

บทความวิจัย

การสำรวจศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย

สุพธิตา ฉายศรี¹

วิชญานัน รัตนวิบูลย์สม²

วศิน เหลี่ยมปรีชา³

(Received: March 27, 2025; Revised: June 12, 2025; Accepted: June 26, 2025)

บทคัดย่อ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงของตลาดและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้ SMEs ต้องพัฒนาศักยภาพการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้สำรวจศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย เพื่อค้นหาปัจจัยของการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนด้วยความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรม เพื่อแสดงจุดแข็งและจุดอ่อน และเพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยงานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าของและผู้จัดการระดับสูง จำนวน 20 ราย ในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋อง พร้อมการศึกษาจากเอกสาร และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งผลการศึกษาได้ค้นพบปัจจัยด้านการรับรู้ การค้นหา การคว้า การผลิตเปลี่ยนแปลง และการปรับ

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร E-mail: suttidac65@nu.ac.th (Corresponding Author)

² รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร E-mail: vichayananr@nu.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร E-mail: wasinl@nu.ac.th

รูปร่างของความสามารถเชิงพลวัตส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ผ่านการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบอีกว่าหลายธุรกิจเกษตรแปรรูปนั้นยังขาดการไปต่อสู่ความยั่งยืน เนื่องจากมีความเสี่ยงสูงจากการขาดการวางแผนระยะยาว ขาดความรู้และทักษะ ขาดงบประมาณการลงทุน และขาดการร่วมมือกับรัฐบาล งานวิจัยนี้จึงได้เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ประกอบการและรัฐบาล เพื่อช่วยกันสนับสนุนให้ธุรกิจเกษตรแปรรูปฝึกและผลไม่กระทบสามารถก้าวข้ามผ่านกำแพงอุปสรรคนี้สู่ความยั่งยืนได้อย่างสำเร็จ

คำสำคัญ: ศักยภาพการแข่งขัน ความยั่งยืน ความสามารถเชิงพลวัต นวัตกรรม ธุรกิจเกษตรแปรรูป

RESEARCH ARTICLE

Exploring the Competitiveness for Sustainability of Agro-processing Businesses in Thailand

Suttida Chaisri¹

Vichayanan Rattanawiboonsom²

Wasin Liampreecha³

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the agro-processing industry play an important role in the Thai economy. However, market changes and intense competition require SMEs to continuously develop their competitive potential. This research investigates the competitive potential for sustainability of agro-processing businesses in Thailand to find the factors that increase the competitive potential for sustainability with dynamic capabilities and innovation, to show the strengths and weaknesses, and to suggest solutions. This research uses a qualitative methodology through in-depth interviews with 20 owners and senior managers in the canned vegetable and fruit processing industry, along with document study and non-participant observation. The results of the study found that the factors of perception, search, grasping, shifting

¹ Ph.D. Student, Department of Business Administration, Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University, E-mail: suttidac65@nu.ac.th (Corresponding Author)

² Associate Professor, Ph.D., Department of Business Administration, Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University, E-mail: vichayananr@nu.ac.th

³ Assistant Professor, Ph.D., Department of Business Administration, Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University, E-mail: wasinl@nu.ac.th

and reshaping of dynamic capabilities affect the competitive potential of SMEs through innovation. However, it was also found that many agro-processing businesses still lack sustainability due to the high risk of long-term planning, lack of knowledge and skills, lack of investment budget, and lack of cooperation with the government. Therefore, this research provides solutions to entrepreneurs and the government to help support agro-processing businesses in canned vegetables and fruits to successfully overcome this barrier to sustainability.

Keywords: Competitiveness, Sustainability, Dynamic Capabilities, Innovation, Agro-processing Business

บทนำ

ในปี 2567 ประเทศไทยมีมูลค่าการส่งออกสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปสูงถึง 52,185 ล้านดอลลาร์ คิดเป็นสัดส่วน 17.3% ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดของประเทศ และมีอัตราการขยายตัวที่ 6.0% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า (Trade Policy and Strategy Office, 2025) และมีส่วนสนับสนุน GDP ของประเทศในสัดส่วนถึง 35.3% (Sukaeum, 2025) ข้อมูลเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปของประเทศไทยที่นอกจากจะช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลผลิตทางการเกษตรแล้ว ยังเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศอีกด้วย (Rusdaruk, Aemoat, & Sukhotphomme, 2024)

อย่างไรก็ตาม SMEs กลุ่มนี้ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการแข่งขันที่รุนแรงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมธุรกิจ ทั้งในแง่ของพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีที่พัฒนาใหม่ รวมถึงมาตรฐานด้านความยั่งยืน ทำให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา (Teece, 2018) ในบริบทนี้ ศักยภาพทางการแข่งขัน (Competitiveness) กลายเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาตำแหน่งในตลาดและสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Agustian, Pohan, Zen, Wiwin, & Malik, 2023) โดยไม่ได้เน้นเฉพาะด้านต้นทุนหรือคุณภาพเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความสามารถในการนำนวัตกรรม (Innovation) การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Bitencourt, Zanandrea, Froehlich, Agostini, & Haag, 2024) ในขณะเดียวกัน องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับความยั่งยืน (Sustainability) ทั้งในมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงในระยะยาวและลดความเสี่ยงจากแรงกดดันภายนอกที่เพิ่มขึ้น (Hariram, Mekha, Suganthan, & Sudhakar, 2023) และด้วยเหตุนี้ แนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) จึงถูกนำมาใช้อธิบายศักยภาพในการปรับตัวขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยไม่เพียงมุ่งเน้นการอยู่รอดในระยะสั้น แต่ยังมุ่ง

สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างรากฐานให้ SMEs ไทยสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต (Malik, 2023) ยืนยันโดยการวิจัยของ Fainshtein, Chkoniya, Fiore and Serova (2024) ที่พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตช่วยเสริมสร้างศักยภาพนวัตกรรมและปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมอาหารและการเกษตร และ Van Hoang, Thi Hien, Van Thang, Nguyen Truc Phuong, and Thi-Thuy Duong (2025) พบว่า ความสามารถดิจิทัลช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนใน SMEs การผลิตในตลาดเกิดใหม่

ดังนั้น บทความวิจัยนี้จึงมุ่งหมายที่จะเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยมีคำถามวิจัยว่า มีปัจจัยอะไรบ้างของความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อภาคธุรกิจโดยตรง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาปัจจัยของการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนด้วยความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย
2. เพื่อแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหากลุ่มเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความสามารถเชิงพลวัต นวัตกรรมทางเทคโนโลยี และการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจและนโยบายสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับ SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปของไทยมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย (Competitiveness: CP)

ความสามารถในการแข่งขัน คือการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ดีขึ้นและมีจำนวนมากขึ้น ซึ่งสามารถทำการตลาดให้กับผู้บริโภคในประเทศและต่างประเทศได้อย่างประสบความสำเร็จ และสามารถนำไปสู่การมีงานทำที่มี รายได้ดีและสร้างทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการ สาธารณะที่เหมาะสม ซึ่งเป็นตัวบ่งบอกว่าเศรษฐกิจของประเทศสามารถให้ มาตรฐานการครองชีพที่สูงและสูงขึ้นสำหรับลูกหลานของเราได้หรือไม่ (Newall, 1992) ความท้าทายในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นคือองค์กรจะบริหารจัดการคุณภาพสินค้าหรือ บริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของยุคดิจิทัลได้อย่างไร (Maulidin, Rohman, Nawawi, & Andrianto, 2024) ดังนั้น การวิจัยนี้จึง มุ่งเน้นศึกษาความสามารถเชิงพลวัตของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้ กระทบในประเทศไทยสามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันได้โดยตรงหรือ ต้องมีปัจจัยอื่น ๆ เช่น นวัตกรรมด้วย และจะสามารถยกระดับตัวเองสู่ความ ยั่งยืนได้หรือไม่

ความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย (Sustainability: SU)

ธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทยยังไม่สามารถยกระดับศักยภาพ ในการแข่งขันและก้าวสู่ความยั่งยืนได้ เนื่องจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การขาด นวัตกรรม เทคโนโลยีที่ล้าสมัย ขาดแหล่งเงินทุน และขาดการมองเห็นความ ยั่งยืนเป็นโอกาสทางธุรกิจ ขณะที่นโยบายภาครัฐยังขาดความต่อเนื่องและไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้ (Sun, Tian, Mehmood, Zhang, & Tariq, 2023) ส่งผลให้ธุรกิจเหล่านี้ยังคงติดกับดักการพัฒนาและไม่สามารถ แข่งขันในเวทีโลกได้อย่างยั่งยืน โดย Noranarttakun and Pharino (2021) กล่าวว่า จุดอ่อนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดการนำ หลักการไปปรับใช้จริง เนื่องจากกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับความเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมในภาคอุตสาหกรรมก็ยังไม่สมบูรณ์แบบ ซึ่งสอดคล้องกับ Gast, Schildkamp, and van der Veen (2017) ที่ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัย

ขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจในลักษณะที่ยั่งยืนทางนิเวศน์ พบว่าการเมือง กฎหมาย และสถาบันอื่น ๆ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนทาง นิเวศน์ ทั้งยังขาดความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและทักษะของบุคลากรและ ความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม สอดคล้องกับ Ghazilla et al. (2015) ที่ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีนวัตกรรมและความรู้ด้านนิเวศเป็น อุปสรรคต่อการนำแนวทางการผลิตแบบเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ใน SMEs นอกจากนี้ SMEs ยังขาดงบประมาณในการลงทุน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการ เป็นอุตสาหกรรมสีเขียว ในทำนองเดียวกัน SME ในต่างประเทศก็พบว่า งบประมาณเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Ghazilla et al., 2015) และสุดท้าย SMEs ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ ยั่งยืน พบว่า SMEs ไทยนำมาตราฐาน ISO มาใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 10 ซึ่งแตกต่างจาก SME ในต่างประเทศที่ใช้เครื่องมือด้านสิ่งแวดล้อม หลากหลาย เช่น การประเมินวงจรชีวิต รอยเท้าคาร์บอน ฉลากนิเวศ เศรษฐกิจ หมุนเวียน เพื่อลักษณะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Jové-Llopis & Segarra-Blasco, 2018) ดังนั้น การศึกษาค้นคว้ามีความมุ่งเน้นหาแนวทางใน การแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว เพื่อให้ธุรกิจเกษตรแปรรูปฝึกและผลไม่กระทบใน ประเทศไทยสามารถอยู่รอดในการแข่งขันที่สูงได้อย่างยั่งยืน

ความสามารถเชิงพลวัตของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย (Dynamic Capabilities: DC)

แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต เป็นความสามารถขององค์กรในการ รับรู้ การคว่ำ และปรับใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วของสภาพแวดล้อมธุรกิจ เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน (Teece, 2018; Yuan & Cao, 2022) ซึ่งความสามารถเชิงพลวัตในบริบท SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งใน รสนิยมผู้บริโภค เทรนด์สุขภาพ มาตรฐานสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมการผลิต ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสามารถคว้าโอกาสทางธุรกิจได้ทันก่อนคู่แข่ง (Badora & Kud, 2024) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ยังไม่มีการศึกษาในบริบทของธุรกิจเกษตรแปรรูป

ผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทยว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เหมาะสมกับการเตรียมความพร้อมในด้านความสามารถของผู้ประกอบการเพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

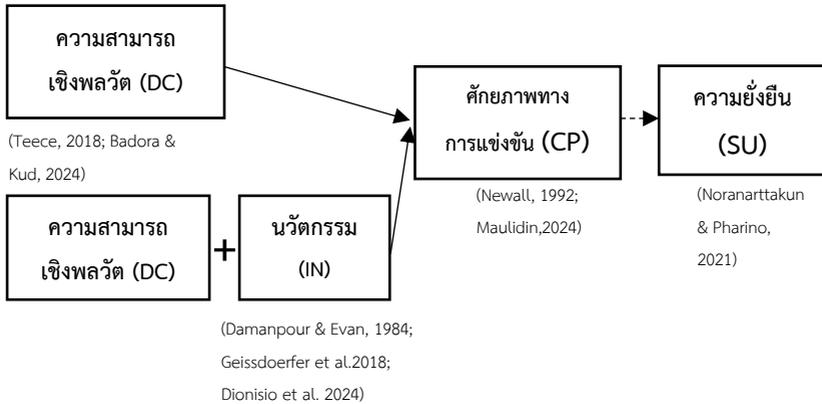
นวัตกรรมของธุรกิจเกษตรแปรรูปในประเทศไทย (Innovation: IN)

นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในสังคมในการตอบสนองความต้องการ บรรลุเป้าหมาย และแก้ปัญหาของผู้รับเอาไปใช้เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร อุตสาหกรรม เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทและประเทศชาติ และปรับปรุงความก้าวหน้าของมนุษย์โดยรวมประกอบด้วย นวัตกรรมที่ค่อยเป็นค่อยไป และนวัตกรรมที่เปลี่ยนทันที (Sahal, 1981) ส่วน Damanpour and Evan (1984) อธิบายว่า นวัตกรรมครอบคลุมทั้งกิจกรรมหลักขององค์กรและผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เพิ่มเติมโดย Geissdoerfer, Vladimirova and Evans (2018) กล่าวว่า ในยุคดิจิทัลนี้ความสามารถในการย้ายไปสู่ นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จถือเป็นแหล่งสำคัญของข้อได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืนและเป็นสิ่งสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนขององค์กร ล่าสุด Dionisio, de Souza Junior, Paula and Pellanda (2024) เผยว่า นวัตกรรมทางสังคมกลายเป็นประเด็นด้านนโยบายมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนโยบายเน้นไปที่ความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ของสังคม ดังนั้น การศึกษารังนี้ นวัตกรรมจึงประกอบด้วย นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านรูปแบบธุรกิจ และนวัตกรรมด้านสังคม เพื่อครอบคลุมในบริบทของประเทศไทยที่ยังมีการวิจัยที่ยังไม่มากพอในปัจจุบันใหม่ ๆ นี้ และเพื่อหาแนวทางการสร้างนวัตกรรมแบบยั่งยืนให้กับธุรกิจแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงเป็นที่มากรอบแนวคิดทฤษฎีในการศึกษารังนี้ ที่มุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบของความสามารถเชิงพลวัตทั้งหมดที่กล่าวมา เพื่อนำไปสู่การอธิบายบทบาทของแนวคิดดังกล่าวในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของ SMEs กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปใน

ประเทศไทย และเสนอแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการนำแนวคิดนี้ไป
ประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

หมายเหตุ: จากการทบทวนวรรณกรรม

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนด้วยความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมของ SMEs กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปผักและผลไม้ในประเทศไทย โดยใช้วิธีสามเส้า ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาจากเอกสาร และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเยี่ยมชมโรงงาน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และการตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) ของข้อมูลที่ได้มา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ อุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปผักและผลไม้ของประเทศไทย ที่มีรายได้รวมต่อปี 1-500 ล้านบาท ตามหลักเกณฑ์การ

จัดกลุ่มขนาดธุรกิจจากรายได้รวมของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ในปี พ.ศ. 2567 จำนวนทั้งหมด 645 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเจาะจงเลือกเฉพาะกลุ่มธุรกิจการผลิตผลไม้และผักบรรจุกระป๋อง จำนวน 50 แห่ง เนื่องจากเป็นธุรกิจสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าการส่งออกเพิ่มขึ้นมากที่สุด 27.93% (Ministry of Agriculture and Cooperatives, 2024) แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสถิติจากกสิกรไทยในปี 2568 พบว่า ธุรกิจการผลิตผลไม้และผักบรรจุกระป๋องประสบปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมากมายและอาจเป็นอุปสรรคทำให้ธุรกิจไม่สามารถไปได้ในระยะยาว อาทิ การพึ่งพาการส่งออกไปต่างประเทศมากเกินไป โดยเฉพาะประเทศจีนที่มีการขายที่ไม่แน่นอน ทั้งสภาพอากาศและมาตรการที่เข้มงวด รวมถึงจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลง เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ยอดขายภายนอกประเทศลดลง 4.8% นอกจากนี้ยอดขายภายในประเทศก็เติบโตเล็กน้อยเพียง 0.3% จากกำลังซื้อของคนในประเทศอ่อนลง

ดังนั้น จากปัญหาที่รุนแรงดังกล่าว ทางผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องรีบหาทางแก้ไข ผู้วิจัยจึงได้ทำการขอความร่วมมือกับกลุ่มธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องมาเป็นอาสาสมัครในการให้ข้อมูลผ่านอีเมลทางการของบริษัท และได้อาสาสมัครมาจำนวนทั้งสิ้น 10 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 20 ของจำนวนอาสาสมัครทั้งหมด 50 แห่ง) แห่งละ 2 ราย ประกอบด้วยเจ้าของธุรกิจ และผู้จัดการระดับสูง รวม 20 ราย ซึ่งสอดคล้องกับ Nastasi and Schensul (2005) ได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก ควรมีจำนวน 5 – 30 รายบุคคล

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง ที่ถูกออกแบบอย่างยืดหยุ่นด้วยคำถามปลายเปิด ทั้งแบบเอกสารและแบบออนไลน์ในรูปแบบฟอร์ม เพื่อความสะดวกในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยคำถาม 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ อาทิ “ธุรกิจของคุณเปิดดำเนินการมาแล้วกี่ปี” “ธุรกิจของคุณใช้เทคโนโลยีอะไรในการแปรรูปผักและผลไม้กระป๋อง”

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยของความสามารถเชิงพลวัต นวัตกรรม ศักยภาพทางการแข่งขัน อาทิ “ความสามารถเชิงพลวัตด้านการรับรู้มีความสำคัญกับธุรกิจของคุณหรือไม่ อย่างไร” “ธุรกิจของคุณมีนวัตกรรมใดบ้างจากใช้ความสามารถเชิงพลวัตใด”

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา อาทิ “อุปสรรคใดที่คุณพบเมื่อคุณต้องการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน” “คุณมีการวางแผนระยะยาวเพื่อให้ธุรกิจของคุณยั่งยืนหรือไม่ เพราะเหตุใด”

2. การศึกษาจากเอกสาร การสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันความจริงเท็จของบทสัมภาษณ์ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากรายงานประจำปี การโปรโมทของธุรกิจทั้งออฟไลน์และออนไลน์

3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การเข้าเยี่ยมชมโรงงานการผลิตโดยตรง ทั้ง 3 บริษัทอาสาสมัครที่ยินดีให้เก็บข้อมูล ณ สถานที่ประกอบการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหาร จากเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการระดับสูงของ SMEs กลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปผักและผลไม้ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อาสาสมัครยินดีที่จะให้ข้อมูลเชิงลึก โดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานงานล่วงหน้าผ่านทางอีเมลเพื่อขอความยินยอม และกำหนดวันเวลาและรูปแบบการสัมภาษณ์ที่เหมาะสมกับความสะดวกของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาจากเอกสารและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 3 วิธี ดังนี้

- การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว ณ สถานที่ขององค์กร จำนวน 3 บริษัท และสถานที่ภายนอกที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก เช่น ร้านกาแฟ จำนวน

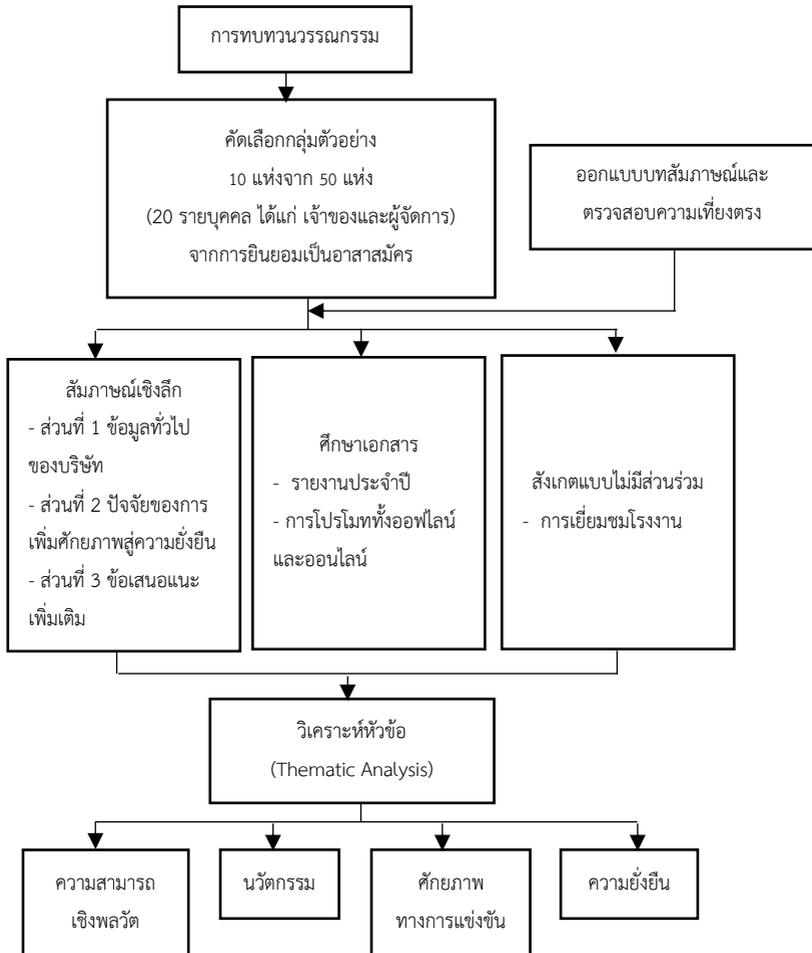
1 บริษัท เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลายและสะดวกใจในการแลกเปลี่ยน
ประสบการณ์ ใช้เวลาบริษัทละ 1 ชั่วโมง

- การสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อรองรับผู้ให้ข้อมูลที่มี
ข้อจำกัดในการเดินทางหรือเวลา จำนวน 4 บริษัท ในเวลาที่ต่างกันตามให้ผู้ให้
ข้อมูลสะดวก ใช้เวลาบริษัทละ 30 นาที

- การสัมภาษณ์ผ่านการประชุมออนไลน์ โดยใช้โปรแกรม
ประชุมสำเร็จรูป เช่น Zoom สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ต้องการความสะดวกในการ
จัดการเวลาและสถานที่ จำนวน 2 บริษัท ในเวลาที่ต่างกันตามให้ผู้ให้ข้อมูล
สะดวก ใช้เวลาบริษัทละ 30 นาที

2. การศึกษาจากเอกสาร รวบรวมข้อมูลและทำการตรวจสอบเพื่อ
ยืนยันข้อเท็จจริงอีกครั้งหลังจากการสัมภาษณ์

3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จากการเยี่ยมชมโรงงานผลิต ใช้การ
สังเกตเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้ในกระบวนการแปรรูป การติดขัดหรือการไหลของ
การผลิต การติดต่อกับลูกค้า รวมถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
โดยสามารถแสดงขั้นตอนการเก็บข้อมูลได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 กรอบขั้นตอนการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพและจัดองค์ประกอบเป็นหัวข้อ เพื่อรายงานรูปแบบที่ซ่อนอยู่ภายในข้อมูลที่หลากหลายได้ โดยแสดงขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดรหัสให้ผู้ให้ข้อมูล

จากผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 20 ราย ผู้วิจัยนำมากำหนดรหัสให้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลที่สะดวกขึ้น โดยกำหนดรหัสเป็นดังนี้

ตัวอักษร P แทน Participant หรือ ผู้ให้ข้อมูล

ตัวเลข 1-10 แทน หมายเลขบริษัทเดียวกัน

ตัวอักษร A แทน ตำแหน่งเจ้าของธุรกิจ

ตัวอักษร B แทน ตำแหน่งผู้จัดการระดับสูง

ตัวอย่างรหัส เช่น P1A แปลว่า ผู้ให้ข้อมูลบริษัทที่ 1 ตำแหน่งเจ้าของธุรกิจ, P1B แปลว่า ผู้ให้ข้อมูลบริษัทที่ 1 ตำแหน่งผู้จัดการระดับสูง เป็นต้น โดยกำหนดให้ครอบคลุมทั้งหมด 20 รหัสด้วยกัน ตั้งแต่ P1A-P10A และ P1B-P10B

ขั้นตอนที่ 2 การจัดกลุ่มตามประเด็นหลัก

ผู้วิจัยได้นำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์หัวข้อ (Thematic Analysis) และจัดกลุ่มดังนี้ (1) ข้อมูลทั่วไปของบริษัท (2) ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (3) ความสามารถเชิงพลวัตที่ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันผ่านนวัตกรรม และ (4) การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันสู่ความยั่งยืน

ผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการหาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนด้วยความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย โดยใช้หลักการวิเคราะห์หัวข้อ (Thematic Analysis) แบ่งเป็นหัวข้อหลัก ๆ ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 1

สรุปหัวข้อจากบทสัมภาษณ์

ที่	ประเด็นหัวข้อ	ข้อมูลสำคัญ
0	ข้อมูลทั่วไปของบริษัท	ธุรกิจมีอายุการดำเนินงานอยู่ในช่วง 5-30 ปี มีพนักงานประมาณ 3-40 คน และใช้เทคโนโลยีเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติในการแปรรูป
1	ความสามารถเชิงพลวัต (DC) → การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (CP)	
	- การรับรู้ (Sensing)	“...เราต้องคอยติดตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ...”, P3A
	- การค้นหา (Search)	“...มีการวิจัยตลาดอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการเรียนรู้จากฟีดแบ็กของลูกค้าเพื่อปรับปรุงคุณภาพและความหลากหลายของผลิตภัณฑ์”, P1B
	- การคว้า (Seizing)	“...เราได้ตัดสินใจลงทุน เนื่องจากเห็นว่ามีความต้องการที่เพิ่มขึ้นในตลาดเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ...”, P1B
	- การผลัดเปลี่ยน (Shifting)	“การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการกระบวนการผลิตและการควบคุมคุณภาพ”, P10A

ตารางที่ 1

สรุปหัวข้อจากบทสัมภาษณ์ (ต่อ)

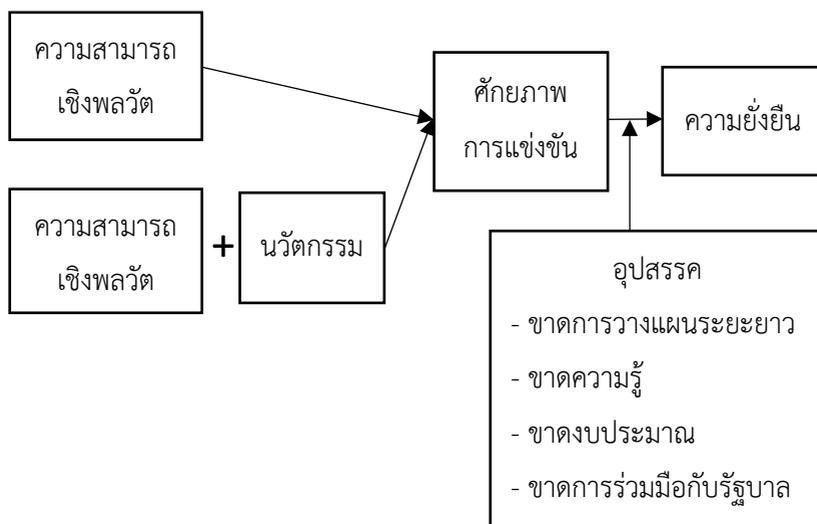
ที่	ประเด็นหัวข้อ	ข้อมูลสำคัญ
	- การปรับรูปร่าง (Shaping)	“เราได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจจากการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายมาเป็นการขายโดยตรงผ่านแพลตฟอร์ม e-commerce”, P9A
2	ความสามารถเชิงพลวัต (DC) → นวัตกรรม (IN) → การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (CP)	
	- การรับรู้ (Sensing)	“การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมในตลาดช่วยให้เราเตรียมพร้อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ”, P6A
	- การค้นหา (Search)	“...เมื่อพบโอกาสใหม่ๆ เราสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น...”, P4B
	- การคว้า (Seizing)	“การใช้ทรัพยากรที่มีอย่างเต็มที่ในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ รวมถึงการปรับโครงสร้างทางการเงิน เพื่อรองรับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ จะช่วยให้เราผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้น”, P10A
	- การผลัดเปลี่ยน (Shifting)	“การปรับกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นช่วยให้เราผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงและต้นทุนต่ำ และตอบสนองความต้องการของตลาดได้ดียิ่งขึ้น”, P6A

ตารางที่ 1

สรุปหัวข้อจากบทสัมภาษณ์ (ต่อ)

ที่	ประเด็นหัวข้อ	ข้อมูลสำคัญ
	- การปรับรูปร่าง (Shaping)	“ การปรับรูปร่างองค์กรให้สามารถรองรับการเติบโตของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงในตลาดจะทำให้เรามีความยืดหยุ่น”, P5B
3	การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (CP) → ความยั่งยืน (SU)	
	- ไม่มีการวางแผนระยะยาว (Lack of long-term plan)	“การจับสัญญาณตลาดในบางครั้งไม่สามารถทำได้ทันท่วงที หากไม่ได้ติดตามข้อมูลจากหลายแหล่งที่มาของการเปลี่ยนแปลงในตลาด”, P3B
	- ไม่มีความรู้ (Lack of Knowledge)	“พนักงานบางกลุ่มยังขาดความรู้ในการใช้งานเครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัย”, P10A
	- ไม่มีงบประมาณ (Lack of budget)	“งบประมาณที่จำกัดทำให้การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังเป็นไปได้ไม่เต็มที่ เพราะการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ยังคงมีค่าใช้จ่ายสูง”, P6A
	- ขาดการร่วมมือกับรัฐบาล (Lack of cooperation with the government)	“ความช่วยเหลือจากภาครัฐยังไม่ครอบคลุมพอในการสนับสนุนการทำธุรกิจออนไลน์”, P5B

จากตาราง 1 พบว่า มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเชิงลึกทั้งการมีความสามารถเชิงพลวัตสามารถส่งผลให้ธุรกิจเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบอุปสรรคในเรื่องการวางแผนระยะยาว การฝึกอบรมพนักงาน การหาแหล่งเงินทุน และการมีส่วนร่วมกับรัฐบาลก่อนถึงจะสามารถผ่านไปสู่ความยั่งยืนได้ และสามารถสรุปเป็นโมเดลได้ ดังนี้



ภาพที่ 3 โมเดลแนวทางการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย
หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์หัวข้อ

จากภาพ 3 นำเสนอโมเดลแนวทางการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า SMEs ส่วนใหญ่ติดกับดักอยู่ที่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ต้องมีเทคโนโลยีที่ช่วยให้กระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่กลับละเลยการวางแผนระยะยาว การหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกระแสจาก

ต่างประเทศ การหาแหล่งเงินทุนจากภาครัฐและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาไป
ในทิศทางเดียวกันคือความยั่งยืน ส่วนรัฐบาลยังขาดการเข้าถึงในพื้นที่ห่างไกล
ถึงแม้จะมีการจัดโครงการต่าง ๆ มากมายเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการแต่ก็ยังมี
หลายธุรกิจที่ไม่สามารถเข้าร่วมได้ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น การเดินทาง
ระยะไกล ไม่มีตัวแทนดำเนินธุรกิจหากต้องสละเวลาไปเข้าร่วม เป็นต้น

สรุปและอภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อค้นหาปัจจัยของการเพิ่มศักยภาพการ
แข่งขันสู่ความยั่งยืนด้วยความสามารถเชิงพลวัตและนวัตกรรมของธุรกิจเกษตร
แปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ค้นพบว่า ในการเพิ่มศักยภาพ
ทางการแข่งขันธุรกิจต้องมีความสามารถเชิงพลวัตที่ประกอบด้วย การรับรู้
การค้นหา การคว่ำ (การเรียนรู้) การผลัดเปลี่ยน (การนำไปใช้) และการปรับ
รูปร่าง (เปลี่ยนแปลง) เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
ที่รวดเร็วตลอดเวลา สอดคล้องกับ Badora and Kud (2024) ที่กล่าวไว้ว่า
ความสามารถเชิงพลวัตในบริษัท SMEs ในอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปมีความ
อ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในรสนิยมผู้บริโภค เทรนด์สุขภาพ มาตรฐาน
สิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมการผลิต ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นสิ่งสำคัญ
ที่ช่วยให้องค์กรปรับตัวได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสามารถคว้าโอกาสทาง
ธุรกิจได้ทันก่อนคู่แข่ง นอกจากนี้ธุรกิจต้องนำเทคโนโลยีมาสร้างเป็นนวัตกรรม
ใหม่ ๆ เพื่อสามารถเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันด้วยความแตกต่างจากคู่แข่ง
ซึ่งสอดคล้องกับ Sellitto, Herrmann, Dias, Rodrigues, & Butturi (2024)
วิเคราะห์บทบาทของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในภาคเกษตรกรรม
โดยเฉพาะเทคโนโลยีจากอุตสาหกรรม 4.0 เช่น IoT, AI และ Big Data ที่ช่วย
เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเกษตรแปรรูป และ Kiggundu et
al. (2024) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดเล็กที่หายไปคือ ความยั่งยืน ซึ่งตรงกับการศึกษาจากเอกสารเพิ่มเติม
พบว่า จากเว็บไซต์ของบริษัททั้ง 10 เว็บไซต์ไม่มีส่วนใดแสดงให้เห็นถึงการ

ส่งเสริมการยั่งยืนเลย รวมถึงจากการเยี่ยมชมโรงงานและสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ทั้ง 3 โรงงาน พบว่า ไม่มีธุรกิจใดเลยที่ออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความเสี่ยงสูงมากถ้าต้องส่งออกต่างประเทศ เนื่องจากธุรกิจไม่ได้วางแผนในระยะยาว ขาดความรู้และทักษะ ขาดงบประมาณ การลงทุนและขาดการร่วมมือกับรัฐบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Duangnamol, Sureephong, Chernbumroong, Kummalue, Khammongkhon and Piemchaiwat (2023) พบว่าเกษตรกรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความยั่งยืนในภาคเกษตรกรรม และ Noranarttakun and Pharino (2021) กล่าวว่าจุดอ่อนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดการนำหลักการไปปรับใช้จริง เนื่องจากกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในภาคอุตสาหกรรมก็ยังไม่สมบูรณ์แบบ ทั้งยังขาดความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและทักษะของบุคลากรและความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ SMEs ยังขาดงบประมาณในการลงทุน

และถึงแม้จุดแข็งของธุรกิจเกษตรแปรรูปนั้นคือการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยปรับกระบวนการผลิตให้เร็วขึ้น คุณภาพมากขึ้น และลดต้นทุนได้แล้วก็ตาม ซึ่งสามารถตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทยได้อย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ความยั่งยืนของธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องในประเทศไทย ดังนั้น การวิจัยนี้จึงขอเสนอแนะแนวทางตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ SMEs

1.1 ธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องควรมีการวางแผนระยะยาวในการทำธุรกิจ โดยเฉพาะเรื่องการรักษาสีสิ่งแวดล้อม ในสหภาพยุโรป (EU) เข้มงวดมากสำหรับการนำเข้าบรรจุภัณฑ์ ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดด้าน

กฎหมายหลายประการ เช่น การออกแบบบรรจุภัณฑ์ให้สามารถรีไซเคิลได้ การจำกัดการใช้พลาสติกบางประเภท และการติดฉลากข้อมูลปริมาณสำหรับสินค้าบรรจุหีบห่อล่วงหน้า เป็นต้น หากไม่ปรับตัวตามทำให้ธุรกิจไม่สามารถเดินหน้าไปต่อได้อย่างยั่งยืนและหยุดชะงักอยู่เพียงในประเทศเท่านั้น

1.2 ธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องควรปรับตัวตามเงื่อนไขของแหล่งเงินทุนของรัฐบาล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม อาทิ รัฐบาลสนับสนุนธุรกิจสีเขียวผ่านทางสินเชื่อต่าง ๆ เช่น สินเชื่อจากธนาคารออมสิน (GSB) สินเชื่อจากธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (EXIM Bank) ชื่อว่า "สินเชื่อ EXIM Green Start" ที่สนับสนุนธุรกิจที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

1.3 ธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องควรให้ความสำคัญกับการเพิ่มองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เช่น เรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันมีคอร์สเรียนออนไลน์ฟรี และรัฐบาลเองก็มีจัดโครงการอบรมเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็น อาทิ หลักสูตร "พนักงานราชการรุ่นใหม่ ก้าวไกลสู่ความเป็นเลิศ" (พรก.ทส.) จัดโดย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โครงการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัลของกระทรวงการคลัง เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงาน เป็นต้น

1.4 ธุรกิจเกษตรแปรรูปผักและผลไม้กระป๋องควรให้ความร่วมมือกับรัฐบาลในการพัฒนาเพื่อยกระดับขององค์กรให้ก้าวสู่ความยั่งยืน โดยรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน อาทิ การให้เงินช่วยเหลือ สิทธิประโยชน์ทางภาษี และการสนับสนุนสำหรับการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 ถึงแม้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีการวางแผนธุรกิจระยะยาวหลายด้าน เช่น การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว การพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ก็ตาม แต่ควรเจาะลงลึกแต่ละธุรกิจเพราะมีปัจจัยที่ส่งผล

ที่ต่างกันไป ควรสร้างความตระหนักของผู้ซื้อของผลิตภัณฑ์อาหารมีแผนระยะยาว ภายในชุมชนที่เข้าถึงยากแต่มีความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันสูง เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

2.2 ถึงแม้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะมีการจัดตั้งกองทุนและ โครงการสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ เพื่อช่วยเหลือ SMEs ที่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง แต่อย่างไรก็ตามควรมีการประชาสัมพันธ์ตามพื้นที่ทางไกลด้วย เพราะบางพื้นที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลนี้ได้เนื่องจากทางไกลและขาดแคลนอินเทอร์เน็ต เข้าหาผู้ประกอบการด้วยหลักเชิงรุก เพราะบางผู้ประกอบการมีอุปสรรคในเรื่องค่าใช้จ่ายในการเดินทางไกล ทำให้พลาดโอกาสได้

2.3 ถึงแม้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสนับสนุนการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม หลังจากการฝึกอบรมแล้วไม่ควรปล่อยให้ผู้ประกอบการดำเนินการต่อเอง เห็นได้อย่างชัดเจนในการฝึกอบรมการใช้โซเชียลมีเดียในช่วงปี 2562-2565 พบว่า มีธุรกิจเปิดบัญชีและทำการตลาดเยอะขึ้นเนื่องจากการอบรมจากภาครัฐ แต่เมื่อเวลาผ่านไปบัญชีโซเชียลมีเดียเหล่านั้นได้ถูกปล่อยร้าง เนื่องจากผู้ประกอบการไม่ทราบว่าจะต้องดำเนินการต่ออย่างไร ดังนั้น ภาครัฐเองควรจัดอบรมให้อย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้ความรู้ที่เพิ่มมาสูญหายไปคนต่อคน

2.4 ถึงแม้ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ SMEs ทั้งในระดับพื้นที่และระดับอุตสาหกรรม เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การรวมกลุ่ม และการสร้างความร่วมมือกัน แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีกรณีการตกหล่นในหลายธุรกิจที่ไม่ได้รับการสนับสนุน อาจเนื่องด้วยแต่ละธุรกิจมีความเคยชินในการพึ่งพาตัวเอง ไม่เคยร่วมมือกับคนอื่น ทางรัฐควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ให้รู้จักและเข้าใจวิถีที่ตนเดียวกันก่อนที่จะให้ร่วมมือกัน จะสามารถพึ่งพาลายน้ำแข็งของแต่ละธุรกิจได้ และการประชาสัมพันธ์ข่าวสารก็เป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นผ่านผู้ใหญ่บ้านหรือเสียงตามสายในหมู่บ้านก็ตาม ถึงแม้จะเป็นวิธีที่เก่าแล้ว แต่เพื่อให้เข้าถึงในชุมชนเล็ก ๆ ก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเช่นกันกับการประชาสัมพันธ์บนช่องทางออนไลน์

เอกสารอ้างอิง

- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108-117.
- Badora, A., & Kud, K. (2024). Innovative Production and Innovative Agricultural Products in the Food Economy in the Context of Selected Lifestyle Elements of the Inhabitants of South-Eastern Poland: Case Study. *Sustainability*, 16(22), 9889.
- Bitencourt, C., Zanandrea, G., Froehlich, C., Agostini, M. R., & Haag, R. (2024). Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation. *Corporate social responsibility and environmental management*, 31(4), 2865-2877.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Dionisio, M., de Souza Junior, S. J., Paula, F., & Pellanda, P. C. (2024). The role of digital social innovations to address SDGs: A systematic review. *Environment, Development and Sustainability*, 26(3), 5709-5734.
- Duangnamol, T., Sureephong, P., Chernbumroong, S., Kummalue, K., Khammongkhon, R., & Piemchaiwat, S. (2023, November). HALGAP: The Platform Assists Farmers in Pursuing GAP and HALAL Standards. In *2023 7th*

International Conference on Information Technology (InCIT) (pp. 562-566). IEEE.

- Fainshtein, E., Chkoniya, V., Fiore, M., & Serova, E. (2024). An innovation potential and organizational performance: an integrative role of company's dynamic capabilities. *Agricultural and Food Economics*, 12(1), 41.
- Gast, I., Schildkamp, K., & van der Veen, J. T. (2017). Team-based professional development interventions in higher education: A systematic review. *Review of educational research*, 87(4), 736-767.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Ghazilla, R. A. R., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S. H., Ayub, N. S., Olugu, E. U., & Musa, S. N. (2015). Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: a preliminary findings. *Procedia Cirp*, 26, 658-663.
- Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682.
- Jové-Llopis, E., & Segarra-Blasco, A. (2018). Eco-innovation strategies: A panel data analysis of Spanish manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1209-1220.
- Kiggundu, M., Nampijja, Z., Kigozi, A., Swidiq, M., Molly, A., Namazzi, C., ... & Bombom, A. (2025). Substituting Fishmeal with Napier Grass Protein: Effects on Intake, Growth Performance

- and Carcass Characteristics of Broiler Chickens. *European Journal of Agriculture and Food Sciences*, 7(1), 13-21.
- Malik, S. A. (2023). Unlocking Organizational Potential: Harnessing AI literacy for Dynamic Capabilities through sensing, seizing and reconfiguring initiatives in IT firms.
- Maulidin, S., Rohman, M., Nawawi, M. L., & Andrianto, D. (2024). Quality management in improving competitiveness in the digital era at madrasa. *Journal of Advanced Islamic Educational Management*, 4(1), 57-70.
- Ministry of Agriculture and Cooperatives. (2025). *Agricultural Trade Situation Report (Situation Report) for December 2024*. Retrieved from <https://www.moac.go.th/foreignagri-news-files-471891791159>.
- Nastasi, B. K., & Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of school psychology*, 43(3), 177-195.
- Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business quarterly*, 56(4), 94-100.
- Noranarttakun, P., & Pharino, C. (2021). Strategic Implementation to Enhance Green Industry Practices in SMEs: Lesson Learned from Thailand. *EnvironmentAsia*, 14(1).
- Rusdaruk, M., Aemoat, P., & Sukhotphommee, S. (2024). The impact of external and internal business factors on the adoption of green concepts in high-growth SMEs in Bangkok and its vicinity, *Thailand. Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal*, 7(3), 96-113.
- Sahal, D. (1981). Alternative conceptions of technology. *Research policy*, 10(1), 2-24.

- Sellitto, M. A., Herrmann, F. F., Dias, M. F. P., Rodrigues, G. S., & Butturi, M. A. (2024). Green supply chain management in the Southern Brazilian rice industry: A survey and structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 477, 143846.
- Sukaeum, C. (2025). *World Bank projects Thai economy in 2015*. points out SMEs as key to growth. Retrieved from https://www.matichon.co.th/foreign/news_5091220
- Sun, Y., Tian, W., Mehmood, U., Zhang, X., & Tariq, S. (2023). How do natural resources, urbanization, and institutional quality meet with ecological footprints in the presence of income inequality and human capital in the next eleven countries?. *Resources Policy*, 85, 104007.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Trade Policy and Strategy Office. (2025). *Commerce reveals the best statistics of the year: Thai agricultural exports in 2024*. Retrieved from <https://tpso.go.th/news/2502-0000000023>.
- Van Hoang, D., Thi Hien, N., Van Thang, H., Nguyen Truc Phuong, P., & Thi-Thuy Duong, T. (2025). Digital Capabilities and Sustainable Competitive Advantages: The Case of Emerging Market Manufacturing SMEs. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251329967.
- Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, 101868.