ในระดับเท่าเทียมหรือดีกว่าคู่แข่ง					
59	ผู้บริหารธุรกิจทราบว่าจะแข่งขันกับคู่แข่งด้วยปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งอย่างชัดเจน เช่น ด้านคุณภาพ ราคา หรือการส่งเสริมการตลาด					
60	ธุรกิจมีการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และต้นทุนซึ่งทำได้ดีเท่าเทียมหรือดีกว่าคู่แข่ง					
61	ธุรกิจของท่านมีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า					
62	ธุรกิจของท่านมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในตลาดที่เฉพาะเจาะจง เมื่อประสบปัญหาการแข่งขันในตลาดที่ใหญ่กว่า					
	ระดับหน้าที่					
63	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาคุณภาพของสินค้าอย่างไร ที่ลูกค้าจะให้ความไว้วางใจเหนือกว่าคู่แข่ง					

ที่	คำถาม	ความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
		5	4	3	2	1
64	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าจะพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและต้นทุนต่ำในกระบวนการผลิตได้อย่างไร					
65	ธุรกิจของท่านทราบอย่างแน่ชัดว่าลูกค้าของธุรกิจเป็นใครและจะตอบสนองลูกค้าได้อย่างไร					
66	ธุรกิจของท่านมีการดูแลลูกค้าเดิมให้อยู่กับธุรกิจได้ในอัตราที่ดีกว่าเดิม					
67	อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ในธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์ของเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนด					
68	การพัฒนาด้านนวัตกรรมธุรกิจของท่านอยู่ในเกณฑ์เป้าหมายของที่ธุรกิจกำหนด					

ขอบคุณที่ตอบแบบสอบถามค่ะ



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง จังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล สถานที่ทำงาน

ชื่อ-นามสกุล.....อายุ.....ปี


ชื่อสถานประกอบการ.....

ตำแหน่งงาน.....อายุงาน.....ปี

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งในจังหวัดสมุทรสงคราม

1. จุดแข็งของสถานประกอบการของท่านมีอะไรบ้าง และเรื่องใดสำคัญที่สุด.....
2. จุดอ่อนของสถานประกอบการของท่านมีอะไรบ้าง และเรื่องใดสำคัญที่สุด.....
3. โอกาสของสถานประกอบการของท่านมีอะไรบ้าง และเรื่องใดสำคัญที่สุด.....
4. อุปสรรคของสถานประกอบการของท่านมีอะไรบ้าง และเรื่องใดสำคัญที่สุด.....

 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

1. การใช้กลยุทธ์ SO (SO Strategy)

- 1.1 สถานประกอบการควรวางแผนทางการเงิน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผน คือ การลงทุนเพิ่มใน AEC

.....

.....

.....

1.2 สถานประกอบการควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น ความรู้ด้านกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น

1.3 สถานประกอบการควรใช้การทำตลาดแบบออนไลน์ เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้า

1.4 สถานประกอบการควรทำแคมเปญใหม่ ๆ ตอบสนองลูกค้า ในส่วนที่คู่แข่งยังไม่เคยทำ

1.5 สถานประกอบการควรวางแผนด้านการผลิตและบริการในระยะยาวด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ

2. การใช้กลยุทธ์ ST (ST Strategy)

2.1 สถานประกอบการควรสื่อสารข้อมูลด้านนโยบายของภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ หาช่องทางสร้างรายได้ สร้างโอกาสจากนโยบายของภาครัฐ

2.2 สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการผลิตและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่งด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.3 สถานประกอบการควรวิเคราะห์การตลาดกลุ่มลูกค้าเดิม ตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากที่สุด

.....

.....

.....

2.4 สถานประกอบการควรมีการวางแผนทางการเงินที่ดี เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมในประเทศ ก่อนที่จะวางแผนขยายออกไปยังต่างประเทศ

.....

.....

.....

3. การใช้กลยุทธ์ WO (WO Strategy)

3.1 สถานประกอบการควรวางแผนเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ควบคุมระบบการดำเนินงาน ทั้งระบบอย่างรัดกุม

.....

.....

.....

3.2 สถานประกอบการควรสร้างแอปพลิเคชัน สำหรับการติดต่อลูกค้า สื่อสารข่าวสารกับลูกค้า โดยตรง

.....

.....

.....

4. การใช้กลยุทธ์ WT (WT Strategy)

4.1 สถานประกอบการควรสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ เพื่อขยายตลาดออกไปหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์

.....

.....


.....

5. ท่านคิดว่าสถานประกอบการควรใช้กลยุทธ์ใดมากที่สุด

.....

.....

.....

 ข้อเสนอแนะของท่านด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

.....

.....

.....

.....

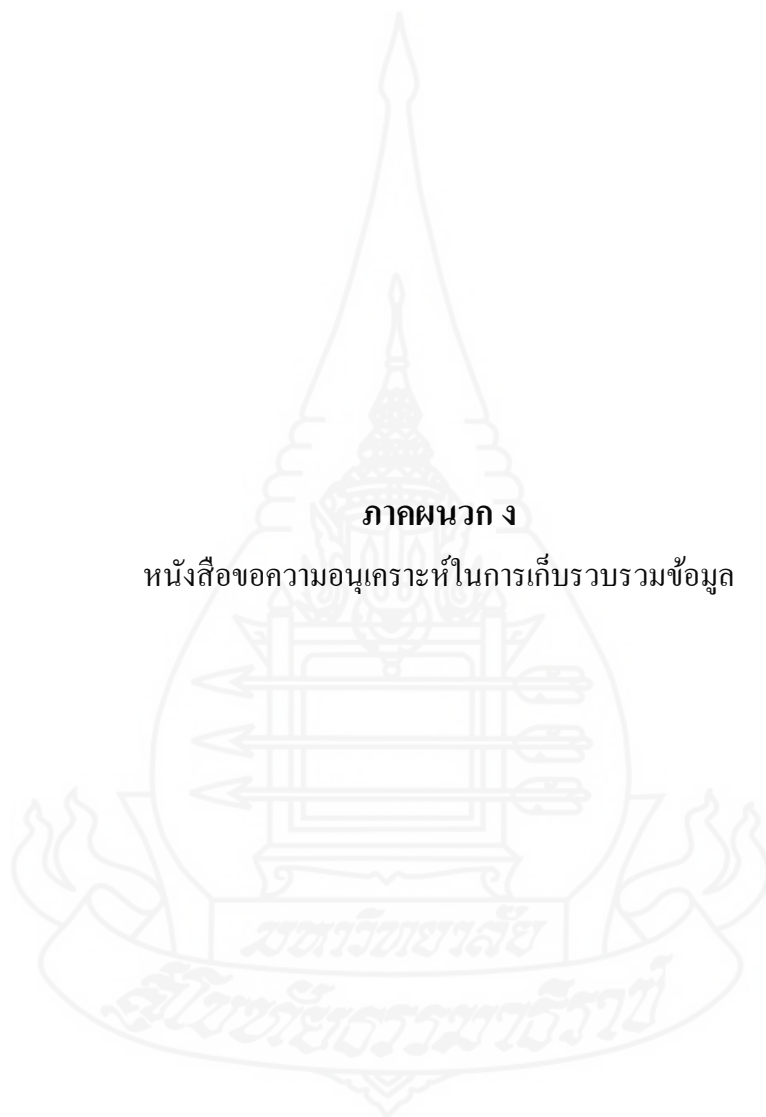
.....

.....



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล





ที่ อว 0602.17/บ 712

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

22 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อการศึกษา

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เอ็นพีพี ฟู้ด เซอร์วิส จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 38 ชุด

เนื่องด้วย นางสาววันดี เอี่ยมอศรา นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงครามภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในสังกัดหน่วยงานของท่าน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถาม ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานของท่าน หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 089-746-7088

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์เบญจมาศ จันอำรุง)

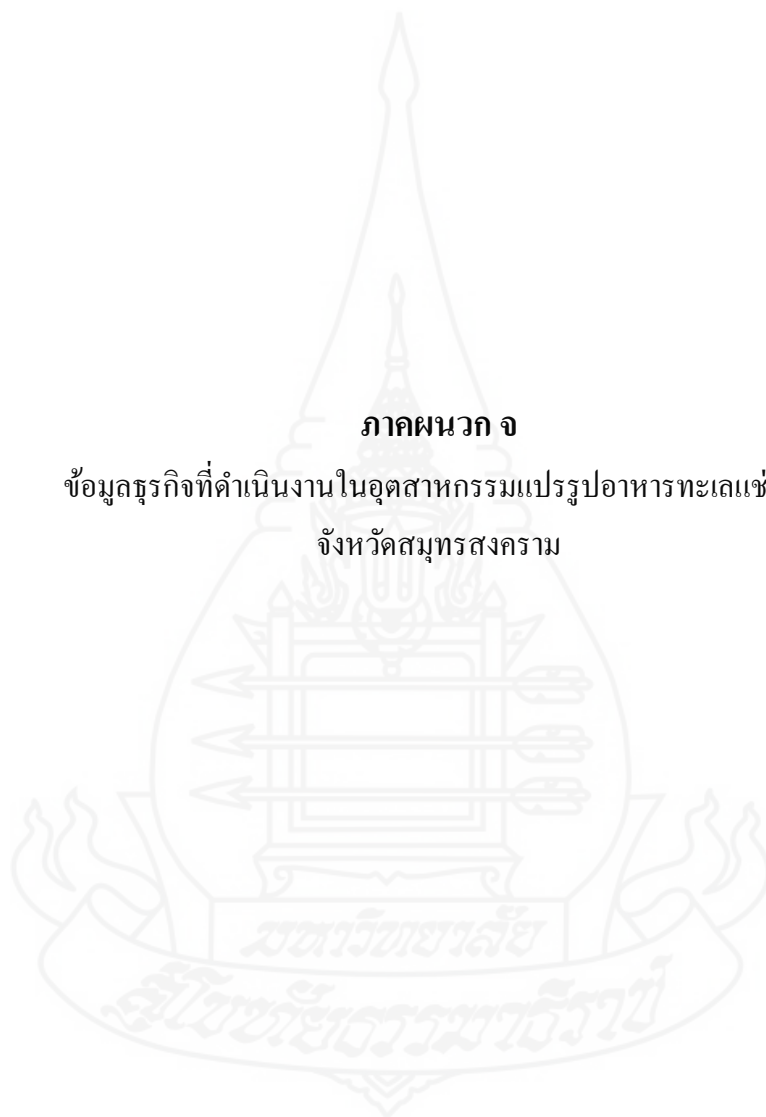
เลขานุการคณะกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-504-8181-6

โทรสาร 02-503-3612

ภาคผนวก จ

ข้อมูลธุรกิจที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง
จังหวัดสมุทรสงคราม



ชื่อสถานประกอบการ จำนวนคนงาน สินทรัพย์ ทุนจดทะเบียนของอุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร
ทะเลแช่แข็งจังหวัดสมุทรสงคราม

ที่	ชื่อสถานประกอบการ	จำนวน คนงาน	จำนวน สินทรัพย์รวม	จำนวนทุนจด ทะเบียน	ประเภท กิจการ
1	บริษัท พืชพรรณ จำกัด	12	320,040.56	1,000,000.00	ขนาดย่อม
2	บริษัท บุญพงษ์ ซีฟู๊ด จำกัด	6	34,711,738.43	10,000,000.00	ขนาดย่อม
3	บริษัท ห้องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด	24	3,859,170.24	9,000,000.00	ขนาดย่อม
4	บริษัท โชคดี ซีโปรดักส์ จำกัด	39	17,877,026.84	2,000,000.00	ขนาดย่อม
5	บริษัท สุภากรณ์ ฟู๊ด จำกัด	7	12,322,166.50	1,000,000.00	ขนาดย่อม
	บริษัท สุภากรณ์ แคนนิ่ง จำกัด	46	25,223,213.63	1,000,000.00	ขนาดย่อม
6	บริษัท เอ็นพีพี ฟู๊ด เซอร์วิส จำกัด	180	133,739,872.00	200,000,000.00	ขนาดกลาง
7	บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด	23	9,425,372.80	1,000,000.00	ขนาดย่อม
8	บริษัท สยามมาริน โพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด	1,250	173,838,467.50	520,000,000.00	ขนาดใหญ่
	บริษัท สยามมาริน โปรดักซ์ จำกัด	488	2,686,352.09	138,000,000.00	ขนาดใหญ่
9	บริษัท หมิ้นสวีต จำกัด	70	68,513,088.06	9,500,000.00	ขนาดกลาง
10	บริษัท โชคนาวี ห้องเย็น จำกัด	20	73,525,698.51	80,000,000.00	ขนาดกลาง
11	ห้างหุ้นส่วนจำกัด สยามรอยัลฟิช	14	14,364,955.16	8,000,000.00	ขนาดย่อม
12	บริษัท แม่กลองฟู๊ดส์ จำกัด	260	40,045,497.09	50,000,000.00	ขนาดใหญ่
	บริษัท สหชัยซีฟู๊ด จำกัด	92	584,401,340.01	70,000,000.00	ขนาดกลาง
13	บริษัท แม่กลอง จำกัด	11	359,484.24	1,000,000.00	ขนาดย่อม
14	บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด	45	15,377,440.94	1,000,000.00	ขนาดย่อม
15	บริษัท เอส วี ซี ซีฟู๊ด จำกัด	50	22,080,229.69	12,000,000.00	ขนาดย่อม
16	นายวิเชษฐ มะลิหน้า	18	-	2,320,000.00	เจ้าของ คนเดียว
17	ขันติชัยห้องเย็น	3	-	1,100,000.00	เจ้าของ คนเดียว
	ขันติชัยอนันต์	4	-	2,250,000.00	

ที่	ชื่อสถานประกอบการ	จำนวน คนงาน	จำนวน สินทรัพย์รวม	จำนวนทุนจดทะเบียน	ประเภท กิจการ
18	ไทยเจริญแม่กลอง	6	-	3,500,000.00	เจ้าของ คนเดียว
19	นางพัชรากร ชาติรี	7	-	1,805,000.00	เจ้าของ คนเดียว
20	นายวิชัย แจ่มกระจ่าง	9	-	750,000.00	เจ้าของ คนเดียว

ที่มา : กรมโรงงานอุตสาหกรรม กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2562)



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท โชคนารี ห่องเย็น จำกัด

ขอบันทึกข้อมูล
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755546000221

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อกฎกระทรวง	กรรมการลงข้อมูลหุ้น
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายไมตรี ชุ่มสกุล	นายไมตรี ชุ่มสกุล นายชอง ชุ่มสกุล หรือ นางสาววิภา ชุ่มสกุล ลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของ บริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	02 ก.ย. 2546	2. นายชอง ชุ่มสกุล	
ทุนจดทะเบียน	80,000,000.00 บาท	3. นางสาววิภา ชุ่มสกุล/	
เลขทะเบียนเดิม	17454600022		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
28 หมู่ที่ 5 ต.แหลมใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
46311 การขายส่งเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์เนื้อสัตว์			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
ประกอบกิจการค้าเนื้อสัตว์ชำแหละ เนื้อสัตว์แช่แข็ง และเนื้อสัตว์บรรจุกระป๋อง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
52109 กิจกรรมที่เกี่ยวกับคลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้าขั้นนำซึ่งไม่ได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
บริการรับฝากสินค้าบริการขนส่ง			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อย่างอื่นได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ไปจากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณา
- กรณีที่ยังไม่มีการส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอบริการจดทะเบียนจัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำอธิบายฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 52109 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดกลาง (M)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การคัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

บริษัท โชคนารี ห่องเย็น จำกัด	เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 52109 และธุรกิจขนาดกลาง*
94,667,514.66 ▼ -20.88% รายได้รวม : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small> บาท	N/A ค่ามัธยฐานของรายได้รวม : บาท
12,216,129.40 ▲ 22.59% กำไรสุทธิ : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small> บาท	N/A ค่ามัธยฐานของกำไรสุทธิ : บาท

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

ผลตอบแทนจากการกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)

อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (เท่า)

อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)

>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

ปรวติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท โขคนารี ห่องเย็น จำกัด



เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755546000221

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท โขคนารี ห่องเย็น จำกัด

ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	3,772,038.62	4.65	3,613,994.28	-4.18	3,312,881.73	-8.33
สินค้าคงเหลือ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,910,449.96	-13.29	3,690,307.27	-5.62	3,967,428.42	7.50
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	80,821,417.16	-5.10	74,876,276.60	-7.35	69,381,095.19	-7.33
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	81,102,130.37	-5.74	75,220,576.61	-7.25	69,558,270.19	-7.52
สินทรัพย์รวม	85,012,680.33	-6.12	78,910,883.08	-7.17	73,625,698.61	-6.82
หนี้สินหมุนเวียน	41,676,960.66	9.72	38,641,650.93	-7.28	43,171,564.55	11.72
หนี้สินไม่หมุนเวียน	39,244,808.18	-31.36	26,213,938.93	-33.20	4,082,711.44	-84.42
หนี้สินรวม	80,921,768.74	-14.96	64,855,589.86	-19.85	47,254,275.99	-27.13
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,090,811.59	-188.79	14,055,293.22	243.58	26,271,422.62	86.91
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	85,012,680.33	-6.12	78,910,883.08	-7.17	73,625,698.61	-6.82

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

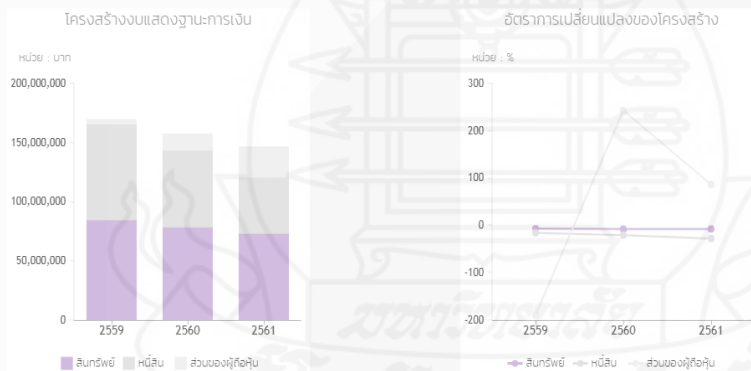
เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบกับประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงเส้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงปีบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท โขคนารี ห่องเย็น จำกัด

ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด

ขอลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755559000489

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายสุรชัย หลิมประเสริฐ 2. นางอุษณีย์ หลิมประเสริฐ	กรรมการหนึ่งคนลงลายมือชื่อ และประทับตราส่วนตัวของบริษัท
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	09 ต.ค. 2559		
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559		
>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
6/3 ถนนแหลมใหญ่ ต.แม่กลอง อ. เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจตอนจดทะเบียน			
10299 การผลิตผลิตภัณฑ์อื่น ๆ จากสัตว์น้ำซึ่งไม่ได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น			
วัตถุประสงค์ตอนจดทะเบียน			
ประกอบกิจการโรงงานผลิตปลาหมึกอบกรอบ ปลาหมึกอบกรอบ จำนวนที่แปกและตั้ง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
46312 การขายปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
จำหน่ายที่แปกและตั้ง ปลาหมึกอบกรอบ ปลาหมึกแห้ง			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาในฐานะ
- กรณีที่ผู้ใดไม่ยอมรับการส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอสัตว์ประหลาดจดทะเบียนจัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือประกอบ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่จะบ่งในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำอธิบายของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (งบการเงิน 2561)

บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด		เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 46312 และธุรกิจขนาดเล็ก*	
66,534,562.61 รายได้รวม : บาท <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับงบการเงินปีก่อน</small>	106.78% กำไรสุทธิ : บาท <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับงบการเงินปีก่อน</small>	12,172,557.55 กำไรสุทธิ : บาท	68,243.59 กำไรสุทธิ : บาท

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

ปี	ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)	อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (เท่า)	อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)
2559	2%	4.04	2.97
2560	0%	3.73	2.22
2561	0%	5.24	0.78

>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด

พิมพ์ Excel [พิมพ์ PDF](#)

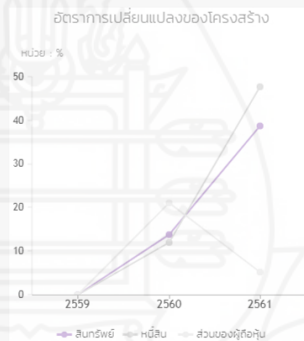
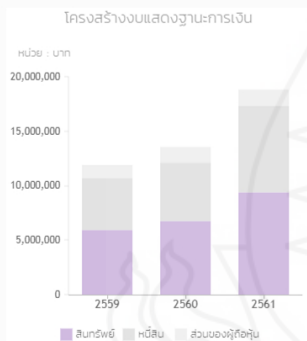
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755559000489

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินค้าคงเหลือ	3,405,608.00	N/A	3,563,758.70	4.35	4,154,383.67	16.90
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,472,827.34	N/A	3,870,446.97	11.44	4,485,789.74	16.15
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	691,202.22	N/A	2,920,254.44	322.48	3,429,583.06	17.44
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,491,202.22	N/A	2,920,254.44	17.22	4,929,583.06	66.80
สินทรัพย์รวม	5,964,029.56	N/A	6,790,701.41	13.86	9,425,372.80	38.79
หนี้สินหมุนเวียน	1,170,837.51	N/A	1,743,236.30	48.88	5,776,128.68	231.34
หนี้สินไม่หมุนเวียน	3,609,030.56	N/A	3,613,314.90	0.11	2,139,628.39	-40.78
หนี้สินรวม	4,779,868.07	N/A	5,356,551.20	12.06	7,915,757.07	47.77
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,184,161.49	N/A	1,434,150.21	21.11	1,509,615.73	5.26
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	5,964,029.56	N/A	6,790,701.41	13.86	9,425,372.80	38.79

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงผลขึ้นอยู่กับการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบัญชีระบบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารการเงินผ่านช่องทางบริการต่างๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เจ.พี.สควิด จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท โชคดี ซี โปรดักส์ จำกัด


 ขอน้องสิริบรรอง


 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล


 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105548090541

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นางวรรณี หมั่นสวัสดิ์	กรรมการหนึ่งคนลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	11 ก.ค. 2548		
ทุนจดทะเบียน	2,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	0108654813503		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
	>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน		
ที่ตั้ง	69/374 หมู่บ้านเพอร์เฟกต์เพลสซอย21/ซอยจวนคำแพง 64 ถนนรามคำแหง แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ - โทรสาร - Website - E-mail address -		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน	46312 การขายส่งปลีกและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ		
วัตถุประสงค์จดทะเบียน	ประกอบกิจการจำหน่ายอาหารทะเลทุกประเภท		
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด	46312 การขายส่งปลีกและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ		
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด	ประกอบกิจการนำเข้า ส่งออก และจำหน่ายอาหารทะเลทุกประเภท		

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้ออกการนำเสนอของงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาใช้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอวัตถุประสงค์ของนิติกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัญฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S) * ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

บริษัท โชคดี ซี โปรดักส์ จำกัด	เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 46312 และธุรกิจขนาดเล็ก*
74,818,950.65 รายได้รวม : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small>	12,172,557.55 ค่ามัญฐานของรายไ้รวม : <small>บาท</small>
243,658.31 กำไรสุทธิ : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small>	68,243.59 ค่ามัญฐานของกำไรสุทธิ : <small>บาท</small>

สัดส่วนทางการเงินเบื้องต้น



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

ไม่มีข้อมูล

สถานะอื่นๆ

 ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า
 (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล


 ประวัติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท โชคดี ซี โปรดัคส์ จำกัด

พิมพ์ Excel [พิมพ์ PDF](#)

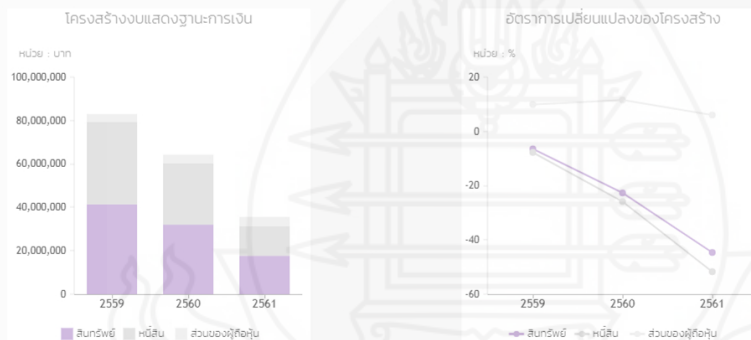
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105548090541

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท โชคดี ซี โปรดัคส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	4,168,480.23	355.71	2,297,816.54	-44.74	NA	-100.00
สินค้าคงเหลือ	6,949,480.00	3.02	6,960,230.00	0.01	4,641,655.00	-34.65
สินทรัพย์หมุนเวียน	22,978,669.07	17.37	11,188,549.70	-51.30	8,853,742.37	-20.86
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	10,110,540.32	8.65	9,896,683.03	-2.12	9,023,284.47	-8.81
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	18,600,540.32	-25.01	21,019,683.03	13.00	9,023,284.47	-57.07
สินทรัพย์รวม	41,579,209.39	-6.31	32,208,232.73	-22.53	17,877,026.84	-44.49
หนี้สินหมุนเวียน	23,060,084.19	1.60	23,010,436.19	-0.17	3,740,178.12	-83.74
หนี้สินไม่หมุนเวียน	14,995,335.25	-18.87	5,249,444.21	-64.99	9,944,838.08	89.44
หนี้สินรวม	38,045,419.44	-7.59	28,259,880.40	-25.72	13,685,016.20	-51.57
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,533,789.95	10.06	3,948,352.33	11.73	4,192,010.64	6.17
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	41,579,209.39	-6.31	32,208,232.73	-22.53	17,877,026.84	-44.49

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงลึกลงอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่มีนิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนระบบบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินระบบบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดค้านำเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่างๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท โชคดี ซี โปรดัคส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท ห่องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด

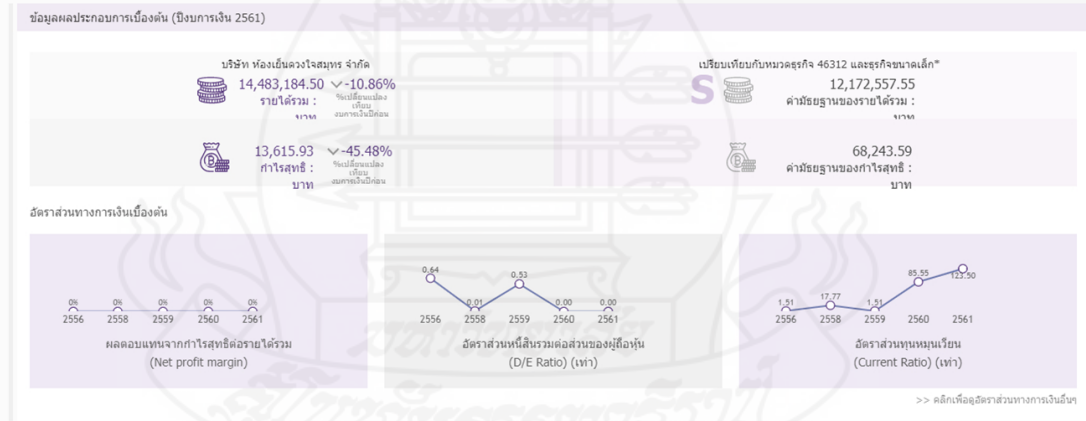
ขอบทลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755521000015

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง ทุนจดทะเบียน เลขทะเบียนเดิม ปีที่ส่งงบการเงิน	ยังก่อนเริ่มกิจการอยู่ 15 มี.ย. 2521 9,000,000.00 บาท สล.2 2561 2560 2559 2558 2557 >> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน	1. นางสาวเจียมจิตต์ แซ่เอ็ง 2. นางสาวจงจิตต์ วนาดรรววิศาล 3. นางสาวเบญจางค์ สุกุลหิหม 4. นางสาววณิชชา บุญะโรสล 5. นายปรีณ วนาวันวิศาล/	นางสาวเจียมจิตต์ แซ่เอ็ง กรรมการผู้จัดการ ลงลายมือชื่อร่วมกับกรรมการอื่นหนึ่งนาย และต้องประทับตรา สำคัญของบริษัท/ ประเภทธุรกิจตอนจดทะเบียน 47212 ร้านขายปลีกปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ วัตถุประสงค์ตอนจดทะเบียน ขายปลา ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด 46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด ประกอบกิจการค้าขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอดูวัตถุประสงค์ของนิติกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ยื่นในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำอธิบายของประเภทธุรกิจคำนวณมาจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากทรัพย์สินทางปัญญา)

ไม่มีข้อมูล

สถานะอื่นๆ

ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท ห่องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755521000015

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท ห่องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	600,000.00	N/A	750,000.00	60.00	750,000.00	N/A
สินค้าคงเหลือ	2,482,366.00	609.25	727,792.20	-70.68	357,990.00	-50.81
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,055,102.89	620.41	1,528,715.37	-49.96	1,964,038.17	27.82
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	2,776,010.39	-17.54	2,315,094.67	-16.60	1,901,341.55	-17.87
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	2,776,010.39	-17.54	2,318,885.19	-16.46	1,905,132.07	-17.84
สินทรัพย์รวม	6,831,113.08	63.82	3,847,600.56	-34.01	3,869,170.24	0.30
หนี้สินหมุนเวียน	2,026,355.83	8,388.75	17,868.66	-99.11	15,822.41	-11.45
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
หนี้สินรวม	2,026,355.83	8,388.75	17,868.66	-99.11	15,822.41	-11.45
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,804,757.25	1.00	3,829,731.90	0.65	3,843,347.83	0.35
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	6,831,113.08	63.82	3,847,600.56	-34.01	3,869,170.24	0.30

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

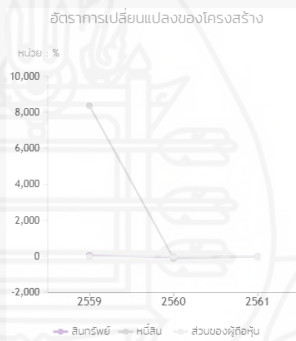
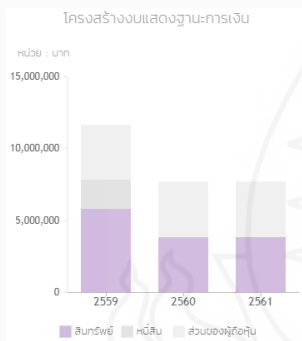
เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงขี้นอยู่กับรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงขี้นอยู่กับรูปแบบงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลการเงินขี้นอยู่กับปีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท ห่องเย็นดวงใจสมุทร จำกัด

ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท บุญพงษ์ ชิฟต์ส์ จำกัด

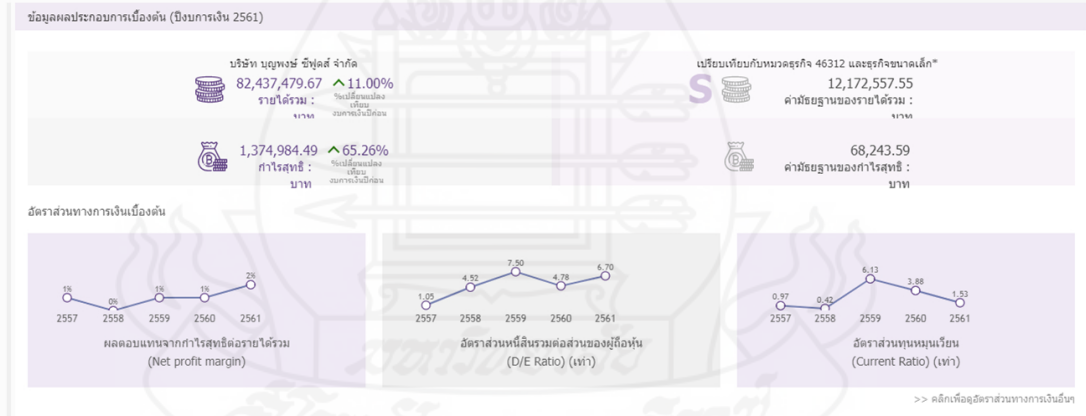
ขอบหนังสือรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 010554105778

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายวรุฒม์ สกาวรัตน์นกุล	กรรมการลงคะแนนลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	15 ก.ย. 2541	2. นางเพียงใจ สกาวรัตน์นกุล/	
ทุนจดทะเบียน	10,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	(3)1123/2541		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน		
ที่ตั้ง	198/68 ซอยแหลมใหญ่ ถนนแหลมใหญ่ ต.แม่กลอง อ.เมือง สมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม โทรศัพท์ - โทรสาร - Website - E-mail address -		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน	10132 การผลิตไม้ก๊อกลูกชิ้นและผลิตภัณฑ์อื่นที่คล้ายกันที่ทำจากเนื้อสัตว์และเนื้อสัตว์ปีก		
วัตถุประสงค์จดทะเบียน	ผลิต และจำหน่ายส่ง-ปลีกเนื้อปลา ลูกชิ้นปลา		
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด	46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ		
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด	จำหน่ายส่ง-ปลีกเนื้อปลา ลูกชิ้นปลา		

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นที่ควรระวังไว้พิจารณา
- กรณีที่ยังไม่มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอวัตถุประสงค์ของกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่จะระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมีรายละเอียดประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ
ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ
ไม่มีข้อมูล

ประวัติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท บุญพงษ์ ชิฟด์ส์ จำกัด

พิมพ์ Excel [พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 010554105778

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท บุญพงษ์ ชิฟด์ส์ จำกัด
ข้อมูลงบการเงิน 2559 - 2561

หมวด : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าค่าสุทธิ	3,619,043.99	3,446.93	5,806,922.00	60.42	13,332,257.00	129.63
สินค้าคงเหลือ	4,526,600.00	688.66	1,907,261.00	-57.86	2,704,440.00	41.79
สินทรัพย์หมุนเวียน	12,728,012.30	239.52	8,756,797.78	-31.20	27,403,094.44	212.97
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	6,762,897.03	-6.10	9,279,183.09	37.20	7,220,148.74	-22.18
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	6,849,925.94	-4.89	9,367,174.93	36.74	7,308,643.99	-21.97
สินทรัพย์รวม	19,577,938.24	78.77	18,122,972.71	-7.43	34,711,738.43	91.63
หนี้สินหมุนเวียน	2,075,289.25	-76.86	2,257,313.88	8.77	17,902,675.11	693.09
หนี้สินไม่หมุนเวียน	15,200,000.00	N/A	12,731,035.00	-16.24	12,299,455.00	-3.38
หนี้สินรวม	17,275,289.25	92.61	14,988,348.88	-13.23	30,202,130.11	101.60
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,302,648.99	16.14	3,134,623.83	36.13	4,509,608.32	43.86
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	19,577,938.24	78.77	18,122,972.71	-7.43	34,711,738.43	91.63

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงอยู่ในรูปแบบรายการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบริษัทหรือมีการเปลี่ยนแปลงจะนับล่าสุดของนิติบุคคลที่ไม่นำส่งต่อกรม เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารทางการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

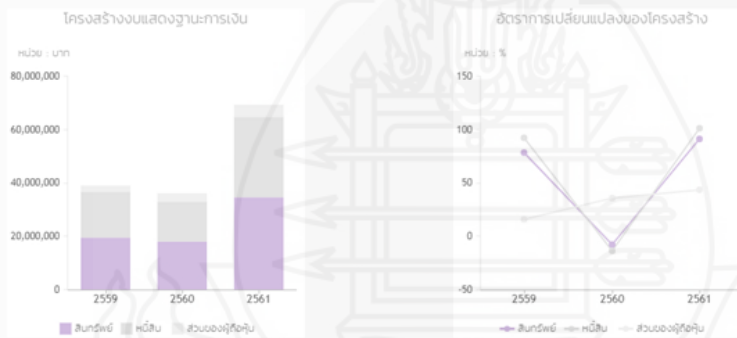
งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบไม่รวมค่าสุทธิ

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท บุญพงษ์ ชิฟด์ส์ จำกัด
ข้อมูลงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด





เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755560000217

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายภูมิต พัคฆวรรณ 2. นางจงจิตต์ บุญเดชา 3. นางสุพรรณมา ศุภโรใหญ่/	นายภูมิต พัคฆวรรณ ลงลายมือชื่อ และประทับตราสำคัญของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	10 มี.ค. 2560		
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2560		
>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
72/26 ซอยบางจะเกร็ง 4 ถนนธนบุรี-ปากท่อ ต.แมกทอง อ.เมือง สมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจค่อนจทะเบียน			
10139 การผลิตเมล็ดพันธุ์พืชอื่น ๆ จากเนื้อสัตว์และเนื้อสัตว์ปีกซึ่งไม่ได้จัดประเภทไว้ในที่อื่น			
วัตถุประสงค์ค่อนจทะเบียน			
ประกอบกิจการผลิตเนื้อสัตว์หรือบดบอบ			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด			
10309 การแปรรูปและการถนอมผลไม้และผักด้วยวิธีอื่นซึ่งไม่ได้ จัดประเภทไว้ในที่อื่น			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด			
ประกอบกิจการผลิต แปรรูปและจำหน่ายอาหารแปรรูปทั้งปลีกและส่ง			


หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาให้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอดัชนีประจักษ์ตัวเบื้องต้นกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือประกอบฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินมีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 10309 ที่ส่งงบการเงินในปี 2560 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด	เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 10309 และธุรกิจขนาดเล็กลง*
<p>รายได้รวม : 0.00 บาท</p> <p>กำไรสุทธิ : 0.00 บาท</p> <p><small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับงบการเงินปีเดียวกัน</small></p>	<p>701,592.82 บาท</p> <p>ค่ามัธยฐานของรายได้รวม :</p> <p>-5,229.00 บาท</p> <p>ค่ามัธยฐานของกำไรสุทธิ :</p>
อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น	
<p>2560</p> <p>ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)</p>	<p>2560</p> <p>อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (วห)</p>
<p>2560</p> <p>อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (วห)</p>	
>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ	

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)



สถานะอื่นๆ

ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

 ปรจัดการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด

พิมพ์ Excel [พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755560000217

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2558 - 2560

หน่วย : บาท	2558		2559		2560	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	N/A	N/A	N/A	N/A	12,342.51	N/A
สินค้าคงเหลือ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินทรัพย์หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	42,543.01	N/A
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	N/A	N/A	N/A	N/A	277,497.55	N/A
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	277,497.55	N/A
สินทรัพย์รวม	N/A	N/A	N/A	N/A	320,040.56	N/A
หนี้สินหมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	527,898.27	N/A
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
หนี้สินรวม	N/A	N/A	N/A	N/A	527,898.27	N/A
ส่วนของผู้ถือหุ้น	N/A	N/A	N/A	N/A	-207,857.71	N/A
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	N/A	N/A	N/A	N/A	320,040.56	N/A

เลือกปีงบการเงิน

2556 2560

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

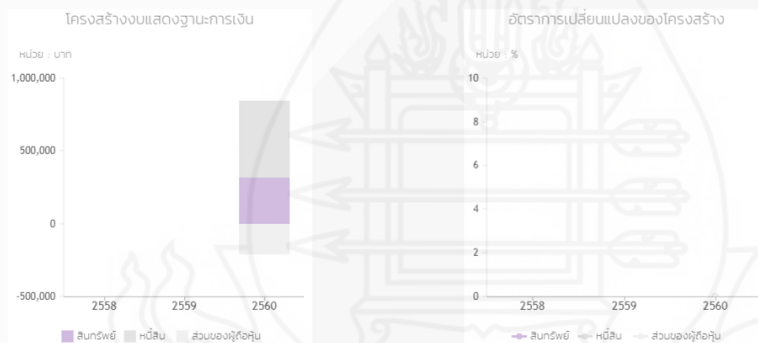
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงข้อยกเว้นอยู่กับรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบปีบัญชีระบบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนปีล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดค้านเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท พัคฆวรรณ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2558 - 2560



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : หจ. สยามรอยัลพีท


 ดาวน์โหลดใบรับรอง
 
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0103541011385

ประเภทนิติบุคคล	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	รายชื่อหุ้นส่วน	หุ้นส่วนผู้จัดการ
สถานะนิติบุคคล	แปรรูป	1. นางสาวอุษิธรรัตน์ ชาติวิสุทธิ ลงทุนด้วย เงินสด จำนวน 2,500,000.00 บาท	1. นางสาวอุษิธรรัตน์ ชาติวิสุทธิ
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	10 มิ.ย. 2541	2. นายคูสี อนันตวิทยานนท์ ลงทุนด้วย เงินสด จำนวน 2,500,000.00 บาท	
ทุนจดทะเบียน	8,000,000.00 บาท	3. นางสาวโชติกา อนันตวิทยานนท์ ลงทุนด้วย เงินสด จำนวน 1,000,000.00 บาท	
เลขทะเบียนเดิม	147/2541	4. นางสาวพิมพ์ชนก อนันตวิทยานนท์ ลงทุนด้วย เงินสด จำนวน 1,000,000.00 บาท	
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557	5. เด็กหญิงพัชรนันท์ อนันตวิทยานนท์ ลงทุนด้วย เงินสด จำนวน 1,000,000.00 บาท	
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน		
ที่ตั้ง			
375 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 12 ถนนจรัญสนิทวงศ์ แขวงวัดท่าพระ เขต บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
ขายส่งปลาสดแช่แข็ง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
จำหน่ายปลาสดแช่แข็ง			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้ออกการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอดูประวัติงบจดทะเบียนจัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>หจ. สยามรอยัลพีท</p> <p>รายได้รวม : 34,663,129.00 บาท ▼ -3.36%</p> <p>กำไรสุทธิ : 528,411.42 บาท ▲ 1.33%</p> <p><small>ปีงบการเงินก่อนปีงบการเงินปัจจุบัน</small></p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 46312 และธุรกิจขนาดเล็ก*</p> <p>คำมัยฐานของรายได้รวม : N/A</p> <p>คำมัยฐานของกำไรสุทธิ : N/A</p>
--	--

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)

อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (v/v)

อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (v/v)

>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

ไม่มีข้อมูล

สถานะอื่นๆ

ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

นิติบุคคลนี้แปรสภาพเป็น [บริษัท สยามรอยัลพีท จำกัด](#) เลขทะเบียนนิติบุคคล 0105562064200

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

ชื่อนิติบุคคล : หจ. สยามรอยัลพีช

พิมพ์ Excel | พิมพ์ PDF

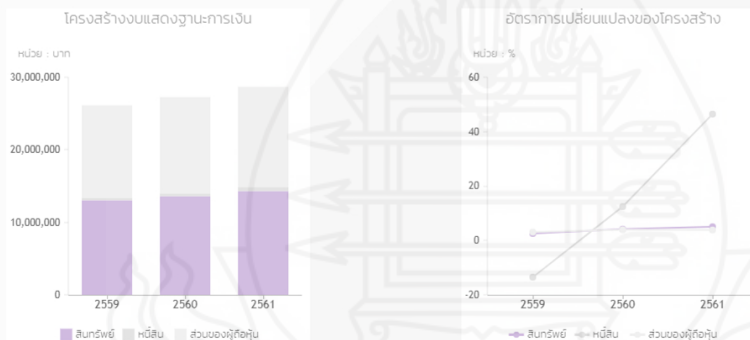
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0103541011385

งบแสดงฐานะการเงิน หจ. สยามรอยัลพีช
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินค้าคงเหลือ	2,669,380.00	219.45	2,882,980.00	8.40	2,966,735.00	2.85
สินทรัพย์หมุนเวียน	3,662,321.97	51.46	5,112,144.22	39.68	6,684,845.66	30.76
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	9,429,652.60	-8.71	8,544,396.39	-9.38	7,680,109.50	-10.11
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	9,429,652.60	-8.71	8,544,396.39	-9.38	7,680,109.50	-10.11
สินทรัพย์รวม	13,091,974.57	2.69	13,656,540.61	4.31	14,364,955.16	5.18
หนี้สินหมุนเวียน	343,084.58	-13.36	386,211.99	12.57	566,215.12	46.60
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
หนี้สินรวม	343,084.58	-13.36	386,211.99	12.57	566,215.12	46.60
ส่วนของผู้ถือหุ้น	12,748,889.99	3.21	13,270,328.62	4.09	13,798,740.04	3.98
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	13,091,974.57	2.69	13,656,540.61	4.31	14,364,955.16	5.18

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินปีหนึ่ง - ปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงมีผลอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบปีบัญชีแบบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลทางการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่นำมาส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน หจ. สยามรอยัลพีช
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท แมกกรอง จำกัด

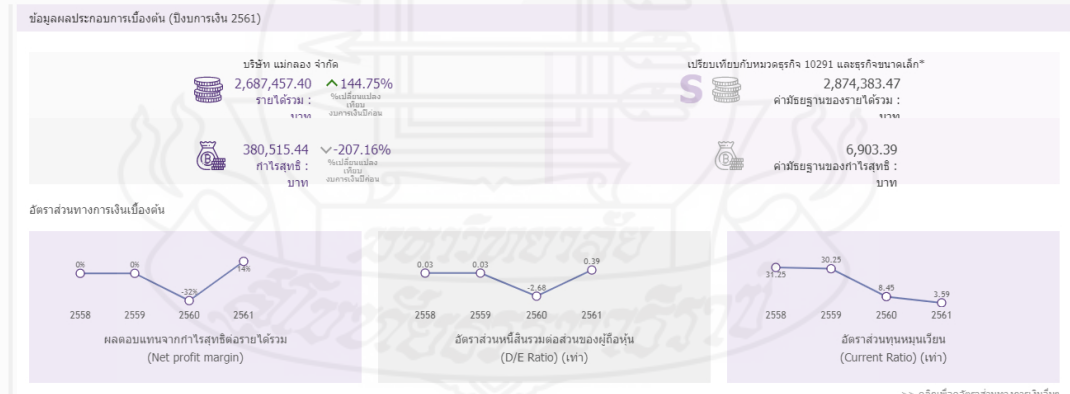
[ชอหนังสือรับรอง](#)
[พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล](#)
[พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755558000078

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายรัชธิชัย รัชชาติ	กรรมการลงนามในสามคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	28 ม.ค. 2558	2. นางอรุณี รัชชาติ	
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท	3. นางสาวกาญจนา รัชชาติ/	
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558		
>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
34 หมู่ที่ 3 ต.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	034-713612		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
วัตถุประสงค์ของจดทะเบียน			
10291 การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การหมัก การทำเค็ม การหมักในน้ำเกลือ หรือน้ำส้มสายชู			
วัตถุประสงค์ของจดทะเบียน			
ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายสินค้าแปรรูปผลิตภัณฑ์แช่แข็งได้แก่ สัตว์น้ำทุกชนิดและอื่นๆ			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
10291 การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การหมัก การทำเค็ม การหมักในน้ำเกลือ หรือน้ำส้มสายชู			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การหมัก การทำเค็ม การหมักในน้ำเกลือ หรือน้ำส้มสายชู			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาในฐานะ
- กรณีที่ยังไม่มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอข้อมูลวัตถุประสงค์จัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินมีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมีอยู่ฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 10291 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท แมกกลอง จำกัด



เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755558000078

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท แมกกลอง จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	NA	NA	145,861.63	NA	NA	-100.00
สินค้าคงเหลือ	NA	NA	NA	NA	NA	NA
สินทรัพย์หมุนเวียน	242,000.00	-3.20	202,952.70	-16.13	359,484.24	77.12
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	NA	NA	NA	NA	NA	NA
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	NA	NA	NA	NA	NA	NA
สินทรัพย์รวม	242,000.00	-3.20	202,952.70	-16.13	359,484.24	77.12
หนี้สินหมุนเวียน	8,000.00	NA	24,022.13	200.27	100,038.23	316.44
หนี้สินไม่หมุนเวียน	NA	NA	300,000.00	NA	NA	-100.00
หนี้สินรวม	8,000.00	NA	324,022.13	3,950.27	100,038.23	-69.12
ส่วนของผู้ถือหุ้น	234,000.00	-3.30	-121,069.43	-151.73	259,446.01	-314.29
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	242,000.00	-3.20	202,952.70	-16.13	359,484.24	77.12

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

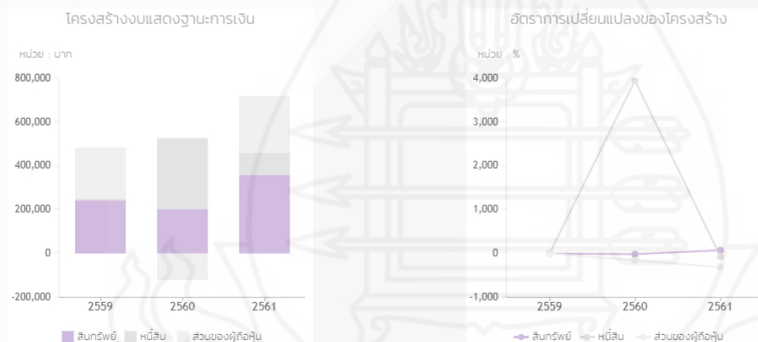
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงผลขึ้นอยู่รูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำเสนอ
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบปีบัญชีระบบการบัญชีจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านทางช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท แมกกลอง จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สหชัยซีพีดี จำกัด

 ขอน้องสื่อรับรอง
  พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
  พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755531000018

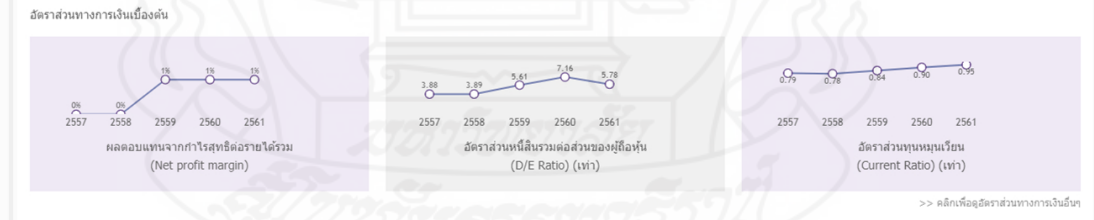
ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายชูชัย รังสิยานันต์	นายสมชัย โกกริ้น หรือนางสาวนารีทิพย์ รังสิยานันต์ หรือ นางสาวกานดา รังสิยานันต์ หรือนางสาวสุภาภร รังสิยานันต์ สองในสี่คนนี้ ลงลายมือชื่อและประทับตราคำคัญของบริษัท//
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	04 ม.ค. 2531	2. นายศักดิ์ชัย รังสิยานันต์	
ทุนจดทะเบียน	70,000,000.00 บาท	3. นายศุภชัย โกกริ้น	
เลขทะเบียนเดิม	บอจ.ล.ล.13	4. นางวิรัชย์ อินทร์ราษฎร์	
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557	5. นายสมชัย โกกริ้น	
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน	6. นางสาวนารีทิพย์ รังสิยานันต์	
		7. นางสาวกานดา รังสิยานันต์	
		8. นางสาวสุภาภร รังสิยานันต์	
ที่ตั้ง			ประเภทธุรกิจและจดทะเบียน
208/1 หมู่ที่ 1 ถนนวิภาวดี ต.บางเขนจ. ๑.เมืองหลวงสงคราม			35101 กายผลิตและการส่งไฟฟ้า
โทรสาร			วัตถุประสงค์จดทะเบียน
-			ประกอบกิจการผลิตและจำหน่ายกระแสไฟฟ้า
โทรสาร			ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
-			48312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
Website			วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
-			ขายผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
E-mail address			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้ออกการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ซึ่งแท้จริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอวัตถุประสงค์จดทะเบียนจัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำอธิบายของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 48312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดใหญ่ (L)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>บริษัท สหชัยซีพีดี จำกัด</p> <p>1,150,800,159.55 ▲ 29.21%</p> <p>รายได้รวม : บาท</p> <p><small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small></p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ "และธุรกิจขนาดใหญ่"</p> <p>617,989,543.58</p> <p>ค่ามัธยฐานของรายได้รวม : บาท</p>
<p>14,638,988.28 ▲ 81.93%</p> <p>กำไรสุทธิ : บาท</p> <p><small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small></p>	<p>-4,657,518.77</p> <p>ค่ามัธยฐานของกำไรสุทธิ : บาท</p>



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

ไม่มีข้อมูล

สถานะอื่นๆ

ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

 ประวัติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สหชัยซีพี จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755531000018

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สหชัยซีพี จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	61,991,969.77	55.65	77,562,707.05	25.11	71,651,645.33	-7.62
สินค้าคงเหลือ	129,590,492.48	31.51	164,073,149.54	26.60	272,348,362.42	65.99
สินทรัพย์หมุนเวียน	250,777,471.41	76.15	365,348,241.03	41.69	431,216,998.22	21.35
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	58,275,914.16	-4.13	100,968,369.79	73.25	111,284,341.79	10.21
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	99,730,887.11	7.44	143,011,841.38	43.39	153,184,341.79	7.11
สินทรัพย์รวม	350,508,358.52	49.03	498,360,082.41	42.18	584,401,340.01	17.26
หนี้สินหมุนเวียน	297,482,555.06	63.82	394,327,046.01	32.55	453,327,155.13	14.96
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	-100.00	42,961,150.94	N/A	44,863,311.14	4.42
หนี้สินรวม	297,482,555.06	68.98	437,288,196.95	46.99	498,190,466.27	13.92
ส่วนของผู้ถือหุ้น	53,025,803.46	10.31	61,071,885.46	15.17	86,210,873.74	41.16
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	350,508,358.52	49.03	498,360,082.41	42.18	584,401,340.01	17.26

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินต้นปีนั้น - ต้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงขี้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดค้านเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

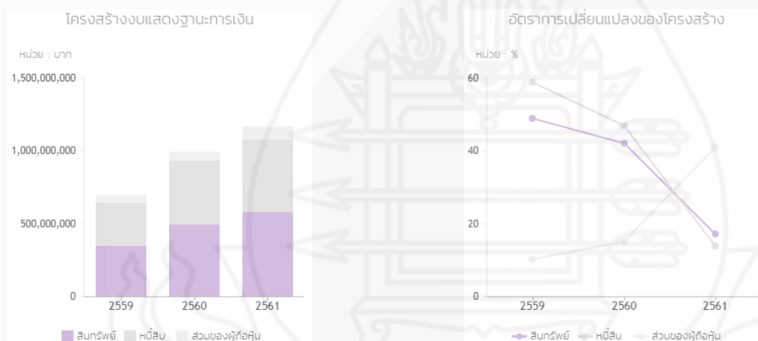
งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สหชัยซีพี จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท แมกกรองฟู้ดส์ จำกัด



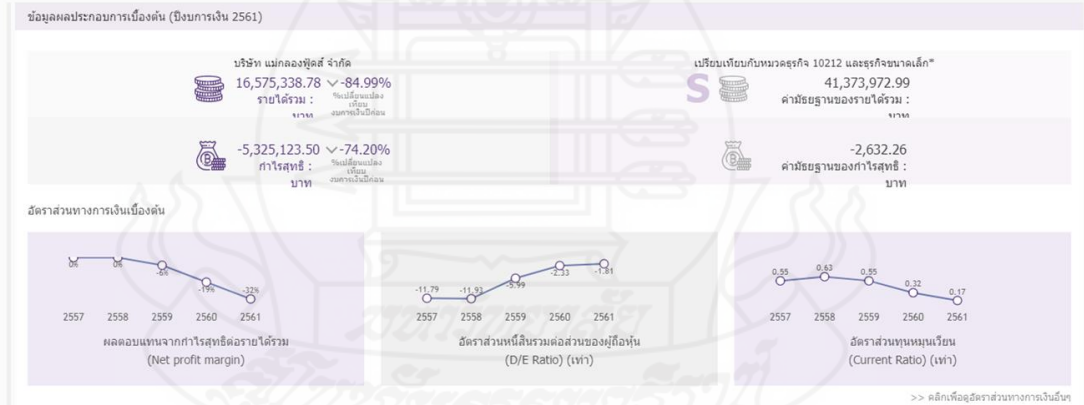


เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755537000109

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายทัศนัย ไกรชื่น	นางสาวกานดา รังสิยานันต์ ลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท//
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	31 พ.ค. 2537	2. นายศุภชัย รังสิยานันต์	
ทุนจดทะเบียน	50,000,000.00 บาท	3. นายสมชัย ไกรชื่น	
เลขทะเบียนเดิม	บจก.สส.96	4. นายชูชัย รังสิยานันต์	
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557	5. นางประพิศ ไกรชื่น	
	>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน	6. นางชญชรี รังสิยานันต์	
		7. นางสาวศศิภักย์ ไกรชื่น	
		8. นางสาวนชัชวิทย์ รังสิยานันต์	
		9. นางสาวกานดา รังสิยานันต์	
		10. นางสุวิทย์ ฉันทะวิทาทองกูร	
		11. นายวรพงษ์ จงอ่อน	
		12. นายธนพงษ์ รังสิยานันต์//	
			ประเภทธุรกิจจดทะเบียน
			10212 การผลิตสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำสด (ยกเว้นปลา) แซ่เย็นหรือแช่แข็ง
			วัตถุประสงค์จดทะเบียน
			ผลิตและจำหน่ายอาหารทะเลแช่แข็ง
			ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
			10212 การผลิตสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำสด (ยกเว้นปลา) แซ่เย็นหรือแช่แข็ง
			วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
			การผลิตสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำสด แซ่เย็นหรือแช่แข็ง

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาให้พิจารณา
- กรณีที่ไม่ได้มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเลขวัตถุประสงค์ของนิติกิจการ หรือที่ปรากฏในหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำอธิบายของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 10212 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ยื่นทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

 ประวัติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท แมกลอนฟู้ดส์ จำกัด



เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755537000109

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท แมกลอนฟู้ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	9,982,347.38	-8.29	765,081.91	-82.32	731,048.75	-4.44
สินค้าคงเหลือ	60,430,787.42	2.04	30,512,501.88	-49.50	13,450,391.21	-56.91
สินทรัพย์หมุนเวียน	75,621,980.19	-15.21	32,002,363.46	-57.68	14,966,346.00	-53.23
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	41,482,168.91	-6.85	26,272,463.94	-36.66	24,723,214.00	-6.89
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	42,821,518.16	-6.70	26,885,891.03	-36.77	25,079,151.09	-6.72
สินทรัพย์รวม	118,143,498.35	-12.02	58,888,254.49	-50.15	40,045,497.09	-31.99
หนี้สินหมุนเวียน	137,576,479.50	-2.63	100,823,067.07	-26.71	88,113,290.09	-12.61
หนี้สินไม่หมุนเวียน	4,239,175.42	-19.61	2,376,729.92	-43.93	1,573,873.00	-33.77
หนี้สินรวม	141,815,654.92	-3.24	103,204,796.99	-27.22	89,687,163.09	-13.09
ส่วนของผู้ถือหุ้น	-23,672,156.57	92.75	-44,316,542.50	87.20	-49,641,666.00	12.01
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	118,143,498.35	-12.02	58,888,254.49	-50.15	40,045,497.09	-31.99

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

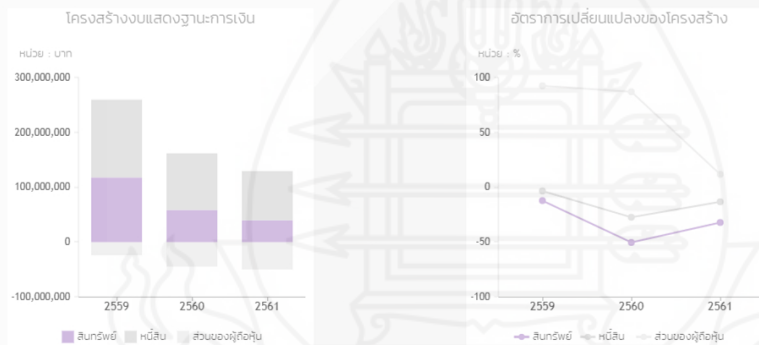
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินปีนั้น - ปีปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงเพิ่มขึ้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงมีบัญชีการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินของปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรม เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท แมกลอนฟู้ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สยามมารีนโพรเซสฟู้ดส์ จำกัด

ขอลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105544081084

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายประลาท สุวีรังค์	นายประลาท สุวีรังค์ นางวิภาดา สุวีรังค์
วันจดทะเบียนจัดตั้ง	22 ต.ค. 2544	2. นางวิภาดา สุวีรังค์	นายปิตรี สุวีรังค์ นางสาววิพรรณ สุวีรังค์ นางสาววรรณ สุวีรังค์
ทุนจดทะเบียน	520,000,000.00 บาท	3. นายปิตรี สุวีรังค์	กรรมการลงชื่อในตำแหน่ง
เลขทะเบียนเดิม	ทท04-0025-44	4. นายวิชาญ พิทักษ์สิทธิ์	คนนี้ ลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท/
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557	5. นางสาววิพรรณ สุวีรังค์	
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน	6. นางสาววรรณ สุวีรังค์	
ที่ตั้ง			
1168/11 ถนนพระราม 4 แขวงทุ่งนพรัตน์ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร			
โทรศัพท์			
โทรสาร			
Website			
E-mail address			
			ประเภทธุรกิจจดทะเบียน
			46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
			วัตถุประสงค์จดทะเบียน
			ประกอบกิจการพาณิชย์กรรม ปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ
			ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
			52101 กิจกรรมที่เกี่ยวกับคลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้าเข้าหรือขนส่ง
			วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด
			อาหารทะเลแปรรูปแช่เยือกแข็งและห้องเย็น

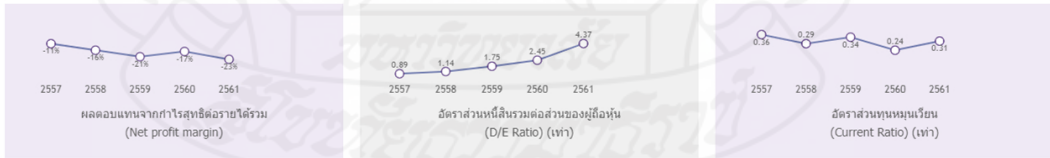
หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปอ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาให้พิจารณาในฐานะ
- กรณีที่ยังไม่มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอยัตถุประสงค์ของกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมอฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 52101 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดกลาง (M) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>บริษัท สยามมารีนโพรเซสฟู้ดส์ จำกัด</p> <p>93,082,018.42 ▼-27.45%</p> <p>รายได้รวม : <small>จากปีงบการเงินก่อน</small></p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 52101 และธุรกิจขนาดกลาง*</p> <p>35,511,865.94</p> <p>ค่ามัธยฐานของรายได้รวม : <small>บาท</small></p>
<p>-21,060,530.91 ▼-2.23%</p> <p>กำไรสุทธิ : บาท <small>ปีงบการเงินก่อน</small></p>	<p>-15,838.14</p> <p>ค่ามัธยฐานของกำไรสุทธิ : <small>บาท</small></p>

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น



>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่น

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

ไม่มีข้อมูล

สถานะอื่นๆ

ผู้ทะเบียนเป็นผู้ส่งออกนำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

ประวัติการเปลี่ยนแปลง

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สยามมารีนโพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105544081084

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สยามมารีนโพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	3,533,806.53	-28.33	7,620,038.76	115.63	6,313,032.71	-17.15
สินค้าคงเหลือ	28,366,387.92	40.85	12,455,055.89	-52.76	13,109,764.92	5.25
สินทรัพย์หมุนเวียน	31,117,991.92	23.30	21,042,042.42	-32.37	20,346,386.52	-3.30
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	174,331,481.43	-10.04	163,535,382.03	-6.19	153,242,047.53	-6.29
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	175,104,192.43	-10.11	163,061,005.20	-6.53	153,492,080.98	-6.21
สินทรัพย์รวม	206,222,184.35	-6.28	184,703,047.62	-10.43	173,838,467.50	-5.88
หนี้สินหมุนเวียน	91,220,724.54	4.65	86,242,821.82	-5.46	66,438,772.61	-22.96
หนี้สินไม่หมุนเวียน	40,000,000.00	33.33	45,000,000.00	12.50	75,000,000.00	66.66
หนี้สินรวม	131,220,724.54	11.99	131,242,821.82	0.01	141,438,772.61	7.76
ส่วนของผู้ถือหุ้น	75,001,459.81	-27.09	53,460,225.80	-28.72	32,399,694.89	-39.39
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	206,222,184.35	-6.28	184,703,047.62	-10.43	173,838,467.50	-5.88

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

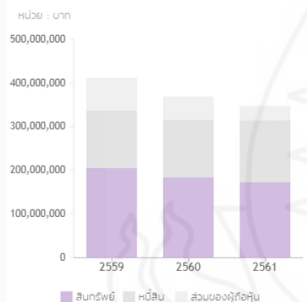
เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในระยะเวลาทั้ง

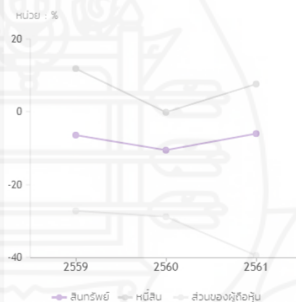
- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินต้นปีนั้น - ต้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงขึ้นอยู่กับรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบปีบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดค้านเอกสารงบการเงินผ่านทางช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สยามมารีนโพรเซสฟู๊ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

โครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน



อัตราการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้าง



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สยามมารีนโปรดักซ์ จำกัด


[ขอหนังสือรับรอง](#)

[พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล](#)

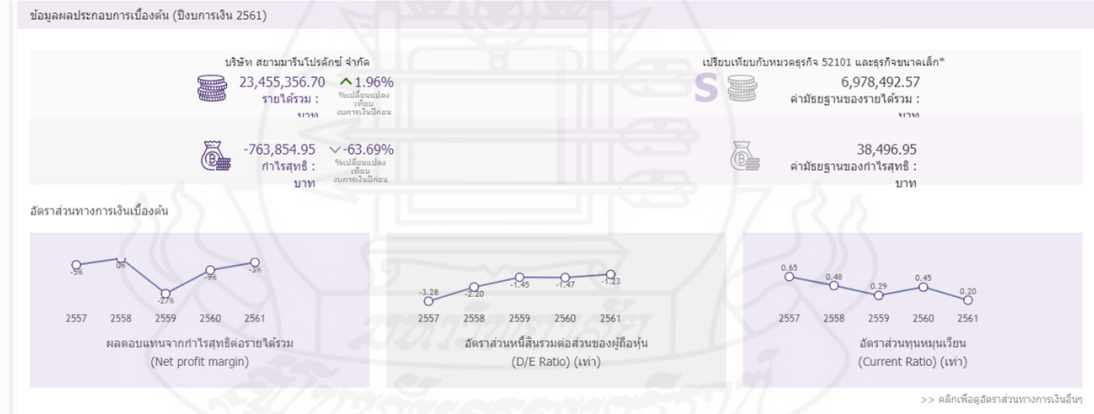
[พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755538000064

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการรองผู้ยกเว้น
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายนิโรจน์ ขอดคงประเสริฐ/	นายนิโรจน์ ขอดคงประเสริฐ ลงลายมือชื่อ และประทับตราสำคัญของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	04 เม.ย. 2538		
ทุนจดทะเบียน	138,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิน	บอจ.ส.ส.107		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน		
ที่ตั้ง			
26 หมู่ที่ 9 ต.บางแก้ว อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
กิจการท่องเที่ยว ส่งออกอาหารทะเลแช่แข็ง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
52101 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้าแช่เย็นหรือแช่แข็ง			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
กิจการท่องเที่ยว ส่งออกอาหารทะเลแช่แข็งไปต่างประเทศ			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้ออกจากรายงานงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณา
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอดูประวัติของนิติบุคคลที่กิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีค่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 52101 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่น ๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สยามมารีนโปรดักซ์ จำกัด

พิมพ์ Excel [พิมพ์ PDF](#)

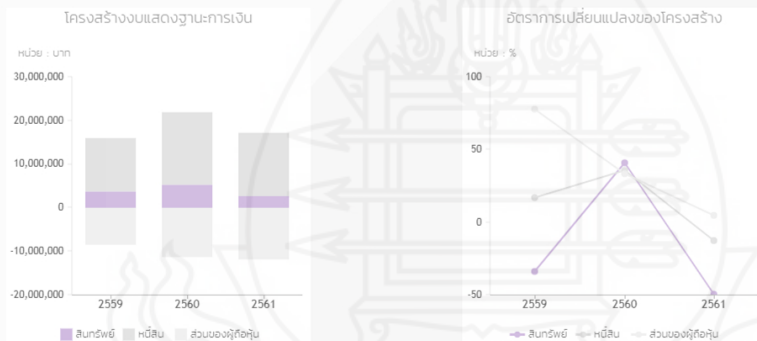
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755538000064

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สยามมารีนโปรดักซ์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

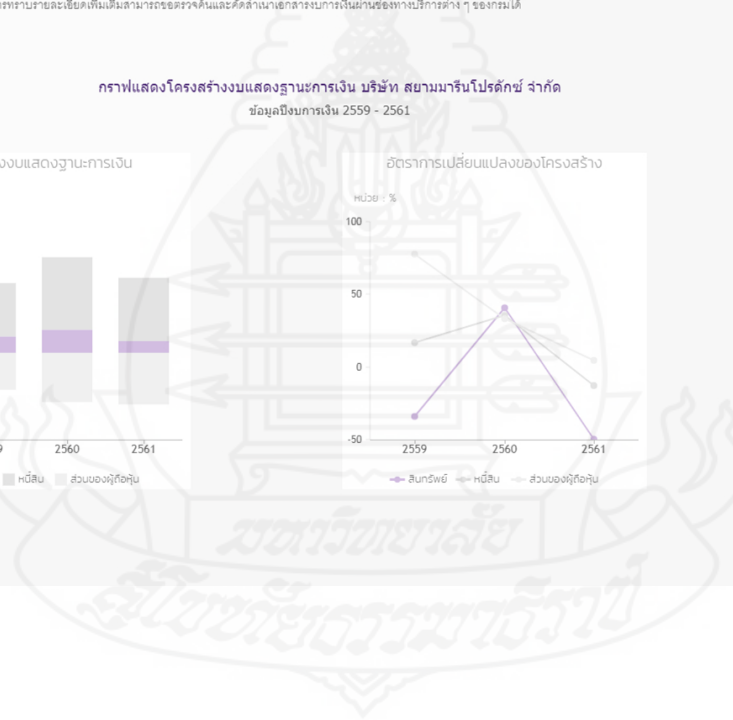
หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	1,792,539.69	-3.76	2,811,630.83	56.85	141,473.54	-94.96
สินค้าคงเหลือ	694,531.65	-42.15	1,695,288.28	168.32	1,923,720.36	20.58
สินทรัพย์หมุนเวียน	2,407,972.66	-17.25	4,429,991.17	83.97	2,090,772.43	-52.80
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	1,361,212.03	-51.08	883,985.16	-35.05	695,679.66	-32.62
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	1,361,212.03	-51.08	883,985.16	-35.05	695,679.66	-32.62
สินทรัพย์รวม	3,769,184.69	-33.79	5,313,976.33	40.98	2,686,362.09	-49.44
หนี้สินหมุนเวียน	8,249,483.41	35.18	9,869,897.73	19.64	10,379,604.10	5.16
หนี้สินไม่หมุนเวียน	3,980,218.00	-8.43	6,738,175.80	69.29	4,148,102.14	-38.43
หนี้สินรวม	12,229,701.41	17.03	16,608,073.53	35.80	14,527,606.24	-12.52
ส่วนของผู้ถือหุ้น	-8,460,516.82	77.89	-11,294,097.20	33.49	-11,841,254.15	4.84
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	3,769,184.69	-33.79	5,313,976.33	40.98	2,686,362.09	-49.44

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงผลขึ้นอยู่กับแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านทางช่องทางบริการต่างๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สยามมารีนโปรดักซ์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด


[ขอหนังสือรับรอง](#)

[พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล](#)

[พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0755552000220

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายภูมิจัย สธิธำรงกูร	นายภูมิจัย สธิธำรงกูร ลงลายมือชื่อและประทับตราบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	17 ต.ค. 2552	2. นายสุรศักดิ์ สธิธำรงกูร	
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท	3. นางจิลลารัตน์ จิวานจินดา/	
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2558 2557 2556 2555 2554		
>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
99/3 หมู่ที่ 12 ต.บางขันแตก อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	034-732520		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
10221 การผลิตปลาบรรจุกระป๋อง			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
ประกอบกิจการผลิตบรรจุปลากระป๋อง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
47212 ีรานขายปลีกปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
จำหน่ายและก้าง ปลาทะเล			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ไปจากงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงจึงเป็นสิ่งที่ควรหาใช้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอข้อมูลประเภทจดทะเบียนจัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 47212 ที่ส่งงบการเงินในปี 2558 และเป็นภาคเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด</p> <p>0.00 ▲ 0.00%</p> <p>รายได้รวม : <small>ปีนี้มีผลกำไรเพิ่มขึ้น 0.00% จากปีก่อน</small></p> <p>บาท</p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 47212 และธุรกิจขนาดเล็ก*</p> <p>12,066,579.53</p> <p>คำมัยฐานของรายได้รวม : <small>บาท</small></p>
<p>0.00 ▲ 0.00%</p> <p>กำไรสุทธิ : <small>ปีนี้มีกำไรเพิ่มขึ้น 0.00% จากปีก่อน</small></p> <p>บาท</p>	<p>159,609.79</p> <p>คำมัยฐานของกำไรสุทธิ : <small>บาท</small></p>



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ
ไม่มีข้อมูล
ข้อควรทราบ
ไม่มีข้อมูล

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 075552000220

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2556 - 2558

หน่วย : บาท	2556		2557		2558	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	1,089,941.63	167.69	1,665,792.00	57.15	3,387,337.55	103.34
สินค้าคงเหลือ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,102,482.11	112.74	1,702,996.13	54.46	3,403,167.71	99.83
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	108,571.44	-17.44	85,628.64	-21.13	69,723.92	-18.57
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	7,158,571.44	-0.31	5,735,628.64	-19.87	21,820,046.92	280.42
สินทรัพย์รวม	8,261,053.55	7.29	7,438,623.77	-9.95	25,223,213.63	239.08
หนี้สินหมุนเวียน	1,360,760.77	-8.95	336,012.69	-75.30	17,863,146.30	5,216.21
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
หนี้สินรวม	1,360,760.77	-8.95	336,012.69	-75.30	17,863,146.30	5,216.21
ส่วนของผู้ถือหุ้น	6,900,292.78	11.20	7,102,611.08	2.93	7,360,067.33	3.62
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	8,261,053.55	7.29	7,438,623.77	-9.95	25,223,213.63	239.08

เลือกปีงบการเงิน

2554 2558

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

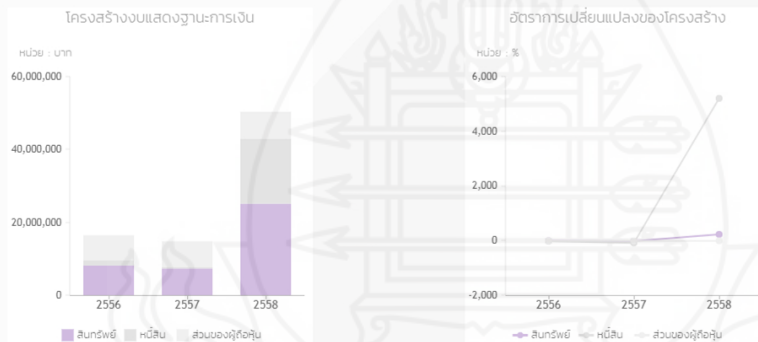
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงขลิ้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบัญชีระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สุภาภรณ์ แคนนิ่ง จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2556 - 2558



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สุภาภรณ์ ฟู้ดส์ จำกัด


[ขอหนังสือรับรอง](#)

[พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล](#)

[พิมพ์ PDF](#)

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 075555000125

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นางวันทิดา ประเสริฐศรี/	กรรมการหนึ่งคนลงลายมือชื่อ และประทับตราสำคัญของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	09 ต.ค. 2550		
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
119/1-3 หมู่ที่ 12 ต.บางขันแตก อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	024153193		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
10291 การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การรมควัน การทำ เติม การหมักในน้ำเกลือ หรือน้ำส้มสายชู			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
ประกอบกิจการรับจ้างฆ่าและ แกะ ล้าง แยกชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์สัตว์ น้ำ			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
10291 การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การรมควัน การทำ เติม การหมักในน้ำเกลือ หรือน้ำส้มสายชู			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
รับจ้างฆ่าและ แยกชิ้นส่วนปลา			



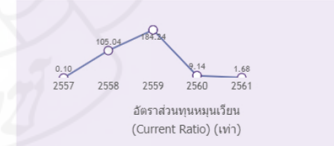
หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลที่ไปเปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ไปจากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงขึ้นถึงที่ตรวจให้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่มีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอข้อมูลวัตถุประสงค์จัดตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจที่มีการดำเนินงานในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 10291 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>บริษัท สุภาภรณ์ ฟู้ดส์ จำกัด</p> <p>8,855,438.45 ▲ 135.90%</p> <p>รายได้รวม : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีงบการเงินปีก่อน</small></p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 10291 และธุรกิจขนาดเล็กร*</p> <p>2,874,383.47</p> <p>คำมัยฐานของรายได้รวม :</p>
<p>532,785.99 ▼ -207.43%</p> <p>กำไรสุทธิ : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีงบการเงินปีก่อน</small></p>	<p>6,903.39</p> <p>คำมัยฐานของกำไรสุทธิ :</p>

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

<p>ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)</p> 	<p>อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (wh)</p> 	<p>อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Current Ratio) (wh)</p> 
---	--	--

>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ไม่มีข้อมูล

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ
ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ
1. นิติบุคคลนี้ดำเนินการชำระหนี้ภาษีหรือชำระหนี้ภาษี กรณีไม่จัดส่งบัญชี และหลีกเลี่ยงหรือแจ้งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการชำระภาษี รอบปีบัญชี 2560 ไปขอใช้ความระมัดระวังในการทำนิติกรรม

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท สุภากรณ์ ฟู้ดส์ จำกัด

[พิมพ์ Excel](#)
[พิมพ์ PDF](#)

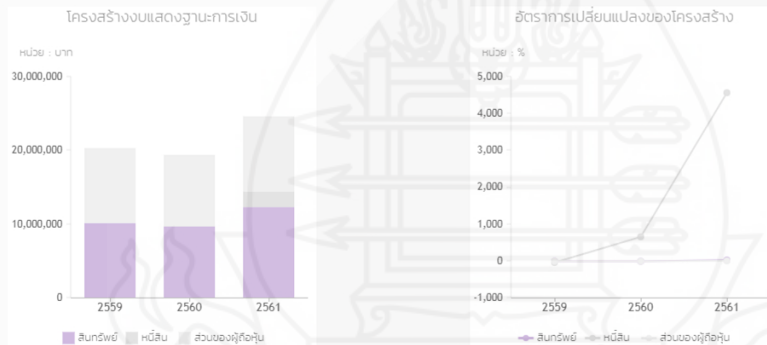
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 075550000125

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สุภากรณ์ ฟู้ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	1,034,000.00	12.26	97,351.45	-90.58	2,700,096.05	2,673.55
สินค้าคงเหลือ	NA	NA	237,500.00	NA	358,825.00	51.08
สินทรัพย์หมุนเวียน	1,105,442.60	10.31	416,897.78	-62.30	3,569,715.80	756.86
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	3,408,166.98	-14.81	2,840,589.05	-16.65	2,302,448.70	-18.94
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	9,058,166.98	-6.13	9,280,591.05	2.56	8,752,450.70	-5.79
สินทรัพย์รวม	10,163,611.58	-4.59	9,707,288.83	-4.48	12,322,166.50	26.93
หนี้สินหมุนเวียน	6,000.00	-37.10	45,572.00	659.53	2,127,663.68	4,568.79
หนี้สินไม่หมุนเวียน	NA	NA	NA	NA	NA	NA
หนี้สินรวม	6,000.00	-37.10	45,572.00	659.53	2,127,663.68	4,568.79
ส่วนของผู้ถือหุ้น	10,157,611.58	-4.56	9,661,716.83	-4.88	10,194,502.82	5.51
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	10,163,611.58	-4.59	9,707,288.83	-4.48	12,322,166.50	26.93

หมายเหตุ :
 1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงผลขึ้นอยู่กับระบบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบัญชีระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่น่าส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจคืนและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท สุภากรณ์ ฟู้ดส์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท หมิ่นสวัสดิ์ จำกัด

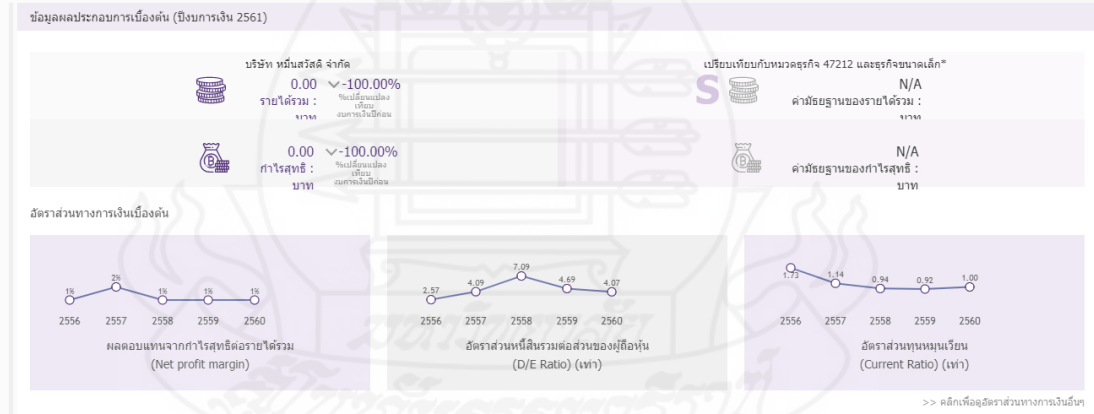
ขอลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105553100479

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นางศศิรินทร์ สมหมื่นสวัสดิ์/	กรรมการหนึ่งคนลงลายมือชื่อและประทับตราสำคัญของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	19 ต.ค. 2553		
ทุนจดทะเบียน	9,500,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2560 2559 2558 2557 2556		
>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
11/125 ซอยนครินทร์เก่า 64 แขวงคลองจั่นใหม่ เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจค่อนจคงทะเบียน			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ค่อนจคงทะเบียน			
ประกอบกิจการจำหน่ายอาหารทะเล และสินค้าอุปโภคและบริโภคทุกชนิด			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
47212 ร้านขายปลีกปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
จำหน่ายอาหารทะเลและสินค้าอุปโภคและบริโภคทุกชนิด			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้ซึ่งสิ่งใดตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณาฐานะ
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอข้อมูประสงค์ค่อนจคงตั้งกิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรองฯ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมัยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 47212 ที่ส่งงบการเงินในปี 2560 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย
*ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท หมิ่นสวัสดิ์ จำกัด



เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105553100479

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท หมิ่นสวัสดิ์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2558 - 2560

หน่วย : บาท	2558		2559		2560	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	2,196,781.64	-31.72	20,213,895.81	820.15	17,216,779.50	-14.82
สินค้าคงเหลือ	12,970,642.00	N/A	28,256,040.00	117.84	29,420,143.53	4.12
สินทรัพย์หมุนเวียน	23,063,850.42	277.87	51,320,137.95	122.51	50,423,776.19	-1.74
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	7,218,384.96	330.46	9,927,732.85	37.53	13,689,311.87	36.88
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	7,251,900.69	233.13	19,468,525.43	168.46	18,089,311.87	-7.08
สินทรัพย์รวม	30,315,751.01	266.10	70,788,663.38	133.50	68,513,088.06	-3.21
หนี้สินหมุนเวียน	24,661,708.83	362.04	55,937,225.93	126.81	50,381,466.18	-9.93
หนี้สินไม่หมุนเวียน	1,904,684.43	44.62	2,419,783.17	27.04	4,609,794.32	90.50
หนี้สินรวม	26,566,393.26	299.22	58,357,009.10	119.66	54,991,260.50	-5.76
ส่วนของผู้ถือหุ้น	3,749,357.75	130.58	12,431,654.28	231.56	13,521,827.56	8.76
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	30,315,751.01	266.10	70,788,663.38	133.50	68,513,088.06	-3.21

เลือกปีงบการเงิน

2556 2560

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

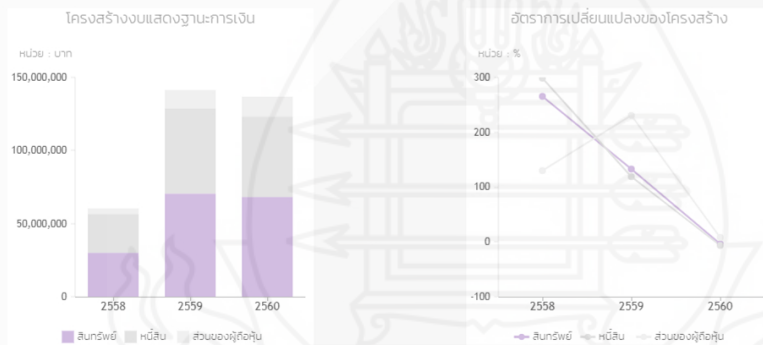
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินปีนั้น - ปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงเพิ่มขึ้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงปีบัญชีระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินของปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนค่าสุดของนิติบุคคลก็นำส่งต่อกรม เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท หมิ่นสวัสดิ์ จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2558 - 2560



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด

ขอลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 075556000135

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นางสาวนิตยา สว่างญาติ/	นางสาวนิตยา สว่างญาติ ลงลายมือชื่อ และประทับตราบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	11 มี.ค. 2556		
ทุนจดทะเบียน	1,000,000.00 บาท		
เลขทะเบียนเดิม	-		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
98 หมู่ที่ 2 ต.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
46102 การขายส่งอาหารเครื่องดื่มและยาสูบโดยได้รับค่าตอบแทนหรือตามสัญญาจ้าง			
วัตถุประสงค์ตอนจดทะเบียน			
ตั้งเข้ามาจำหน่ายในประเทศและส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ แลกงาற்றுคงเดิมพืชไร่ อาหารสด อาหารทะเล			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
จำหน่ายอาหารทะเลสด			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ไปจากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณา
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอสรุปประเด็นข้อสงสัยดังกล่าว หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือประกอบ
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจองค์การตามทะเบียนงบการเงินปีล่าสุดที่จัดตั้ง
- คำมยฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)

<p>บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด</p> <p>45,617,820.03 รายได้รวม : บาท</p> <p>▼ -10.56%</p> <p>362,622.22 กำไรสุทธิ : บาท</p> <p>▼ -0.81%</p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 46312 และธุรกิจขนาดเล็กร*</p> <p>12,172,557.55 คำมยฐานของรายได้รวม : บาท</p> <p>68,243.59 คำมยฐานของกำไรสุทธิ : บาท</p>
--	---

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

<p>ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)</p> <p>0% 1% 2% 1% 1%</p> <p>2557 2558 2559 2560 2561</p>	<p>อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (เท่า)</p> <p>0.01 0.13 7.23 4.46 5.67</p> <p>2557 2558 2559 2560 2561</p>	<p>อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)</p> <p>82.7 17.83 32.42 63.62 89.14</p> <p>2557 2558 2559 2560 2561</p>
---	---	---

>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)	สถานะอื่นๆ
ไม่มีข้อมูล	ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)
ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ	
ไม่มีข้อมูล	
ข้อควรทราบ	
ไม่มีข้อมูล	

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

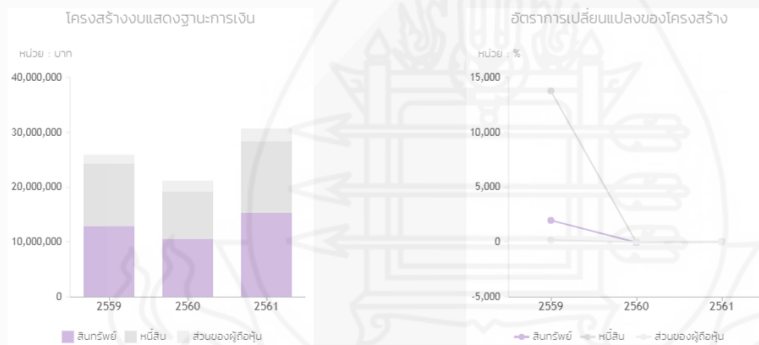
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 075556000135

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	6,829,644.78	N/A	7,167,420.61	4.79	8,063,508.88	12.65
สินค้าคงเหลือ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
สินทรัพย์หมุนเวียน	12,972,684.75	1,997.90	10,605,855.87	-18.24	15,343,860.01	44.67
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	4,631.51	N/A	3,631.51	-22.06	33,680.93	860.89
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	4,631.51	N/A	3,631.51	-22.06	33,680.93	860.89
สินทรัพย์รวม	12,977,216.26	1,998.63	10,609,387.38	-18.24	15,377,440.94	44.94
หนี้สินหมุนเวียน	400,141.00	387.55	166,699.76	-58.33	172,131.10	3.25
หนี้สินไม่หมุนเวียน	11,000,000.00	N/A	8,600,000.00	-22.72	12,900,000.00	51.76
หนี้สินรวม	11,400,141.00	13,790.47	8,666,699.76	-23.97	13,072,131.10	50.83
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,577,075.26	194.06	1,942,687.62	23.18	2,305,309.84	18.66
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	12,977,216.26	1,998.63	10,609,387.38	-18.24	15,377,440.94	44.94

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงเส้นศูนย์ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบปีบัญชีระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงจนค่าสุดของนิติบุคคลก็นำส่งต่อกรม เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างแสดงฐานะการเงิน บริษัท อันดามัน เจลลี่ฟิช จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

ประวัติการส่งงบการเงิน

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เอ็นพีพี ฟู้ด เซอร์วิส จำกัด

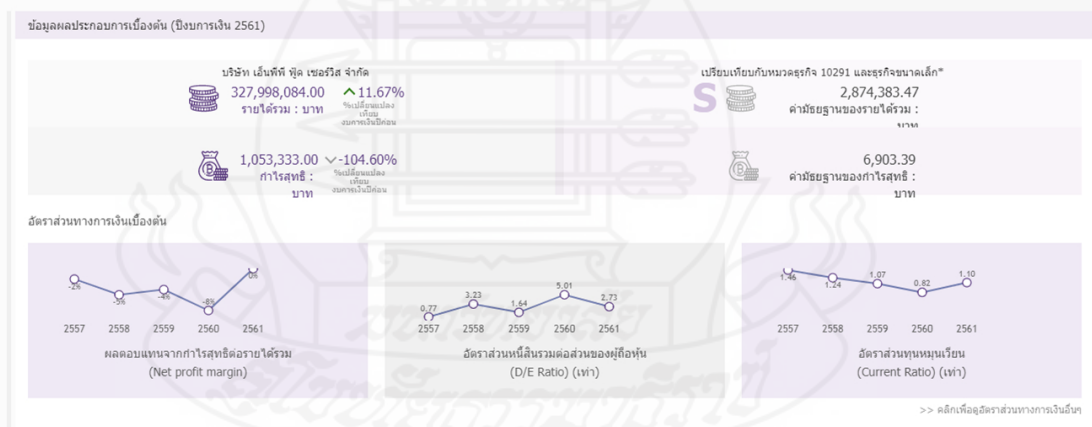
ขอลงชื่อรับรอง
 พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
 พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105542094316

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นางลาววีชิราภรณ์ อัจฉนปัญญา	กรรมการลงคะแนนลงลายมือชื่อและประทับตราลำตัวของบริษัท/
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	07 ส.ค. 2542	2. นายพงศ์ศักดิ์ เขียมสินพุกุล	
ทุนจดทะเบียน	200,000,000.00 บาท	3. นายเชิดศักดิ์ กู้เกียรติพันธ์	
เลขทะเบียนเดิม	(5)1760/2542	4. นายวราวุธ เงินชูกลิ่น/	
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
	>> คลิกเพื่อดูงบการเงิน		
ที่ตั้ง			
69/5 หมู่ที่ 5 ถนนพระราม 2 ต.บางชันแฉก อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
10212 การผลิตสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำสด (ยกเว้นปลา) แซ่แซ่ หรือแช่แข็ง			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
การผลิตเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
10291 การผลิตผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำด้วยการอบแห้ง การรมควัน การทำเค็ม การหมักในน้ำเกลือ หรือลิ้มละลาย			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด			
การผลิตเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำแช่แข็ง			

หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาไว้พิจารณา
- กรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอยัตถุประสงค์ของนิติบุคคล หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินปีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามทะเบียนงบการเงินปีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำมยู่ฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 10291 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ



เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา)

สถานะอื่นๆ

ชี้ทะเบียนเป็นผู้ส่งออก-นำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เอ็นพีที ฟู้ด เซอร์วิส จำกัด



เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105542094316

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เอ็นพีที ฟู้ด เซอร์วิส จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	32,750,174.00	32.32	24,869,591.00	-24.06	29,023,648.00	16.70
สินค้าคงเหลือ	24,888,618.00	33.63	29,178,324.00	17.23	64,970,184.00	122.66
สินทรัพย์หมุนเวียน	63,220,043.00	-13.29	56,432,488.00	-10.73	101,266,370.00	79.44
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	35,722,618.00	6.10	32,267,640.00	-9.67	32,096,739.00	-0.52
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	36,166,728.00	-4.07	32,715,990.00	-9.54	32,473,502.00	-0.73
สินทรัพย์รวม	99,386,771.00	-10.15	89,146,448.00	-10.30	133,739,872.00	50.02
หนี้สินหมุนเวียน	59,303,291.00	1.26	68,517,594.00	15.53	91,826,049.00	34.16
หนี้สินไม่หมุนเวียน	2,407,237.00	-90.71	5,802,145.00	141.02	5,933,781.00	2.26
หนี้สินรวม	61,710,528.00	-26.95	74,319,739.00	20.43	97,859,830.00	31.67
ส่วนของผู้ถือหุ้น	37,676,243.00	44.15	14,826,709.00	-80.64	35,880,042.00	141.99
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	99,386,771.00	-10.15	89,146,448.00	-10.30	133,739,872.00	50.02

เลือกปีงบการเงิน

2557 2561

งบแสดงฐานะการเงิน

งบกำไรขาดทุน

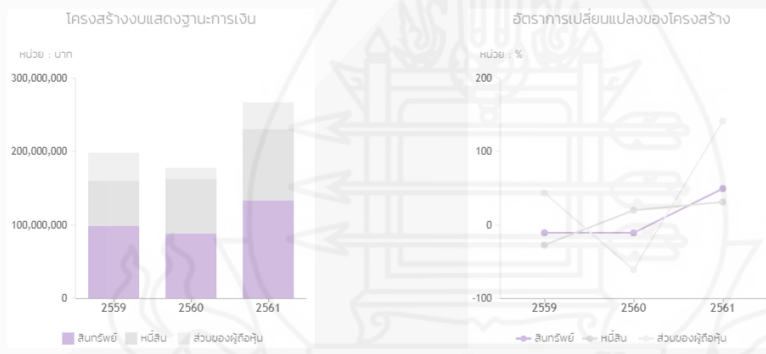
อัตราส่วนทางการเงิน

เปรียบเทียบรายปี

เปรียบเทียบในประเภทธุรกิจ

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงเหลือน้อยกว่า 0.00 แสดงเป็นลบ
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงมีบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบปีบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดค้านเอกสารงบการเงินผ่านทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เอ็นพีที ฟู้ด เซอร์วิส จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เอส วี ซี ซีฟู้ด จำกัด

 ขอน้องสิริบรรณ
  พิมพ์ข้อมูลนิติบุคคล
  พิมพ์ PDF

เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105538141828

ประเภทนิติบุคคล	บริษัทจำกัด	รายชื่อคณะกรรมการ	กรรมการลงชื่อผูกพัน
สถานะนิติบุคคล	ยังดำเนินกิจการอยู่	1. นายวิชัย คุณทวีเกียรติกุล	กรรมการสองคนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท
วันที่จดทะเบียนจัดตั้ง	28 พ.ย. 2538	2. นางวนิดา คุณทวีเกียรติกุล	
ทุนจดทะเบียน	12,000,000.00 บาท	3. นายจิรวัฒน์ คุณทวีเกียรติกุล	
เลขทะเบียนเดิม	(3)2655/2538		
ปีที่ส่งงบการเงิน	2561 2560 2559 2558 2557		
>> คลิกที่นี่เพื่อดูงบการเงิน			
ที่ตั้ง			
29/2 หมู่ที่ 4 ถนนบ้านเขี้ยว-คอนจัน ต.เขี้ยว อ.อัมพวา จ.สมุทรสงคราม			
โทรศัพท์	-		
โทรสาร	-		
Website	-		
E-mail address	-		
ประเภทธุรกิจจดทะเบียน			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์จดทะเบียน			
ส่งออกสินค้าทะเลสดแช่เยือกแข็ง			
ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด			
46312 การขายส่งปลาและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ			
วัตถุประสงค์ที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด			
ส่งออกสินค้าทะเลสด แช่เยือกแข็ง			


หมายเหตุ

- ข้อมูลนิติบุคคล : ข้อมูลนี้เป็นเพียงข้อมูลทั่วไปที่เปิดเผยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ในการให้บริการประชาชน ไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้ตามกฎหมาย
- ข้อมูลงบการเงิน : ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการนำส่งงบการเงินของนิติบุคคล ข้อเท็จจริงเป็นสิ่งที่ควรหาใช้พิจารณาฐานะ กรณีที่ยังไม่มีการส่งงบการเงิน ระบบจะนำเสนอมูลประกอบเบื้องต้นที่กิจการ หรือที่ปรากฏในหน้าหนังสือรับรอง
- ประเภทธุรกิจที่ส่งงบการเงินมีล่าสุด หมายถึง ประเภทธุรกิจของกิจการตามที่ระบุในงบการเงินมีล่าสุดที่จัดส่ง
- คำม่อฐฐานของประเภทธุรกิจคำนวณจากจำนวนนิติบุคคลในประเภทธุรกิจ 46312 ที่ส่งงบการเงินในปี 2561 และมีขนาดเล็ก (S)* ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 178 ราย *ดูหลักเกณฑ์การจัดกลุ่มขนาดธุรกิจ

ข้อมูลผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2561)


<p>บริษัท เอส วี ซี ซีฟู้ด จำกัด</p> <p>61,181,677.33 ▼ -8.27%</p> <p>รายได้รวม : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small></p>	<p>เปรียบเทียบกับหมวดธุรกิจ 46312 และธุรกิจขนาดเล็ *</p> <p>12,172,557.55</p> <p>ค่ามัธยฐานของรายได้รวม : <small>บาท</small></p>
<p>-3,216,644.38 ▼ -815.54%</p> <p>กำไรสุทธิ : <small>%เปลี่ยนแปลงเทียบกับปีก่อน</small></p>	<p>68,243.59</p> <p>ค่ามัธยฐานของกำไรสุทธิ : <small>บาท</small></p>

อัตราส่วนทางการเงินเบื้องต้น

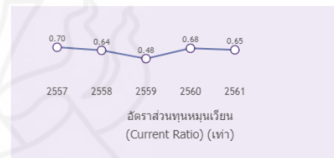


ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม (Net profit margin)

อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio) (เท่า)



อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) (เท่า)



>> คลิกเพื่อดูอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ

เครื่องหมายการค้า (ข้อมูลจากทรัพย์สินทางปัญญา) **สถานะอื่นๆ**

ไม่มีข้อมูล ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ส่งออกนำเข้าสินค้า (ข้อมูลจากกรมการค้าต่างประเทศ)

ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสถานะ

ไม่มีข้อมูล

ข้อควรทราบ

ไม่มีข้อมูล

 [ประวัติการเปลี่ยนแปลง](#)

ชื่อนิติบุคคล : บริษัท เอส วี ซี ซีฟู้ด จำกัด

พิมพ์ Excel พิมพ์ PDF

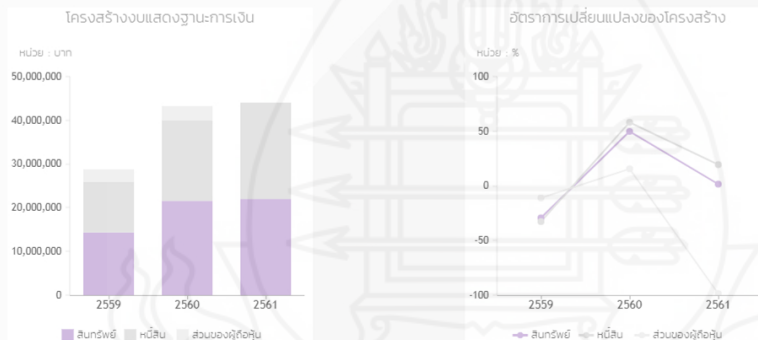
เลขทะเบียนนิติบุคคล : 0105538141828

งบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เอส วี ซี ซีฟู้ด จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561

หน่วย : บาท	2559		2560		2561	
	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน	%เปลี่ยนแปลง
ลูกหนี้การค้าสุทธิ	67,638,26	-97.32	3,232,286.29	4,888.86	3,671,313.64	10.48
สินค้าคงเหลือ	5,196,874.88	-36.82	8,727,304.00	67.96	9,642,355.70	9.33
สินทรัพย์หมุนเวียน	5,640,316.61	-49.74	12,480,687.17	126.27	13,331,058.45	6.81
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	8,826,220.28	-4.33	9,120,218.24	3.33	8,647,740.00	-5.18
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	8,883,613.12	-4.27	9,177,511.08	3.30	8,749,171.24	-4.66
สินทรัพย์รวม	14,423,828.63	-28.96	21,658,198.25	60.15	22,080,229.69	1.94
หนี้สินหมุนเวียน	11,599,424.21	-32.32	18,290,045.15	67.33	20,393,453.45	11.74
หนี้สินไม่หมุนเวียน	N/A	N/A	134,211.00	N/A	1,629,478.52	1,114.11
หนี้สินรวม	11,599,424.21	-32.32	18,384,256.15	68.49	22,022,931.97	19.79
ส่วนของผู้ถือหุ้น	2,824,404.42	-10.73	3,273,942.10	16.91	67,297.72	-98.24
หนี้สินรวมและส่วนของผู้ถือหุ้น	14,423,828.63	-28.96	21,658,198.25	60.15	22,080,229.69	1.94

- หมายเหตุ :
1. แสดงเฉพาะรายการสำคัญทางการเงิน
 2. %เปลี่ยนแปลง คำนวณจาก จำนวนเงินสิ้นปีนั้น - สิ้นปีก่อนหน้า
 3. รายการที่แสดงขึ้นอยู่ในรูปแบบงบการเงินที่นิติบุคคลนำส่ง
 4. กรณีนิติบุคคลมีการเปลี่ยนรอบบัญชีงบการเงินระบบจะแสดงเฉพาะข้อมูลงบการเงินรอบบัญชีที่มีการเปลี่ยนแปลงฉบับล่าสุดของนิติบุคคลที่ได้นำส่งต่อกรมฯ เท่านั้น หากต้องการทราบรายละเอียดเพิ่มเติมสามารถขอตรวจค้นและคัดสำเนาเอกสารงบการเงินผ่านทางบริการต่าง ๆ ของกรมได้

กราฟแสดงโครงสร้างงบแสดงฐานะการเงิน บริษัท เอส วี ซี ซีฟู้ด จำกัด
ข้อมูลปีงบการเงิน 2559 - 2561



ประวัติการส่งงบการเงิน



ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
ชานีชัยทอแมค 1075000125284 [3-6(2)-1/28สส] ประเภทโรงงาน 6(2) ISIC 1029 TSIC 10291	203 ม.1 ถ.วิเศษราษฎร์ธรรม-จูดี อ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	นางสาวอภิญญา สัมสมวีดิอินทร์ 67 ม.4 ถ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 081-8575745	ห้องเย็น ตบอมอาหารแห้ง เครื่องจักร 30.00 HP เงินทุน 1,100,000 บาท คนงาน 3 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หยุดชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น 

ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
ชานีชัยทอแมค 20750100125430 [จ3-92-1/43สส] ประเภทโรงงาน 92 ISIC 5210 TSIC 52101	203 ม.1 ถ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	นางสาวอภิญญา สัมสมวีดิอินทร์ 67 ม.4 ถ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 081-8575745	ห้องเย็น ตบอมอาหารแห้ง เครื่องจักร 59.00 HP เงินทุน 2,250,000 บาท คนงาน 4 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หยุดชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น 

ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
ไทยเจริญแมคคอง 10750000225324 [3-6(2)-2/32สส] ประเภทโรงงาน 6(2) ISIC 1029 TSIC 10291	89 ม.1 ถ.- อ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	นายสุพงษ์ อธิโรตริ 89 ม.1 ถ.- อ.บางจะเกร็ง อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 081-8469494	อนทอยปลาและทอยกรุป เครื่องจักร 1,969.85 HP เงินทุน 3,500,000 บาท คนงาน 6 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หยุดชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น 

ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
(ไม่มีชื่อ) 20750100225602 [จ2-6(2)-2/60สส] ประเภทโรงงาน 6(2) ISIC 1029 TSIC 10291	46/2 ม.3 ถ.แหลมใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 096-8870003	นางพัชรากร ชาศรี 46/2 ม.3 ถ.แหลมใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	ผลิตปลาทะเลอบแห้ง เครื่องจักร 36.48 HP เงินทุน 1,805,000 บาท คนงาน 7 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หยุดชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น



ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
หมักพาทอง 20750000525606 [จ2-6(3)-5/60ตส] ประเภทโรงงาน 6(3) ISIC 1022 TSIC 10222	52/1 ม.3 ต.แหม่มใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 086-8132762	นายวิชัย แจ่มกระจ่าง 52/1 ม.3 ต.แหม่มใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	ทำปลาหมึก และปลาเส้นอบกรอบ เครื่องจักร 18.80 HP เงินทุน 750,000 บาท คนงาน 9 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หรือชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น [เว็บไซต์ Windows นี้](#)

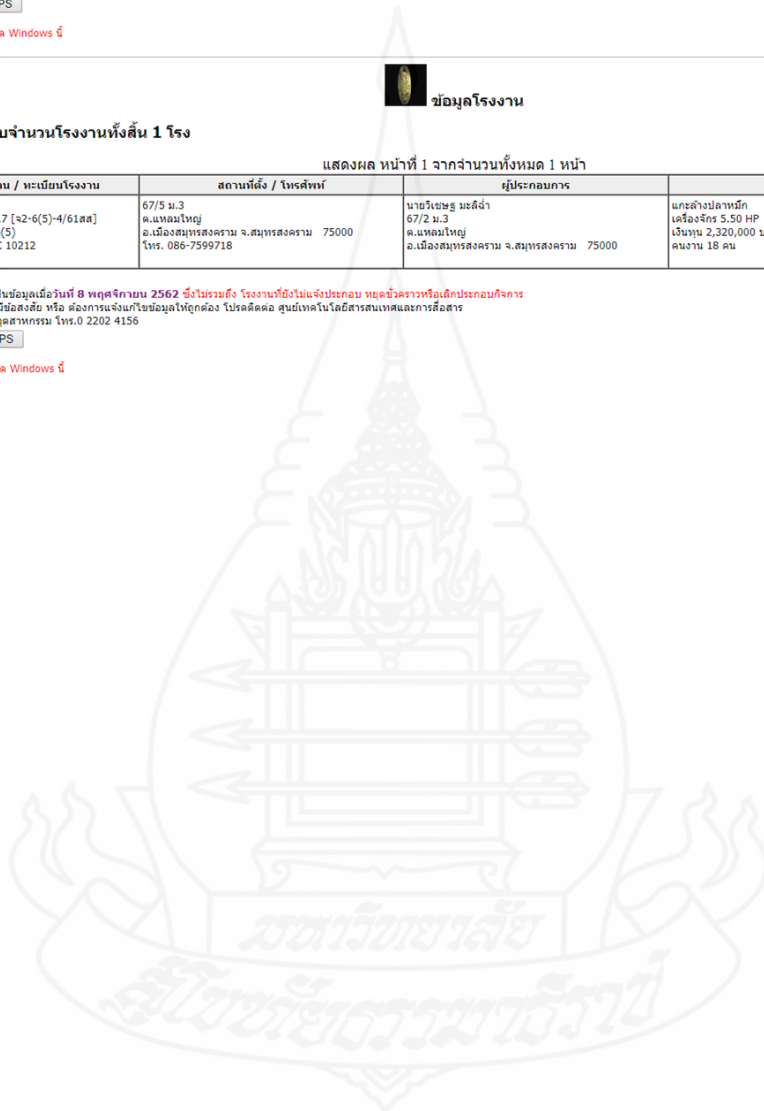
ข้อมูลโรงงาน

ผลการสืบค้น พบจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 1 โรง

แสดงผล หน้าที่ 1 จากจำนวนทั้งหมด 1 หน้า

ชื่อโรงงาน / ทะเบียนโรงงาน	สถานที่ตั้ง / โทรศัพท์	ผู้ประกอบการ	ประกอบกิจการ
(ไม่มีชื่อ) 20750000425617 [จ2-6(5)-4/61ตส] ประเภทโรงงาน 6(5) ISIC 1021 TSIC 10212	67/5 ม.3 ต.แหม่มใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000 โทร. 086-7599718	นายวิเชษฐ มะลิคำ 67/2 ม.3 ต.แหม่มใหญ่ อ.เมืองสมุทรสงคราม จ.สมุทรสงคราม 75000	แครงปลาลาหมึก เครื่องจักร 5.50 HP เงินทุน 2,320,000 บาท คนงาน 18 คน

หมายเหตุ 1. ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2562 ซึ่งไม่รวมถึง โรงงานที่ยังไม่แจ้งประกอบ หรือชั่วคราวหรือเลิกประกอบกิจการ
2. หากท่านมีข้อสงสัย หรือ ต้องการแจ้งแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้อง โปรดติดต่อ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กรมโรงงานอุตสาหกรรม โทร.0 2202 4156

แผนที่ภาพรวม ค้นหาในเงื่อนไขอื่น [เว็บไซต์ Windows นี้](#)

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาววันดี เอี่ยมอิสรา
วัน เดือน ปี เกิด	2 กรกฎาคม 2533
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม
ประวัติการศึกษา	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา พ.ศ.2556
สถานที่ทำงาน	บริษัท มูฮอวคมอเตอร์เซลล์ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม
ตำแหน่ง	พนักงานบัญชี

