

ผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรม
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

นางสาวสุพกาญจน์ วิทย์พัธนา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2551

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE IMPACT OF LEADERSHIP, ABSORPTIVE CAPACITY AND BUSINESS STRATEGY
ON INNOVATION OF THAI SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Miss Supakan Wittayapattana

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Administration
Faculty of Commerce and Accountancy
Chulalongkorn University
Academic Year 2008
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

โดย

นางสาวสุพกาญจน์ วิทย์พัธนา

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ ต้นละม้าย)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พสุ เดชะรินทร์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. พัทธ์พงษ์ วัฒนสินธุ์)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.อมร งามมงคลรัตน์)

สุพกาญจน์ วิทย์พัฒนา : ผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ ต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. (THE IMPACT OF LEADERSHIP, ABSORPTIVE CAPACITY AND BUSINESS STRATEGY ON INNOVATION OF THAI SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ศ.ดร.อัฉรา จันทรฉาย , 322 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการและผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยโดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารทางไปรษณีย์จำนวน 1,296 ชุด มีแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้บริหารจำนวน 1,227 ชุด และมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและสามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้จำนวนทั้งสิ้น 138 ชุด ซึ่งเป็นอัตราร้อยละ 11.25 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงโดยใช้สถิติ ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยนี้ปรากฏว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ผู้บริหารใช้ แต่ภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับทุกกลยุทธ์คือความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการกระตุ้นความคิดของพนักงานซึ่งการกระตุ้นความคิดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจน้อยที่สุด ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ จากงานวิจัยพบว่าการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรโดยกลยุทธ์การมุ่งเน้นให้ผลตรงกันข้าม ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต พบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับและในส่วนของนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับ

4982247126 : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATION

KEYWORDS : LEADERSHIP / ABSORPTIVE CAPACITY / BUSINESS STRATEGY / INNOVATION

SUPAKAN WITTAYAPATTANA : THE IMPACT OF LEADERSHIP, ABSORPTIVE CAPACITY AND BUSINESS STRATEGY ON INNOVATION OF THAI SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. ADVISOR : PROF. ACHARA CHANDRACHAI, Ph.D.,322 pp.

This study is survey research aiming at are to studying the relationships and the impacts of leadership, absorptive capacity and business strategy on innovation of food industry in Thai small and medium enterprises. The samples of this study are the entrepreneurs or managers of Thai small and medium enterprises. Data collection comprised of in-depth interviews, pilot study and mail survey. The questionnaire was sent to 1,296 companies and 1,227 of them received the questionnaire. There are 138 companies completed and returned the questionnaire, which can be calculated to a response rate of 11.25 %. Data analysis included descriptive statistics and inferential statistics – Pearson Correlation Coefficient, Simple Regression Analysis and Multiple Regression Analysis.

The research findings indicate that leadership relate to business strategy which the company applied. Leaderships which are related to 3 generic business strategies are the top management commitment, the internal organizational learning facilitation and the intellectual stimulation, but the intellectual stimulation relate to business strategies less than the other leaderships. For the absorptive capacity, network and alliances with external partner are more related to Cost Leadership strategy and Differentiation strategy than External knowledge environment and R&D Activities but Focus strategy is more related to R&D Activities than network and alliances with external partner and External knowledge environment. For Business strategy is related to Product innovation and Production process innovation. Product innovation relate to Cost Leadership strategy, Differentiation strategy and Focus strategy respectively. At last, Production process innovation relate to Differentiation strategy, Cost Leadership strategy and Focus strategy respectively.

Field of Study:Business Administration

Student 's signature.....

Academic Year:2008

Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสำเร็จและความเมตตาและกรุณาอย่างดียิ่งจาก ศ.ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง เอาใจใส่ ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นและแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

นอกจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ซึ่งได้แก่ รศ.ดร. พสุ เศษรินทร์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์และรศ. ดร.ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ต่อศักดิ์ เลิศศรีสกุลรัตน์และดร.อมร งามมงคลรัตน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์จากภายนอก และรศ.ดร.กัลยา วานิชย์บัญชา ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้บริหารและผู้ประกอบการทุกท่านที่กรุณาแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ประกอบการและนักวิชาการจากสถาบันอาหารที่กรุณาสละเวลาให้ความร่วมมือในการให้คำสัมภาษณ์เชิงลึกและเอื้อเพื่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย

ขอขอบคุณคุณประดิษฐ์ ปิยะรุ่งบัณฑิต คุณชนัญ พรมุตดาวรงค์ เพื่อนๆ ทุกท่านและเพื่อนๆ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รุ่น 25 ที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนผลักดันและส่วนสำคัญของความสำเร็จในครั้งนี้คือคุณย่า คุณพ่อ คุณแม่ คุณอา คุณป้า น้องชายและน้องสาวที่เป็นกำลังใจ ให้ความรัก ความห่วงใยในการทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ.....	ต
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดและทฤษฎี.....	10
2.1.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.....	10
2.1.1.1 นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของประเทศไทย.....	11
2.1.1.1.1 นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ...	12
2.1.1.1.2 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	13
2.1.1.2 สถานภาพและสภาพปัญหาในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศไทยต่อนวัตกรรม	14
2.1.1.2.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต ของประเทศไทย.....	15
2.1.1.2.2 อุตสาหกรรมอาหารไทย.....	17

2.1.1.3	หน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	
	ทางด้านนวัตกรรม	19
2.1.1.3.1	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	19
	2.1.1.3.1.1 โครงการเครือข่ายส่งเสริมการนำนวัตกรรม	
	ไปใช้ในเชิงพาณิชย์.....	20
	2.1.1.3.2 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.....	21
2.1.2	ภาวะผู้นำ.....	22
2.1.2.1	ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	23
2.1.2.2	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	25
2.1.2.3	ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	27
2.1.2.4	องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการวิจัยครั้งนี้.....	29
	2.1.2.4.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง.....	29
	2.1.2.4.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน.....	30
	2.1.2.4.3 การกระตุ้นความคิดของพนักงาน.....	32
	2.1.2.4.4 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน.....	33
	2.1.2.4.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร.....	34
2.1.3	ความสามารถในการดูดซับความรู้	35
2.1.3.1	ความหมายของความสามารถในการดูดซับความรู้.....	35
2.1.3.2	ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถ	
	ในการดูดซับความรู้.....	37
	2.1.3.2.1 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับ	
	ความรู้.....	39
	2.1.3.2.1.1 กิจกรรมวิจัยและพัฒนา.....	39
	2.1.3.2.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการ	
	ดูดซับความรู้.....	40
	2.1.3.2.2.1 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก.....	40
	2.1.3.2.2.2 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน	
	ภายนอกบริษัท.....	41
	2.1.3.2.2.2.1 การสร้างพันธมิตร.....	42

2.1.3.2.2.2	เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรม และเครือข่ายวิสาหกิจความรู้.....	44
2.1.3.2.2.3	เครือข่ายนวัตกรรม.....	44
2.1.3.2.2.4	องค์ประกอบของหน่วยงานใน เครือข่ายนวัตกรรม.....	46
2.1.4	กลยุทธ์ธุรกิจ.....	48
2.1.4.1	ความหมายของกลยุทธ์.....	48
2.1.4.2	ประเภทของกลยุทธ์	49
2.1.4.3	ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ	50
2.1.4.4	หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์ธุรกิจ	50
2.1.4.5	กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน	51
	กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน.....	51
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	53
	กลยุทธ์การมุ่งเน้น.....	54
2.1.5	นวัตกรรม.....	56
2.1.5.1	ความหมายของนวัตกรรม	56
2.1.5.2	การพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม....	57
2.1.5.3	นวัตกรรมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย.....	58
2.1.5.4	แรงขับเคลื่อนนวัตกรรม.....	59
2.1.5.5	ประเภทของนวัตกรรม	59
2.1.5.6	ความสำคัญของนวัตกรรม	61
2.1.5.7	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	63
	2.1.5.7.1 ความสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	63
	2.1.5.7.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	64
2.1.5.8	นวัตกรรมกระบวนการผลิต	65
	2.1.5.8.1 ความสำคัญของนวัตกรรมกระบวนการผลิต	67
	2.1.5.8.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	67
2.2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	74
3.1 ประชากร	74
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	76
3.3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	83
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	87
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
3.7 การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง	89
3.8 สมมติฐานในการวิจัย	89
3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
4.1 ข้อมูลการจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม.....	93
4.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	94
4.3 ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias).....	95
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกิจการ	97
4.5 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	102
4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม.....	103
4.7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม	135
4.8 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม.....	176
4.8.1 ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก.....	176
4.8.2 ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม ที่เกิดจากปัจจัยภายใน.....	177

บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	178
5.1	สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล	179
5.2	การนำผลการวิจัยไปใช้.....	206
5.2.1	การนำผลการวิจัยไปใช้ทางวิชาการ.....	206
5.2.2	การนำผลการวิจัยไปใช้ทางประยุกต์.....	206
5.3	ข้อจำกัดในการวิจัยในครั้งนี้.....	210
5.4	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	210
	รายการอ้างอิง.....	211
	ภาคผนวก.....	226
	ภาคผนวก ก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่1- 9	227
	ภาคผนวก ข การคำนวณขนาดตัวอย่าง.....	236
	ภาคผนวก ค ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การจัดการด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	238
	ภาคผนวก ง การทดสอบการวิเคราะห์ factor analysis และการทดสอบข้อตกลง เบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการ วิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ...	250
	ภาคผนวก จ แบบสอบถาม.....	296
	ภาคผนวก ฉ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	305
	ภาคผนวก ช แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับ ความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของ SMEs ไทยใน อุตสาหกรรมอาหาร.....	318
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	322

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	ลักษณะการพัฒนานวัตกรรมของภาคอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ. 2546.....	16
2.2	ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	64
2.3	ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	68
3.1	จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม....	74
3.2	กรอบตัวอย่างและขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้	75
3.3	ตัวแปรที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ.....	77
3.4	ตัวแปรที่ใช้ในการวัดความสามารถในการดูดซับความรู้.....	78
3.5	ตัวแปรที่ใช้ในการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ	79
3.6	ตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	81
3.7	การจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ SMEs.....	82
3.8	ตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต	82
3.9	การจัดการด้านนวัตกรรมกระบวนการผลิตของธุรกิจ SMEs.....	83
4.1	รายละเอียดการจัดส่งและได้รับคืนแบบสอบถามและอัตราตอบกลับ.....	93
4.2	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามชุดทดสอบ (pilot) และชุดที่ใช้ในการส่งจริง.....	94
4.3	การทดสอบความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias).....	96
4.4	จำนวนอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่าง ๆ ที่ตอบแบบสอบถาม.....	97
4.5	ระยะเวลาประกอบธุรกิจของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	98
4.6	จำนวนพนักงานของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	98
4.7	จำนวนรายได้ของกิจการของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	99
4.8	จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	100
4.9	ลักษณะการผลิตของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม	100
4.10	ลักษณะกิจการของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	101
4.11	สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	101
4.12	ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	102
4.13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	106
4.14	ระดับการปฏิบัติทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร.....	108
4.15	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการดูดซับ ความรู้จากปัจจัยภายในบริษัท (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา).....	109

ตาราง	หน้า
4.16 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 3 อันดับแรก จากอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่างๆ.....	110
4.17 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 3 อันดับสุดท้าย จากอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่างๆ.....	111
4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการดูดซับ ความรู้จากปัจจัยภายนอกบริษัท.....	113
4.19 ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กร และการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงานนวัตกรรมภายนอกองค์กร.....	115
4.20 กลยุทธ์ต่างๆ ที่บริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการ.....	118
4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	120
4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ สร้างความแตกต่างของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	123
4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม.....	124
4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัท ของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม.....	125
4.25 ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	128
4.26 นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่บริษัทต่างๆ ดำเนินการในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา.....	129
4.27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับนวัตกรรมกระบวนการผลิต ในบริษัทของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม.....	131
4.28 ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	134
4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	136
4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	136
4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	137
4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	138
4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์การมุ่งเน้น.....	139

ตาราง	หน้า
4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายใน</u> (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	140
4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายนอก</u> และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	141
4.36 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายนอก</u> ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	141
4.37 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	142
4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายใน</u> (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	143
4.39 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายใน</u> (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)ในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	143
4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายนอก</u> และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	144
4.41 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ จาก <u>ปัจจัยภายนอก</u> ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	144
4.42 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	145
4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายใน</u> (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และกลยุทธ์การมุ่งเน้น	146
4.44 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก <u>ปัจจัยภายนอก</u> และกลยุทธ์การมุ่งเน้น.....	146
4.45 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการ ดูดซับความรู้ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ.....	147

ตาราง	หน้า
4.46 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการ ดูดัชนีความรู้ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการ พยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง.....	148
4.47 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	149
4.48 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	149
4.49 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	150
4.50 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	151
4.51 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดัชนีความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	152
4.52 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดัชนีความรู้ จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)ในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	152
4.53 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดัชนีความรู้จากปัจจัยภายนอก และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	153
4.54 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดัชนีความรู้ จากปัจจัยภายนอกในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	153
4.55 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดัชนีความรู้ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	154
4.56 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดัชนีความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	155
4.57 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดัชนีความรู้ จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	155
4.58 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดัชนีความรู้จากปัจจัยภายนอก และนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	156

ตาราง	หน้า
4.59 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ จากปัจจัยภายนอกในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	156
4.60 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์ นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	157
4.61 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับ ความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา).....	158
4.62 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับ ความรู้จากปัจจัยภายนอก.....	159
4.63 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	160
4.64 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	160
4.65 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	161
4.66 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	161
4.67 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	162
4.68 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	162
4.69 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	163
4.70 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	163
4.71 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	164
4.72 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	164
4.73 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับ ความรู้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	165
4.74 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับ ความรู้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	166

ตาราง	หน้า
4.75 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับ ความรู้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	167
4.76 สรุปความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูด ซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม.....	168
4.77 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอก.....	176
4.78 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน.....	177
5.1 สรุปค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	181
5.2 ระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านต่าง ๆ.....	182
5.3 สรุปค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความสามารถในการ ดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและภายนอกของบริษัท.....	183
5.4 ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา ในองค์กร)และปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่าย และพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท).....	184
5.5 ระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์.....	185
5.6 ระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิต.....	186

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
2.1 มูลค่าส่งออกอาหารเทียบกับ GDP ของไทย.....	19
2.2 โครงสร้างการส่งออกสินค้าของไทยปี 2548	19
2.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Porter.....	51
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	73
5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด.....	202

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 บทบาทของอุตสาหกรรมจะเข้ามามีอิทธิพลทดแทนภาคการเกษตรมากขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value creation industry) การมุ่งเน้นงานวิจัย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก (Kenichi , 1990) และหากองค์กรใดละเลยที่จะทำนวัตกรรมอาจนำไปสู่การล่มสลายก็เป็นได้ “Not to innovate is to die” (FreemanและSoete,1997 อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นในปัจจุบันความรู้และนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมจึงกลายมาเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร การที่องค์กรธุรกิจจะสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้ก็เกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น กลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรใช้ (Prajojo, Laosirihongthong, Sohal และ Sakun,2007) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง(Davila, Epstein และ Shelton,2006) และความสามารถในการดูดซับความรู้(Cohen และ Levinthal,1990) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อนวัตกรรมขององค์กรทั้งสิ้นในการพัฒนาให้นวัตกรรมเกิดขึ้น องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการพัฒนานวัตกรรมโดยการรักษาและเพิ่มความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอยู่เสมอ โดยอาจเป็นการพัฒนาจากภายในองค์กรจากการทำวิจัยและพัฒนาหรือการพัฒนาจากภายนอกองค์กรก็ได้โดยการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเอง จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของคลัสเตอร์ เช่น การสร้างเครือข่าย (Networking)(Mitra ,2000) และการใส่ใจในการหาความรู้และสนใจนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องเนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) (Brown และ Eisenhardt,1995 และ Stock et al.,2002) และทำให้องค์กรตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า(Cooper,1996) และนับวันนวัตกรรมจะยิ่งมีความซับซ้อนขึ้นเพราะการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขันที่มีความกดดันและรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Cavusgil et al., 2003) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตลอดจนการแข่งขันในธุรกิจอันเกิดจากคู่แข่งเดิมและคู่แข่งใหม่ โดยจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาของ Adegoke Oke, Gerard Burke และ Andrew Myers ในเรื่อง Innovation types and performance in growing UK SMEs (2007) พบว่ามีการเชื่อมโยง

ระหว่างนวัตกรรมและการเติบโตของยอดขาย (Sales turnover growth) ของ SMEs และผู้ทำการวิจัยเรื่องนี้เห็นด้วยกับความสำคัญของนวัตกรรมต่อ SMEs

ในการพัฒนาสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการริเริ่มและก่อให้เกิดการคิดและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นๆ เป็นแบบอย่างให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม และเมื่อมีการคิดและทำการเปลี่ยนแปลงแล้วต้องนำมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งหรือตอบสนองของลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยสื่อสารให้ทราบว่าในขณะนั้นองค์กรได้ใช้กลยุทธ์ธุรกิจแบบใดในการดำเนินธุรกิจและเมื่อเวลาผ่านไปผู้บริหารควรมีการทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้หรือวิธีการที่ใช้ในการแข่งขันว่ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงโดยอยู่ตลอดเวลาและเมื่อถึงเวลาที่กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมผู้บริหารจำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมาใช้เพื่อให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งนอกจากการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจหลักขององค์กรแล้วผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ SMEs จะต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านต่างๆ เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่และควรมีการพัฒนาเครือข่าย (Network strategies) ด้วยซึ่งเป็นการพึ่งพาความร่วมมือและการผสมผสานห่วงโซ่คุณค่ากับหุ้นส่วนธุรกิจรายสำคัญ (Fariselli et al., 1999)

จากเหตุผลที่ได้กล่าวไปแล้วผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ด้วยเพื่อให้องค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยภายในบริษัทเองและปัจจัยภายนอกบริษัทและ Heunks(1998) ยังพบว่า SMEs ที่จะประสบความสำเร็จนั้นมีความเกี่ยวข้องกับผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้น ดังนั้นความสำคัญของผู้นำและภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นหากผู้ประกอบการ SMEs มีภาวะผู้นำที่ดีและสามารถบริหารธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ก็จะเป็นประโยชน์อย่างสูงทั้งต่อองค์กร สังคม และประเทศชาติอีกด้วยโดยจากงานวิจัยที่ผ่านมาของ Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles María de la Luz และ Martínez-Fierro Salustiano ในเรื่อง Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation(2006) ได้กล่าวไว้ว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงประกอบกับปัจจัยการออกแบบขององค์กรเช่นการให้ทีมงานปกครองตนเอง และการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการส่งผลให้ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมสูงขึ้น

ในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา SMEs ในภาคการผลิตเนื่องมาจาก SMEs ภาคการผลิตมีความสำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและเป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยพิจารณาได้จากข้อมูลรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550) พบว่าในปี 2550 ผู้ประกอบการ วิสาหกิจมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 2.287 ล้านราย โดยเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 4,292 ราย วิสาหกิจขนาดกลาง 9,791 ราย และวิสาหกิจขนาดย่อม 2.265 ล้านราย เมื่อพิจารณาเฉพาะจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีจำนวนทั้งสิ้น 2.275 ล้านรายหรือคิดเป็นสัดส่วนได้ร้อยละ 99.4 จากจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของไทย ซึ่งเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างวิสาหกิจจำแนกตามประเภทธุรกิจ วิสาหกิจส่วนใหญ่อยู่ในภาคการค้าและซ่อมบำรุง ร้อยละ 40 รองลงมาคือภาคบริการร้อยละ 29.7 และภาคการผลิตร้อยละ 29.6 ของจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งหมดและ ในด้านการจ้างงานประมาณ 9 ล้านคนคิดเป็นร้อยละ 76 ของการจ้างงานทั้งระบบและสามารถสร้างมูลค่าตลาดจากรายได้รวมถึง 5.695 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 40 ของทั้งประเทศ โดยแบ่งเป็นการส่งออก 1.568 ล้านล้านบาท หรือร้อยละ 29 ของมูลค่าการส่งออกทั้งหมดของประเทศไทย SMEs ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจด้านการเงิน (Economic value added) ได้ถึง 265,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 24 ของทั้งประเทศ

เนื่องจาก SMEs มีความสำคัญต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นซึ่งส่งผลต่อนวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) (SGS, 2002) ดังนั้นส่วนหนึ่งที่ SMEs ไทยประสบความสำเร็จได้เนื่องมาจากการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรซึ่งวิธีที่จะทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กพัฒนากลยุทธ์การเติบโต (Growth strategy) ได้คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าปัจจุบันและผู้ที่จะมาเป็นลูกค้า (Prospective customer) (Roper และ Love, 2002) ซึ่งแนวความคิดเรื่องนวัตกรรมมีวิวัฒนาการมาอย่างน้อย 50 ปีแล้ว ในช่วงศตวรรษที่ 1950 นักวิชาการมองว่านวัตกรรมเป็นการพัฒนาอย่างหนึ่งที่แยกออกมาจากการศึกษาวิจัยต่างๆ แต่ในปัจจุบันนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงผลลัพธ์ของการดำเนินงานของปัจเจกบุคคล หากแต่เป็นผลของกระบวนการ (Process) ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem – solving process) ที่เกิดในองค์กร หรือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนสำคัญอื่นๆ มีได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านเครือข่ายความร่วมมือเชิงพาณิชย์ หรือ กระบวนการเรียนรู้แบบแปรผัน (Diversified learning process) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากปัจจัยแตกต่างกันเช่น

การเรียนรู้โดยการใช้ (Learning by using) การเรียนรู้โดยการลงมือทำ (Learning by doing) การเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยน (Learning by sharing) ซึ่งมีได้ทั้งองค์ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการดูดซับความรู้ขององค์กร (Dosi G., 1982) โดยจากการศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาของ Colin Gray ในเรื่อง Absorptive capacity ,knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms (2006) พบว่า SMEs ที่มีความสามารถในการดูดซับความรู้สูงจะมีระดับการศึกษา (Level of education) การพัฒนาพนักงาน (Staff development) และความโน้มเอียงต่อนวัตกรรม (Propensity to innovate) ที่สูงกว่าซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า

จากการศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาของ Sylvie Laforet และ Jennifer Tann ในเรื่อง Innovative characteristics of small manufacturing firms (2006) พบว่าปัจจัยหลักๆ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต (SMMEs) คือ วัฒนธรรม (Culture) กระบวนการ (Process) ภาวะผู้นำ (Leadership (ซึ่งรวมถึงความมุ่งมั่นของซีอีโอต่อการพัฒนานวัตกรรม)) และการมุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท (Company strategic orientation) สรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงค่านิยมขององค์กรและวิธีการทำงานเช่นวัฒนธรรมในการสนับสนุนนวัตกรรมรวมถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ และความมุ่งมั่นของผู้นำ

จากการศึกษา งานวิจัยที่ผ่านมาของ Daniel I. Prajogo, Tritos Laosirihongthong , Amrik Sohal และ Sakun Boon-itt ในเรื่อง Manufacturing strategies and innovation performance in newly Industrialised countries (2007) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลของกลยุทธ์ในการผลิตสินค้าและให้บริการ (Manufacturing strategies) ทรัพยากรของบริษัท (Resource) และผลของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในประเทศอุตสาหกรรมใหม่สองประเทศในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้คือ ประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยตัวแปรอิสระมี 3 ตัวแปรหลักคือกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategies) คือกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจัดการด้านคนในองค์กร (People management) การจัดการด้านเทคโนโลยี (Technology management) และการจัดการด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D management) ตัวแปรตามคือผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Innovation performance) โดยแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) ซึ่งงานวิจัยที่อ้างอิงถึงนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ของทั้งสองประเทศโดยในประเทศไทยใช้กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์ อุตสาหกรรมสิ่งทอและ

อุตสาหกรรมอาหาร ส่วนในประเทศไทยเวียดนามใช้กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมโทรคมนาคม อุตสาหกรรมชิ้นส่วนและส่วนประกอบยานยนต์และอุตสาหกรรมก่อสร้าง ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำโมเดลนี้มาต่อยอดแนวความคิดเดิมซึ่งในโมเดลเดิมมีปัจจัยต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว แต่โมเดลในการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้จะเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของประเทศเนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศผู้ผลิตอาหารที่สำคัญของโลกประเทศหนึ่ง โดยตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจและภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอยู่แล้วในการศึกษาวิจัย แต่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะเพิ่มตัวแปรซึ่งก็คือความสามารถในการดูดซับความรู้แทนที่การจัดการด้านเทคโนโลยีและการจัดการด้านการวิจัยและพัฒนาเนื่องจากปัจจัยความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นปัจจัยซึ่งในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกันมากและการจัดการด้านเทคโนโลยีและการจัดการด้านการวิจัยและพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถในการดูดซับความรู้ด้วย โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการปรับโมเดลเดิมโดยให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรต้น กลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรกลางหรือตัวแปรสอดแทรก และนวัตกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยผลงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรจากการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจและทำที่สุดส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันนั่นเอง

1.2 ปัญหาการวิจัย

- 1.2.1 กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- 1.2.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจหรือไม่ อย่างไร
- 1.2.3 ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยหรือไม่ อย่างไร
- 1.2.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจหรือไม่ อย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 4 ตัว ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership)
2. ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity)
3. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)
4. นวัตกรรม (Innovation)

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศไทยโดยในงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาอุตสาหกรรมอาหาร

1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979) โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้มี 5 ปัจจัยคือความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การกระตุ้นความคิดของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity) หมายถึง ความสามารถของ บริษัทในการยอมรับคุณค่าของข้อมูลใหม่ๆ จากภายนอก ดูดซึม และนำความรู้นั้นมาปรับใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นความสามารถของบริษัทในการจัดการกับความรู้ภายนอก (External knowledge) (Cohen และ Levinthal 's, 1990) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทเป็นได้ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายในที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D activities)

ปัจจัยภายนอกที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก (External knowledge environment) และ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก บริษัท (Network and alliance with external partner)

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) หมายถึง วิธีการที่ธุรกิจใช้เพื่อสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ (Porter, 1980)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership) หมายถึง กลยุทธ์ที่บริษัทเน้นไปที่การทำให้ต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) หมายถึง กลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้า นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ การสร้างความแตกต่างยังรวมถึงสิ่งอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องราคา เช่น ชื่อเสียง (Reputation) การโฆษณา (Advertising) การส่งสินค้า (Delivery) บริการด้านการเงิน (Financing service) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเชิงบวก

กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เป็นการแข่งขันเฉพาะด้านที่เน้นเจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม ช่องทางเหล่านี้จะเจาะจงตลาดที่คู่แข่งมองตลาดไม่ออก ไม่ให้ความสนใจหรือยากต่อการทำตลาด องค์กรต้องพยายามสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้าเพื่อตอบสนองในตลาดนี้

นวัตกรรม คือ เครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติได้จริง (Drucker, 1970 อ้างถึงใน พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547) โดยแบ่งเป็น

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกแนะนำออกสู่ตลาดและตราสินค้าใหม่ (New Brand Name) ที่ถูกแนะนำออกสู่ตลาด (Davenport, 1993 ; Afuah, 1998)

นวัตกรรมกระบวนการผลิตคือ วิธี เทคนิค วัตถุประสงค์ การระบุงาน (Task specification) หรือเครื่องมือใหม่ ๆ ในการดำเนินงานด้านการผลิตขององค์กรเพื่อที่จะนำเสนอสินค้าที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น (Afuah, 1998)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ระดับองค์กร

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารได้เข้าใจถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยใช้ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต
2. เพื่อให้ผู้ประกอบการภาคการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกลยุทธ์ธุรกิจในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

ระดับประเทศ

3. หน่วยงานภาครัฐนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการวางนโยบายเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใส่ใจในการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจให้เหมาะสมเพื่อเป็นแนวทางสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร
4. หน่วยงานภาครัฐนำงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารใส่ใจเรื่องการสร้างความรู้และความสามารถของธุรกิจในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนาภายในองค์กรและเครือข่ายภายนอกเพื่อเป็นแนวทางสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ระดับวิชาการ

5. เป็นการต่อยอดการศึกษาวิจัยที่มีอยู่แล้วเพื่อนำไปพัฒนาทางด้านวิชาการต่อไปในอนาคต
6. เป็นการได้องค์ความรู้ใหม่เนื่องจากเป็นการศึกษาที่ใช้ตัวอย่างในประเทศไทย ทำให้สามารถนำไปใช้และเผยแพร่ทางวิชาการต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบในการวิจัยตามหัวข้อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (Small and Medium Sized Enterprises: SMEs) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยพิจารณาจากข้อมูลรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยพบว่าในปี 2550 ผู้ประกอบการ SMEs มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 2.3 ล้านราย หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99 จากจำนวนวิสาหกิจทั้งหมดของประเทศไทย และสามารถสร้างมูลค่าตลาดจากรายได้รวมถึง 5.695 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 40 ของทั้งประเทศ และ SMEs ยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจด้านการเงิน (Economic value added) ได้ถึง 265,000 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 24 ของทั้งประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550) อาจเนื่องมาจากจุดเด่นที่สำคัญของ SMEs คือใช้ทุนน้อย การจ้างงานต่อทุนต่ำ ขนาดการผลิตไม่ใหญ่มาก (เนื่องจากไม่มีการประหยัดจากขนาด (Economies of scale)) ตลอดจนการเกิดขึ้นง่าย การสนับสนุนการแข่งขันในตลาดและการเพิ่มและลดขนาดการผลิตได้ง่าย จึงมีความเหมาะสมกับประเทศไทยและประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะในช่วงวิกฤตการณ์เศรษฐกิจที่มีการหดตัวอย่างรุนแรงของอุปสงค์ในระบบเศรษฐกิจ

ความสำคัญของ SMEs (ฉัตรชัย บุญรัตน์, 2550)

1. เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบชิ้นส่วนให้กับธุรกิจขนาดใหญ่ต่างๆ
2. เป็นแหล่งจ้างแรงงาน และกระจายรายได้ที่สำคัญ
3. เป็นปอเกิดของนวัตกรรมต่างๆ
4. เป็นแหล่งบ่มเพาะผู้ประกอบการ และแรงงานใหม่

5. เป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศทางการแข่งขัน

ในส่วนต่อไปจะได้กล่าวถึงความเป็นมาของแผนการพัฒนา SMEs ดังต่อไปนี้

ในช่วงระยะแรกของการพัฒนา SMEs ซึ่งเป็นช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 ในตารางที่ 1(ภาคผนวก ก) แนวทางการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Sized Enterprises : SMEs) ก็เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เพื่อการจ้างงาน ดังนั้นการพัฒนาเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 จนถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมชนบทเพื่อการกระจายรายได้ไปสู่ชนบทให้มากขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจขนาดเล็กให้มีการขยายการผลิต เพื่อให้เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่มากขึ้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการว่างงานได้ในระดับหนึ่ง

ต่อมาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 แนวทางการส่งเสริม SMEs มีความจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมใน SMEs ไทย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น นั่นคือ จะต้องมีการวิจัยพัฒนาและออกแบบในผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความแตกต่างในด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์และการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เพื่อให้ได้สินค้าที่ทันสมัย มีความโดดเด่น มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและตรงกับความต้องการของลูกค้าและสนองตอบเป้าหมายทางด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจเช่น การกระจายรายได้และการกระจายแหล่งที่ตั้งโรงงานอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาค เป็นต้น

2.1.1.1 นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

การส่งเสริมและพัฒนา SMEs ให้มีขีดความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ และสร้างศักยภาพในกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการทั้งในอุตสาหกรรมภาคการผลิต และภาคการบริการ จะเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยจะเป็นการทำงานในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership for development) ระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ อาทิเช่น ระหว่างภาครัฐกับภาครัฐ หรือภาครัฐกับภาคเอกชน สถาบันการศึกษาและสถาบันการเงิน รวมถึงการมีส่วนร่วมของวิสาหกิจชุมชนในรูปแบบของการร่วมกันคิด

ร่วมกันทำและร่วมกันพัฒนา โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือของ “คลังเตอร์” ระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทำงานในลักษณะส่งเสริมและสนับสนุน ธุรกิจซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดพลังในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้มีความยั่งยืนในอนาคตอันจะเป็นหนทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การกระจายรายได้ และการแก้ปัญหาความยากจนตามนโยบายของรัฐบาล

2.1.1.1.1 นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเทศไทยได้เริ่มบรรจุนโยบายและมาตรการด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นครั้งแรก ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (2520-2524) เป็นมาตรการหนึ่งในการพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถสรุปความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการส่งเสริม SMEs ของประเทศกับแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1-9 ดังแสดงในตารางที่ 1 (ภาคผนวก ก) ซึ่งรัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวในการแถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 รัฐบาลจึงได้กำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นนโยบายเร่งด่วนและนโยบายด้านเศรษฐกิจไว้ 2 ข้อดังนี้

1. “พัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ให้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศ โดยให้การสนับสนุนและส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา รวมทั้งผลักดันให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศเกี่ยวกับปัจจัยการผลิตและการตลาด”
2. “จัดตั้งธนาคารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการเดิมและเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างและรักษาฐานการผลิต การจ้างงาน การสร้างรายได้ การส่งออกและเป็นแกนหลักในการสร้างความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจในอนาคต”

2.1.1.1.2 แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี 2 ฉบับ คือ

1. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2545 - 2549) ได้กล่าวถึงประเด็นยุทธศาสตร์ภาพรวมของการฟื้นฟูเศรษฐกิจของ SMEs และการสร้างศักยภาพของ SMEs

2. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2549-2554) ได้กล่าวถึงประเด็นยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ทั้งในระดับสาขา ระดับกิจการและระดับพื้นที่ที่มีความชัดเจนมากขึ้นและมีแผนปฏิบัติการรองรับ โดยหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมรับผิดชอบในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาแผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวข้างต้น(สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ,2549) สามารถทำการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้กรอบแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 - 2549) และ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2549-2554) ดังแสดงใน ตารางที่ 2 (ภาคผนวก ก) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการส่งเสริม SMEs ที่มีความต่อเนื่องกันในบางส่วน และมีความแตกต่างกันในบางส่วน โดยในแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 จะกล่าวกว้าง ๆ และขาดความเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการฟื้นฟูเศรษฐกิจของ SMEs และปรับโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการปรับปรุงกฎระเบียบและบริการภาครัฐให้เอื้อต่อการประกอบการของ SMEs เป็นส่วนใหญ่เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่เพิ่งผ่านพ้นวิกฤตของเศรษฐกิจของประเทศมาใหม่ ๆ โดยเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนทางการเงิน อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีการเสริมสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs เพื่อการส่งออก ในขณะที่เดียวกันก็มีการพัฒนาคู่ขนานไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับรากหญ้าเช่นเดียวกัน ดังนั้นระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงเวลาดังกล่าวจึงมีลักษณะเป็นเศรษฐกิจแบบคู่ขนาน (Dual economy) สำหรับแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 จะเน้นแนวทางการส่งเสริม SMEs ทั้งในระดับสาขา ระดับกิจการและระดับพื้นที่ที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงได้สร้างความเชื่อมโยงการนำไปสู่การปฏิบัติโดยให้กระทรวงต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการดังกล่าว โดย สสว.ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.1.1.2 สถานภาพและสภาพปัญหาในปัจจุบันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศไทยต่อนวัตกรรม

ในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา รัฐบาลให้ความสำคัญสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ การเปลี่ยนความรู้ให้เป็นนวัตกรรมและทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและรัฐบาลยังปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมกำกับดูแลเป็นผู้ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และเป็นผู้ผลักดันให้ประเทศมีความสามารถในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น

1. จัดตั้งองค์กรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ผลักดันให้เกิดการสร้างและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)
2. สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานทำวิจัย มีโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อพัฒนาความสามารถของภาคเอกชน เช่น การอนุมัติให้มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนให้เกิดการบ่มเพาะธุรกิจใหม่ เช่น ไบโอพาร์ค ซอฟต์แวร์พาร์ค สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดโครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการใหม่ผ่านมหาวิทยาลัย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติให้บริการที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม โดยการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อมาช่วยแก้ไขปัญหาให้กับภาคอุตสาหกรรม เป็นต้น
3. จัดให้มีนโยบายการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งในส่วนที่เป็นภาพรวมและรายกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น กรอบนโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นแผนที่นำทางในการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เน้นด้านเทคโนโลยีชีวภาพ
4. มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบคลัสเตอร์ เช่น คลัสเตอร์อาหาร คลัสเตอร์ยานยนต์
5. มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการลงทุนวิจัยและพัฒนาในภาคเอกชน เช่น บีโอไอให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีในอัตราสูงสุดสำหรับผู้ลงทุนทำวิจัยและพัฒนา กรมสรรพากรให้สิทธิในการขอยกเว้นภาษี 200 % สำหรับธุรกิจที่ทำวิจัยและพัฒนา

6. มีกองทุนร่วมทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น กองทุนร่วมทุนของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

2.1.1.2.1 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตของประเทศไทย

จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2550 มีวิสาหกิจในภาคการผลิตรวม 670,013 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ 1,828 ราย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 668,185 ราย โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 28.2 ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด

จากรายงานการสำรวจพฤติกรรมของผู้ประกอบการ / นักอุตสาหกรรม / ภาคเอกชน ในปี 2544 ธนาคารโลก (World Bank, 2000) ได้จำแนกขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของบริษัทเอกชนเป็น 4 ระดับ คือ ขั้นที่ 1 แรงงานเข้มข้น (Labor Intensive) เป็นขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่จัดหาได้เท่านั้น โดยไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีอย่างลึกซึ้ง ขั้นที่ 2 ทักษะเข้มข้น (Skill Intensive) เป็นความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีเพื่อนำมาใช้ให้เหมาะสม เนื่องจากมีทักษะและความชำนาญด้านเทคนิคสูงรวมทั้งรู้จักเลือกเทคโนโลยี ขั้นที่ 3 เทคโนโลยีเข้มข้น (Technology Intensive) คือความสามารถในการออกแบบ ปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยีทางวิศวกรรม และขั้นที่ 4 วิจัยและพัฒนา (Research & Development : R&D) คือขั้นสูงสุด เป็นความสามารถในการวิจัยและพัฒนาลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้ ผลการศึกษาของธนาคารโลกชี้ให้เห็นว่าบริษัทเอกชนไทย โดยส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ยังมีความสามารถทางเทคโนโลยีอยู่ในขั้นที่ 1 - 2 ซึ่งเป็นระดับที่ไม่สูงนัก ทำให้มีฐานะเป็นเพียงผู้รับจ้างผลิตเท่านั้น แต่จากข้อค้นพบที่ได้จากโครงการสำรวจข้อมูลด้านการวิจัยและพัฒนา และกิจกรรมนวัตกรรมของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตและอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยที่สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ได้จัดทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 ชี้ให้เห็นว่าภาพรวมความสามารถในการทำนวัตกรรมของภาคอุตสาหกรรม / ภาคเอกชนในประเทศไทยเป็นไปด้วยดี โดยผลสำรวจล่าสุดประจำปี พ.ศ. 2546 แสดงให้เห็นว่ามีจำนวนบริษัทที่ให้ความสนใจการทำนวัตกรรมมากขึ้นจาก 1,065 บริษัท (ร้อยละ 2.60) ในปี พ.ศ. 2544 เป็น 1,256 บริษัท (ร้อยละ 5.80) ในปี พ.ศ. 2546 และเนื่องจากผลสำรวจข้อมูลด้านวิจัย

พัฒนาและกิจกรรมนวัตกรรมของผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยปีพ.ศ.2546 แสดงให้เห็นว่าบริษัทในภาคอุตสาหกรรมไทยมีความกระตือรือร้นและดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมมากขึ้นภายใต้การใช้จ่ายที่มีข้อจำกัดมากขึ้น โดยส่วนใหญ่เน้นการดำเนินการเองภายในบริษัทมากกว่าจะร่วมมือกับสถาบันหรือบริษัทอื่นๆ สำหรับอุตสาหกรรมในภาคอุตสาหกรรมการผลิตนั้น พบว่าส่วนใหญ่พัฒนานวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์(product innovation)และนวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) ซึ่งเป็นการดำเนินการโดยบริษัทหรือกลุ่มบริษัทของตนเอง

ตารางที่ 2.1 ลักษณะการพัฒนานวัตกรรมของภาคอุตสาหกรรมไทย ปี พ.ศ. 2546

ลักษณะการพัฒนานวัตกรรม	ภาคอุตสาหกรรมการผลิต	
	ผลิตภัณฑ์ (ร้อยละ)	กระบวนการ (ร้อยละ)
ดำเนินการโดยบริษัท / กลุ่มบริษัทของตนเอง	83.51	76.95
ดำเนินการโดยร่วมกับบริษัท / สถาบันอื่น	5.71	10.23
ดำเนินการโดยบริษัท/ สถาบันอื่น	10.78	12.82
รวม	100	100

ที่มา: ดัชนีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ปี 2548 ฝ่ายวิจัยนโยบายวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2548

จากผลสำรวจข้างต้นที่พบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการโดยบริษัทหรือกลุ่มบริษัทของตนเองมากกว่า แต่ในปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายนวัตกรรมมากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Bartlett และ Ghoshal,1987; Ritter's และ Germunden's Model, 2003) เนื่องจากการพัฒนา ร่วมกันบางครั้งก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการพัฒนาแค่ภายในบริษัทเอง โดยสังเกตว่าปัจจุบันธุรกิจเริ่มมีการสนใจในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และการทำนวัตกรรมระบบเปิดมากขึ้น (Open innovation) (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2549)

สำหรับในปี 2546 ภาคอุตสาหกรรมการผลิตสาขาที่มีการทำกิจกรรมนวัตกรรมสูงสุด คือ อุตสาหกรรมรถยนต์ (2,945 ล้านบาท) รองลงมาคือ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (1,062 ล้านบาท)

จากผลการศึกษาของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ พบว่าในจำนวนบริษัทที่ทำการสำรวจกว่า 300 บริษัท มีกว่าร้อยละ 46.67 ที่มีผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมในองค์กรเป็นการเฉพาะ โดยเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารถึงร้อยละ 52.49 ซึ่งภารกิจหลักของทีมงานด้านนวัตกรรมคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อผลักดันให้เกิดรายได้ ไม่ว่าจะมาจากตลาดใหม่หรือขยายขอบข่ายตลาด นอกจากนี้ยังพบว่าบริษัทต่างๆ ที่ได้ทำการสำรวจนั้นมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 71 ที่มีการลงทุนค่าใช้จ่ายเพื่อพัฒนานวัตกรรมโดยเป็นการลงทุนสูงกว่าร้อยละ 1 ของรายได้ ถึงกว่าร้อยละ 30 จากผลการศึกษาที่ได้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมว่า ภาคเอกชนของไทยนั้นมีความตื่นตัวเรื่องการทำนวัตกรรมมากและมีความพยายามที่จะพัฒนานวัตกรรมของตัวเองอยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องเป็นอย่างมากกับข้อสรุปที่บริษัทไอบีเอ็ม ได้จากการสำรวจโดยการสัมภาษณ์ซีอีโอของบริษัทชั้นนำระดับโลกในปี 2006 จำนวน 765 คนซึ่งบรรดาซีอีโอของบริษัทชั้นนำเหล่านั้นต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมเป็นลำดับแรก ดังนั้นเนื่องจากประเทศไทยอยู่ในช่วงเริ่มต้นของนวัตกรรม จึงควรมีการวางแผนเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยประยุกต์ใช้แนวความคิดแบบคลัสเตอร์ และมีมาตรการสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนทำวิจัยและพัฒนาเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ สะสมองค์ความรู้ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับความสามารถในการผลิตและเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ทั้งในรูปของคลัสเตอร์ท้องถิ่น (OTOP) และในรูปของกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพ เช่น คลัสเตอร์กุ้ง คลัสเตอร์ยานยนต์ เป็นต้น

2.1.1.2.2 อุตสาหกรรมอาหารไทย

ประเทศไทยได้ประกาศนโยบายด้านอาหารและอุตสาหกรรมเกษตรในการเป็น“ครัวของโลก” เมื่อปี 2546 การขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราสูง การใช้จ่ายภายในประเทศซึ่งมีสัดส่วนสูงกว่าร้อยละ 50 ของมูลค่า GDP และการเพิ่มขึ้นของการส่งออกเนื่องจากความต้องการภายในตลาดเอเชียเองซึ่งอยู่ในภาวะฟื้นตัวจากปัญหาเศรษฐกิจ การกระจายความเสี่ยงไปยังตลาดอื่น ๆ เพิ่มขึ้น และความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้อุตสาหกรรมการผลิตเติบโตขึ้นได้ และช่วยเสริมให้เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวเข้มแข็งขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มของไทยมีรากฐานการผลิตที่เข้มแข็งกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน บริษัทผู้แปรรูป

อาหารรายใหญ่เกือบทั้งหมดเป็นผู้ส่งออก และพึ่งพิงตลาดต่างประเทศค่อนข้างมาก (แผนวิเคราะห์ข้อมูล ฝ่ายบริการข้อมูล สถาบันอาหาร,2548) แนวโน้มที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อชนิดและคุณภาพของสินค้าและทำให้โครงสร้างอุตสาหกรรมเริ่มเปลี่ยนแปลงมีหลายปัจจัย ได้แก่

- ประเทศไทยเป็นประเทศที่เปิดกว้างในการค้าทำให้มีการใช้วัตถุดิบนำเข้าเพื่อแปรรูปของโรงงานในประเทศค่อนข้างมากทำให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าที่หลากหลายและออกผลิตภัณฑ์ใหม่มาแนะนำตลาดอยู่เนืองๆ
- การขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกที่เพิ่มขึ้นมากกว่า 700 สาขาทั่วประเทศทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและคาดหวังกับความหลากหลายของสินค้าคุณภาพและราคามากขึ้นทำให้ธุรกิจค้าปลีกใช้เป็นเงื่อนไขต่อรองผู้ผลิตให้ผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานสูงขึ้น
- อุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลของไทยมีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 4 ในเอเชีย รองจาก ญี่ปุ่น จีน และอินเดีย สินค้าที่ผลิตได้มากกว่าร้อยละ 90 เพื่อการส่งออก ดังนั้นการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิตจึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อการรักษาตลาด รูปแบบสินค้าที่ส่งออกเป็นอาหารกระป๋องและแช่แข็งประมาณร้อยละ 80 สินค้าส่งออกที่สำคัญ คือ ทูน่ากระป๋อง กุ้งแช่แข็ง และหมึกแช่แข็ง เป็นต้น

ธุรกิจแปรรูปอาหาร

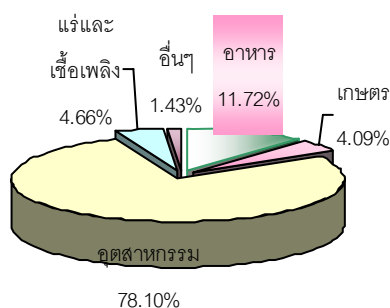
ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำในการผลิตอาหารและเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ที่สุดของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีโรงงานแปรรูปอาหารกว่า 10,000 ราย ในจำนวนนี้เป็นผู้ผลิตขนาดเล็กกว่า 85 % วัตถุดิบที่ใช้ในการแปรรูปอาหารส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบในประเทศที่มีราคาถูก มีผลผลิตปริมาณมากและจะมีการแปรรูปขั้นต้นไม่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง แต่สินค้าคุณภาพที่มีราคาสูงและต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงส่วนใหญ่ต้องพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศเช่น วัตถุดิบอาหาร วัตถุดิบปรุงแต่งกลิ่นรส ปลาทะเล ฯลฯ แนวโน้มการนำเข้าวัตถุดิบที่ใช้เป็นส่วนประกอบอาหารในโรงงานมีการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทิศทางเดียวกับการขยายตัวของกาส่งออกอาหารของไทยโดยเฉพาะการนำเข้าส่วนผสมเพื่อนำมาผลิตผลิตภัณฑ์ที่ใช้นวัตกรรมใหม่ๆและส่วนผสมที่มีคุณภาพสูงสำหรับสินค้าพรีเมียม

รูปที่ 2.1 มูลค่าส่งออกอาหารเทียบกับ GDP ของไทย



ที่มา:กรมศุลกากร(NESDB), 2550

รูปที่ 2.2 โครงสร้างการส่งออกสินค้าของไทยปี 2548



ที่มา: กระทรวงพาณิชย์, 2549

2.1.1.3 หน่วยงานภาครัฐที่สนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ทางด้านนวัตกรรม

2.1.1.3.1 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือสสว.มีรูปแบบการดำเนินงานและบริการหลายลักษณะที่สามารถส่งผลให้มีการนำนวัตกรรมไปใช้ในภาคธุรกิจ อาทิ

- 1.การสร้างกลไกให้ SMEs ไทยสามารถเข้าถึงข้อมูลผลงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมจากทั่วโลก โดยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รวบรวมข้อมูลนวัตกรรม ผลงานวิจัยและสิทธิบัตรจากทั่วโลก นำมาถั่นกรอง คัดเลือก จัดทำเป็นตัวอย่างแผนธุรกิจ (Business plan) และนำออกเผยแพร่ทางเว็บไซต์ ประมาณปีละ 10 เรื่อง โดยมีการศึกษาความต้องการหรือแนวความสนใจของภาคธุรกิจเบื้องต้น

- 2.การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best practices) ในอุตสาหกรรมการผลิต โดยร่วมมือกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 3.บริการศูนย์บ่มเพาะ(Business incubation centers) โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (โดยเฉพาะอุทยานวิทยาศาสตร์ และอุทยานซอฟต์แวร์) สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และสมาคมบ่มเพาะและอุทยานวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมา การให้บริการด้านนี้มุ่งกลุ่มเป้าหมายธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีค่อนข้างสูงและธุรกิจที่ต้องการเริ่มส่งออก แต่ยังมีได้มุ่งเน้นธุรกิจที่มีการต่อยอดนวัตกรรมโดยตรง
- 4.กองทุนร่วมลงทุน (Venture capital fund) ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 และกองทุน Start-up fund ซึ่งเริ่มดำเนินการในปี พ.ศ.2549

2.1.1.3.1.1 โครงการเครือข่ายส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์ (Network for Promoting Innovation to Commercialization Project)

ความเป็นมาของโครงการ

ริเริ่มขึ้นโดยสสว.ตามปณิธานในการนำนวัตกรรมไปสู่ผู้ประกอบการ SMEs เพื่อพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ซึ่งใช้ความรู้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ ด้วยการนำผลงานวิจัยและเทคโนโลยีมาสร้างสรรค์นวัตกรรมในรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด

วิสัยทัศน์ บทบาท และพันธกิจของหน่วยงาน

วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยงานเครือข่ายทางนวัตกรรม (Innovation Network Agency) เชื่อมโยงภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ หน่วยงานรัฐบาลและองค์กรสนับสนุน ในการนำเทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการ มาสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการเพื่อธุรกิจ SMEs

พันธกิจ

1. ช่วยเหลือ SMEs ศึกษาประเมินความเป็นไปได้เชิงพาณิชย์ของนวัตกรรมและเทคโนโลยี
2. ให้บริการปรึกษาแนะนำ ประเมินศักยภาพและเตรียมความพร้อมเพื่อการลงทุนนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์
3. สนับสนุนร่วมลงทุนกับผู้ประกอบการ SMEs
4. เผยแพร่ข้อมูลนวัตกรรมให้กับผู้ประกอบการ SMEs และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs ให้เข้าถึงข้อมูลด้านนวัตกรรมที่มีศักยภาพในเชิงพาณิชย์
6. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรและศูนย์ป่มเพาะทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งในและต่างประเทศเพื่อ SMEs

2.1.1.3.2 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนวัตกรรมแห่งชาติและมีภารกิจหลัก คือ การยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยเฉพาะในสาขาอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ของประเทศ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจและเครือข่ายวิชาการอย่างมีบูรณาการ อันจะนำไปสู่การสร้างให้เกิด “ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ” ซึ่งนำไปสู่การยกระดับศักยภาพการแข่งขันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนให้แก่เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การดำเนินงานมีวัตถุประสงค์ 3 ประการดังนี้

1. ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในหน่วยเศรษฐกิจของประเทศ
2. สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม
3. สร้างองค์กรให้มีความเข้มแข็งด้านการดำเนินงานนวัตกรรม

ผลงานในปีพ.ศ. 2550 ได้แก่

1. การดำเนินกิจกรรม “รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ” ขึ้นเป็นปีที่ 3
2. การเปิดตัว “สุดยอดธุรกิจนวัตกรรม” และหนังสือ “Thailand Top Innovative Companies 2007”
3. การดำเนิน “โครงการสำรวจชี้วัดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศ ไทย (Innovative Capability Index :ICI)” ประจำปี พ.ศ. 2550

ระหว่างเดือนมีนาคม – กันยายน 2550 ซึ่งเป็นการสำรวจระดับการพัฒนานวัตกรรมในภาคเอกชนเป็นครั้งแรกของประเทศไทย ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและบริษัทไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด

2.1.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี รูปแบบการค้าและการบริการมีอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานและการบริหารให้ทันและก้าวล้ำคู่แข่งย่อมมีความได้เปรียบขององค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ผู้บริหารขององค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้นเนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักต้นที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการเป็นผู้เสาะแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรอื่นๆ การอ่านติดตามข่าวสารข้อมูลใหม่ การเข้าร่วมสัมมนาหรืองานแสดงสินค้าต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่ช่วยจุดประกายความคิดให้ผู้บริหารทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจ SMEs ความสำเร็จจะมาจากทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและความเสียสละและทุ่มเทของผู้ประกอบการ (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2549)

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อทิศทางและการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ (Westphal และ Frederickson, 2001) เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการเป็นปัจจัยหนึ่งของการจัดการกลยุทธ์พื้นฐาน และเป็นสิ่งที่สำคัญในการนำไปปฏิบัติควบคู่กับกลยุทธ์และยังส่งผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในและวิธีการดำเนินงานและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการกำหนดและแปรแผนกลยุทธ์ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญในการจัดการปัจจัยที่หลากหลายที่ส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันย่อมนำไปสู่รูปแบบผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน (Ireland และ Hitt, 1999)

2.1.2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

McFarland (1979) ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือ อำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Yukl (1989) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติ ภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้ จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

พยอม วงศ์สารศรี(2534) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้ อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

พนิดา ดามาพงษ์ (2535) ให้ความหมายของผู้นำว่ามีหลายแบบ คือ

1. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังภักดี และเกิดความร่วมมือ
2. เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดความร่วมมือไปสู่ จุดมุ่งหมาย
3. เป็นรูปแบบของการชักจูงใจให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยอมรับ
4. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย เดียวกันด้วยความสมัครใจซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Dess และ Lumpkin (2003) ได้ให้คำจำกัดความ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสิ่งที่เป็นเป็นสิ่งที่ผู้นำอยากให้องค์กรเป็น

ในศตวรรษที่ 21 ลักษณะของผู้นำต้องมีการบริหารจัดการแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน ต้องมีการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลง ได้เสมอ ผู้นำต้องมีสิ่งสำคัญเพิ่มขึ้น เช่น

1. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย
2. การทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. การทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
4. มีอำนาจชักจูงปรับตามความต้องการและทัศนคติของลูกค้า
5. การสร้างทีมงานที่มี High Performance
6. สร้างวัฒนธรรมองค์กร

ณัฐพล นิคมานพัชรินทร์ (2550) กล่าวว่า มีผู้ที่ให้คำจำกัดความของความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารไว้ว่า

- 1.สามารถสร้างวัฒนธรรมในการมีเป้าหมายและแก้ไขปัญหาพร้อมกัน
- 2.สามารถสร้างระบบ Empowerment System ในการทำงานที่มีระบบและมาตรฐานรองรับ
- 3.มีธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการทำงาน
- 4.มีวิสัยทัศน์ระดับสากล
- 5.รู้จักสอนมากกว่าสั่ง และมีความคิดว่าตัวเองคือผู้รับใช้
- 6.รู้จักจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม
- 7.มีความใฝ่รู้ในสิ่งใหม่ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 8.มีทักษะและหลักการในการบริหารและความคิดเชิงกลยุทธ์ เช่น คิดเป็นระบบ คิดไกลมีเป้าหมาย วางแผนเป็นและปฏิบัติเป็น
- 9.ความสามารถในการปรับตัว ปรับสไตล์ ปรับแผน ตามสถานการณ์ต่างๆ ได้

John Adair (2003: แปลและเรียบเรียงโดยสุรียา ศศิณ(2004)) กล่าวว่าหน้าที่ของผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ คือ

1. การกำหนดทิศทางของทั้งองค์กร ต้องรู้ว่าองค์กรกำลังจะก้าวไปในทิศทางไหน ต้องมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรจะทำอะไรในช่วง 3-5 ปี และต้องเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายได้อย่างชัดเจน
2. การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่ถูกต้องให้กับองค์กร กลยุทธ์เป็นเหมือนเส้นทางที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางในระยะยาวขององค์กรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในจุดมุ่งหมายในระยะยาวขององค์กร กลยุทธ์จะต้องประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์เชิงความคิดและยุทธศาสตร์เชิงวางแผน
3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง และตรวจสอบสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น โดยการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าและทบทวนผลงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแผนงานเชิงกลยุทธ์
4. วางแผนจัดระบบและเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็น ต้องแน่ใจว่าทุกส่วนในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อผลงานที่ดีที่สุดที่จะได้รับ
5. สร้างสปิริตให้เกิดขึ้น ส่งเสริมและกระตุ้นทุกคนในที่ทำงานในทุกระดับให้ปลดปล่อยพลังงานที่ซ่อนเร้นอยู่ในตนเองให้ออกมามากที่สุด เครื่องหมายของความสำเร็จอยู่ที่ขวัญและกำลังใจของทุกคนในทุกระดับในองค์กร

6. สร้างความสัมพันธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ ค้นหาพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในองค์กรอื่นๆ ซึ่งในบางครั้งอาจจะด้วยวิธีการควบหรือรวมกิจการ การเข้ายึดครอง และต้องสามารถสร้างให้เกิดสปิริตของการทำงานร่วมกัน เป็นทีม ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ในระหว่างองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือระดับประเทศก็ตาม

दनัย เทียนพุดม (2550) กล่าวว่า การวัดว่าธุรกิจเป็นธุรกิจแห่งนวัตกรรมพิจารณาได้จาก I-scorecard โดยมีมิติแรกคือภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งสามารถพิจารณานวัตกรรมที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะมีลักษณะดังนี้

1. พัฒนาคุณค่าขององค์กรที่มุ่งนวัตกรรม
2. สื่อสารวิสัยทัศน์ ภารกิจ และคุณค่าที่มุ่งนวัตกรรมไปยังพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. สาธิตและเสริมแรงความมุ่งมั่นผูกพันเพื่อนวัตกรรมที่เป็นเลิศในกิจกรรมแต่ละวัน
4. ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มุ่งนวัตกรรม

ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีนวัตกรรม ซึ่ง Davila, Epstein และ Shelton (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งที่มาจากผู้บริหารระดับสูง (Senior management) เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการประสบความสำเร็จในนวัตกรรม (Innovation) การปฏิบัติและการพัฒนากระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation process) ต้องการพลังในการที่จะเอาชนะการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดพลังที่จะเอาชนะการต่อต้านนั้น ผู้นำที่มีบทบาทในด้านนวัตกรรมต้องมีความสามารถและความรู้เกี่ยวกับงานของตัวเอง และต้องทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน (Higgins, 1995)

2.1.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Kouzes และ Posner (1987 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอิทธิพลจากผู้อื่นรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 แบบ คือ

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the process)

ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่ และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันเพราะว่าการทำงานใดๆ ก็ตามให้เสร็จไม่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียวได้

3. การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act)

ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตัวคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้นำจึงพยายามหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีการสร้างทีมงาน โดยผู้นำจะมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึง ผู้บริหารอื่น ลูกค้าและผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. การเป็นต้นแบบหรือแบบอย่าง (Modeling the way)

ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างาม เพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำสอดคล้องกับคำพูดเสมอ

5. การส่งเสริมให้เกิดกำลังใจ (Encouraging the heart)

ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยล้าและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนแสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

2.1.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Burn (1978) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำว่ามี 2 รูปแบบ คือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ซึ่งBurns (1978) เชื่อว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจากปัจจัยภายนอกองค์กรต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีต่างๆ และพฤติกรรมลูกค้า จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำในองค์กรที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงนั้นให้ทันทั่วๆไปโดยการถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงและวิธีต่างๆ นั้นไปสู่ผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ซึ่งซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จึงเหมาะสมและมีการนำไปใช้ในแทบทุกองค์กรอย่างแพร่หลาย (Burn ,1978) โดยในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ผู้นำจะทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ไปกับผู้ตาม (Barker,1992) ซึ่งความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีดังต่อไปนี้คือ

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วยการให้รางวัลและสิ่งแลกเปลี่ยนที่ต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อที่จะสนับสนุนให้พฤติกรรมของผู้ตามเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ แล้วผู้ตามก็จะได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น และ Burns (1978) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจและยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงานและพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้และมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective purpose) ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น การทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นทำงานก็ได้ค่าจ้าง เป็นต้น ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นการดำเนินงานที่มีความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์กร ในการดำเนินงานจึงมักไม่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากนัก (Bass,1985 ; Burns,1978) ซึ่งผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) จะดูผลการดำเนินงานของพนักงานระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความสำคัญสนับสนุนและแนะนำพนักงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดย Bass (1985) ได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns(1978) เพิ่มเติมโดยพบว่าผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางสำหรับบริษัท วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leaders) จะให้อำนาจพนักงานและเพาะความรู้สึกมุ่งมั่น (A sense of commitment) และ ความผูกพันหรือการสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความหมายของ Burn (1978) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงาน ผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วยและเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกัน จนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่าเช่นการใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared value) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้น ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของงาน จึงมีความเหมาะสม และง่ายแก่การเข้าใจ เป็นที่ยอมรับในองค์กรบริหารระดับสูงอย่างมากจึงได้มีการนำไปใช้ในหลายๆ องค์กรอย่างแพร่หลายซึ่ง Bass (1985) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การสร้างบารมีของผู้บริหารหรือการที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดหรือสติปัญญา (Intellectual stimulation)

ต่อมา Bass และ Avolio (1994) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอีก 1 องค์ประกอบคือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน (Inspiration motivation)

และจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bennis และ Nanus (1985 อ้างถึงใน Yukl, 1994) ได้ใช้เวลา 5 ปีในการศึกษาและวิจัยผู้นำจำนวน 90 คนจากองค์กรธุรกิจและองค์การของรัฐโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มี

รูปแบบและการสังเกต พบว่าผู้นำเหล่านี้ส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้ในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยที่ช่วยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพคือ การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision) การพัฒนาความผูกพัน และความเชื่อต่อวิสัยทัศน์ (Developing commitment and trust) และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร (Facilitating organizational learning) และผู้นำที่มีพฤติกรรมที่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสูงก็จะประสบความสำเร็จในผลการดำเนินงานมากที่สุดด้วยเหตุผลที่ว่าผู้นำนั้นสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเพิ่มเกณฑ์ในการประสบความสำเร็จและพัฒนาทักษะการแก้ไขปัญหา (Innovative problem) ได้ (Bass, 1985; Yammarino และ Bass, 1990)

2.1.2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำสำหรับการวิจัยครั้งนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้นจึงได้กำหนดปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีทั้งสิ้น 5 ปัจจัยคือ

- 2.1.2.4.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 2.1.2.4.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน
- 2.1.2.4.3 การกระตุ้นความคิดของพนักงาน
- 2.1.2.4.4 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
- 2.1.2.4.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

2.1.2.4.1 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment)

Adair (2003: แปลและเรียบเรียงโดยสุริยา ศศิณ (2004)) กล่าวว่าความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจจริงที่จะบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางที่ได้ตั้งใจไว้ โดยไม่ลดละความพยายามและยอมรับความพ่ายแพ้ใดๆ ทั้งสิ้น

Business Dictionary.com (2007) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีส่วนร่วมโดยตรงกับแผนที่มีความสำคัญในองค์กร

Heunks(1998) ได้กล่าวไว้ว่า SMEs ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นเกี่ยวกับผู้นำที่มีความเชื่อมั่น (Committed Leader) ในวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

นอกจากนี้ Motwani et al. (1999) กล่าวว่าผู้นำต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำวิจัยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ

เทคโนโลยี และเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรรวมถึงในเรื่องการ
จัดการนวัตกรรมในองค์กรด้วยโดยการจัดการนวัตกรรมในองค์กรขึ้นอยู่กับภาวะ
ผู้นำเป็นอันดับต้นๆ ด้วยเหตุผลที่ว่านวัตกรรมเป็นทฤษฎีที่ต้องลงมือกระทำ
ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความมุ่งมั่นและต้องลงมือทำตามความมุ่งมั่นนั้น
ผู้จัดการอื่นๆ ทั้งองค์กรก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม (Davila, Epstein และ
Shelton, 2006)

2.1.2.4.2 การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหาร
อยากให้เกิดขึ้น (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2546)

วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่องค์กรอยากจะเป็นหรือสิ่งที่องค์กรอยาก
เห็นต่อไปในอนาคต (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547)

พสุ เดชะรินทร์ (2547) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่องค์กร
อยากจะเป็นในอนาคต เป็นการบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตซึ่งเป็นเรื่อง
การมองไปในอนาคต (Future perspective)

โดยคุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์มีด้วยกัน 6 ประการ (พสุ เดชะรินทร์ , 2547)
คือ

1. Imaginable มีลักษณะเป็นภาพฝันในอนาคต
2. Desirable สามารถดึงดูดและมีความน่าสนใจสำหรับบุคลากรต่างๆ ที่
เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้าหรือพนักงาน
3. Feasible มีโอกาสของความเป็นไปได้
4. Focused มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการ
ตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
5. Flexible มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
6. Communicable สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

พสุ เดชะรินทร์ (2547) เสนอว่าการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเพียงขั้นตอน
แรกเท่านั้น แต่เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับ การสื่อสารและถ่ายทอด
วิสัยทัศน์นั้นให้เป็นที่รับรู้ของคนทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่
เหมาะสมเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุต่อวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ได้

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์

วิฒนะชัย ยะนินทร (2548) กล่าวว่า การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้ผู้คนที่อยู่รอบตัวเรา เช่นลูกค้า พนักงาน สื่อมวลชน เพื่อให้ทราบถึงการวางตำแหน่งของบริษัทว่าบริษัทจะเป็นแบบใด ผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยการเขียนข้อความวิสัยทัศน์และตีประกาศไว้ในที่ที่ทุกคนสามารถมองเห็นได้ และในการประชุมพบปะกับพนักงานต้องมีการอธิบายถึงวิสัยทัศน์ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่ เพราะจากการศึกษาผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leaders) พบว่าผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำได้ใช้วาทศิลป์อุปมาอุปไมย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Bennis และ Nanus, 1985 อ้างถึงใน ชัชวาลย์ จิระเกียรติ, 2548) ดังเช่นซีอีโอของแอปเปิล ที่สร้างวิสัยทัศน์ที่มีชีวิตให้กับแอปเปิล กระตุ้นให้บุคลากรของบริษัทใช้พรสวรรค์อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนานวัตกรรม

Bennis และ Nanus (1985) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรของเขาในอนาคต และต้องตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคตโดยต้องกล่าวออกมาอย่างชัดเจน และต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เข้าใจง่ายและสามารถทำให้ปฏิบัติได้จริงหรือสำเร็จตามเป้าหมายได้

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2546) กล่าวว่าภายหลังการเปลี่ยนแปลงCEO ต้องทำให้ทุกคนภายในองค์กรมองเห็นภาพเหมือนกันว่าองค์กรจะมีสภาพหรือหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตซึ่งภายหลังการเปลี่ยนแปลงนี้เอง วิสัยทัศน์ที่ CEO และทีมงานร่วมกันกำหนดขึ้นมาจะ ต้องสามารถถ่ายทอดและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจได้ง่ายและชัดเจนด้วย

दनัย เทียนพุดม (2550) กล่าวว่า การพิจารณานวัตกรรมที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงทำได้โดยพิจารณาว่าผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ภารกิจและคุณค่าที่มุ่งนวัตกรรมไปยังพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องทำหน้าที่เอื้ออำนวย (Facilitate) ให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ของทุกคนที่จะต้องร่วมผลักดันให้ไปสู่

เป้าหมาย กล่าวโดยสรุปคือ วิสัยทัศน์จะมีชีวิตชีวาขึ้นถ้าได้มีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

2.1.2.4.3 การกระตุ้นความคิดของพนักงาน

การกระตุ้นความคิดของพนักงานหมายถึง การกระตุ้นและการเปลี่ยน การรับรู้ถึงปัญหาของผู้ตามและการแก้ไขปัญหาผ่านการใช้ความคิดและจินตนาการที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและค่านิยม การกระตุ้นความคิดของพนักงานสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวจะให้ความสนใจกับกลยุทธ์และความคิดนอกเหนือจากการคิดระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสิ่งที่สำคัญและการแก้ไขปัญหาอย่างทันทีทันใด (Bass, 1985) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้สติปัญญาในการพิจารณาปัญหาและกระตุ้นความพยายามที่มากกว่าปกติจากผู้ตามผ่านการกระตุ้นความคิดโดยผู้นำต้องกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และมีความคิดสร้างสรรค์คือ ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหา (Bass, 2000; Gill, Levin และ Pitt, 1998; Modern, 1997)

Bass (1985) และ Deluga (1988) กล่าวว่า การกระตุ้นความคิดของพนักงานนั้นผู้นำจะมีการสนับสนุนให้พนักงานเข้าถึงการแก้ปัญหาแบบเดิมๆ ด้วยวิธีหรือมุมมองใหม่ๆ หรือมองจากแง่มุมต่างๆ โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสมหรือให้กำลังใจ เสริมแรงให้ผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานโดยทำให้ผู้ตามเกิดความสงสัยและตั้งคำถามและการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ผู้นำควรดูแลผู้ตามเหมือนครูและเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถาม (Bass, 1985)

Quinn และ Hall (1993 อ้างถึงในสุภาพร รอดถนอม, 2542) ได้อธิบายถึงวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นความคิดของพนักงานดังต่อไปนี้

(1) การกระตุ้นความคิดโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำที่เน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

(2) การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

(3) การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

(4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

2.1.2.4.4 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

Bass (1985) อธิบายไว้ว่าการสร้างแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจะจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน และผู้นำแสดงให้ผู้ตามเห็นถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำและการสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน หุ่มเหตความพยายามเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรและผู้นำ มีการสื่อสารถึงองค์กรที่ต้องการให้เป็นในอนาคตที่สามารถร่วมกันทำให้เกิดขึ้นได้ (Bass ,2000 ; Gill , Levin และ Pitt ,1998; Modern ,1997)กล่าวว่าในการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจนั้นผู้นำมีการสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ลูกน้องมีความกล้าและความเข้าใจอันดีในการทำงาน

โดยพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างกำลังใจอย่างหนึ่ง คือ การเน้นการปฏิบัติซึ่งมีพฤติกรรม (Bass, 1985 อ้างถึงในชัชวาลย์ จิระเกียรติ, 2548) ดังนี้

1. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

3. การมีนโยบายส่งเสริมการตลาดและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
4. สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน
5. ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนที่การรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports)

2.1.2.4.5 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

เนื่องมาจากบุคลากรในองค์กรถือเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กรและถือว่ามีค่ามากที่สุดที่สุดในกระบวนการสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร ดังนั้นองค์กรควรดำเนินการเพื่อให้เกิดการตกลงร่วมกันถึงการเรียนรู้ โดยที่องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรปรึกษากับหัวหน้างานหรือผู้จัดการถึงโอกาสในการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการเช่นการฝึกอบรมเพิ่มเติม และไม่เป็นทางการ เช่นงานที่ควรได้รับมอบหมาย นอกจากนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรปรึกษาหารือร่วมกันในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ ว่าได้เรียนรู้อะไรไปบ้าง เมื่อได้เรียนรู้แล้วให้หาข้อสรุปร่วมกันว่าวิธีการเรียนรู้แบบไหนเป็นวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดหรือมีความเหมาะสมที่สุดภายในองค์กร

Bennis และ Nanus (1985) อธิบายไว้ว่า การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและแต่ละองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกขององค์กรจากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นผู้ติดตามการตอบสนองของผู้ตามและบุคคลภายนอกต่อแนวคิดของผู้นำ ต้องมีการสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลจากเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ และนอกจากนั้น ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้เกิดการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตสิ่งใหม่ๆ และเมื่อเกิดความผิดพลาดก็นำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุง เรียนรู้และพัฒนา และมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน

จากปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของบริษัทที่ได้กล่าวมาแล้วในงานวิจัยครั้งนี้ต้องการทราบว่า ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

2.1.3 ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity)

ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก กำลังก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทางเศรษฐกิจและสังคมที่นำไปสู่สิ่งที่เรียกกันว่า “สังคมความรู้” (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน

เศรษฐกิจฐานความรู้ หมายถึง เศรษฐกิจที่อาศัยการผลิต การแพร่กระจาย และการใช้ความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก (Main Economic Driver) ที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต สร้างความมั่นคงและสร้างงานในทุกภาคการผลิตของประเทศ ซึ่งเศรษฐกิจฐานความรู้ทำให้บริษัทต้องมีการสร้างความรู้เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ การพัฒนาทรัพยากรความรู้ (Knowledge – Based Resources) และกิจกรรมทางด้านนวัตกรรมซึ่งก่อให้เกิดแหล่งในการสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Source of competitive advantages) ได้ต่อไป และเพื่อให้บริษัทอยู่รอดและประสบความสำเร็จ บริษัทต้องการพึ่งพาความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งภายนอก ดูดซึม (Assimilate) และนำมาปรับใช้ให้เกิดผลประโยชน์ทางการค้า (Commercial benefit) ความสามารถนี้คือความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) (Cohen และ Levinthal ,1990) ซึ่งความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยของหัวข้อที่สำคัญในงานวิจัยด้านกลยุทธ์และด้านการบริหาร

2.1.3.1 ความหมายของความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity)

Aldrich (1977); Cohen และ Levinthal (1990) ให้คำนิยามไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์กรที่จะค้นหา ได้มาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีภายนอก ความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นรากฐานของการเรียนรู้ทางเทคนิคภายในขององค์กร (Kedia และ Bhagat, 1988; Fu และ Shi, 1995 ; Veugelers และ Cassiman ,1999)

Mowery และ Oxley (1995) ให้คำนิยามของความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) ว่าเป็นกลุ่มของความชำนาญซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการกับส่วนประกอบของความรู้ที่ฝังตัวอยู่ที่ถูกโอนถ่ายมา (Tacit Component of Transferred Knowledge) และเป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้เปลี่ยนแปลงความรู้ที่ถูกนำเข้ามา

Kim (1998) ได้ให้คำจำกัดความความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) คือ ความสามารถที่จะเรียนรู้และแก้ปัญหา

□ □ □

□

Lane และ Lubatkin (1998) ได้ใช้ส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนที่นำเสนอโดย Cohen และ Levinthal's (1990) ในการศึกษาสิ่งที่จำเป็นในการใช้ความสามารถของบริษัทที่จะเรียนรู้สิ่งอื่น

Zahra และ George's (2002) กล่าวว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ในการดูดซับความรู้จากภายนอกผ่านความสามารถในการสร้างและการเปลี่ยนความรู้ใหม่เพื่อที่จะก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นความสามารถที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ภายนอกเป็นส่วนประกอบสำคัญของนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ (Lin, Tan และ Chang, 2002)

Van Den Bosch et al. (2003) เสนอว่าความสามารถในการดูดซับความรู้คือการมีส่วนประกอบ 3 อย่างคือ ความสามารถในการยอมรับคุณค่าของความรู้จากภายนอก การดูดซึม และนำความรู้นั้นมาปรับใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

Cohen และ Levinthal's (1990) ให้คำนิยามของความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) ไว้ว่า เป็นความสามารถของบริษัทในการยอมรับคุณค่าของข้อมูลใหม่ๆ จากภายนอก ดูดซึม และนำความรู้นั้นมาปรับใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยประยุกต์ความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้กับผลิตภัณฑ์ภายในบริษัทและยังเป็นความสามารถของบริษัทในการจัดการกับความรู้ภายนอก (External knowledge) ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) ถูกจัดเป็นความสามารถพิเศษ (Distinctive competency) "ซึ่งมาจากความสามารถของบริษัทในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่นำเข้ามาในบริษัท การพัฒนาความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาและเพิ่มขีดความสามารถ (Competitiveness) และการได้เปรียบทางการแข่งขัน การสร้างความสามารถหลักใหม่ๆ และความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovative ability) (Cohen และ Levinthal ,1990 ; Lane และ Lubatkin ,1998 ; Zahra และ George ,2002 ; Matusik และ Heeley ,2005) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเศรษฐกิจฐานความรู้ เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ตลอดไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าจากการศึกษาของ Cohen และ Levinthal's (1990) เสนอ มิติ (Dimensions) / ความสามารถ (Capabilities) ในการดูดซับความรู้ 3 ด้าน คือ

- 1.คุณค่าที่ยอมรับได้ (Recognizing value)
- 2.การดูดซึม (Assimilating)

3. การปรับความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากภายนอกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ (Applying new external knowledge to commercial ends)

มิติของความสามารถในการดูดซับความรู้ที่ถูกเสนอโดย Cohen และ Levinthal 's (1990) ยังคงมีอิทธิพลและยังคงได้รับความนิยมอยู่

สำหรับประเทศไทยการเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั้นไม่ได้หมายความว่าให้นำเอาความรู้มาสร้างให้เกิดเศรษฐกิจใหม่เท่านั้น ในภาคเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและบริการ ก็จำเป็นต้องนำเอาความรู้และเทคโนโลยีระดับสูงที่มาจากภายนอกตามกระแสของการพัฒนามาปรับใช้ตามความต้องการที่เหมาะสมของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยนำมาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่เดิม เพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคม

ในส่วนของภาคเศรษฐกิจการผลิตจะเป็นการผลิตเพื่อผู้บริโภค (Mass customization) ซึ่งจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถสร้างและพัฒนาวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนขึ้นของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ใช่การผลิตในลักษณะการผลิตจำนวนมาก (Mass production) เช่นในระบบเศรษฐกิจที่เป็นอยู่สืบเนื่องมาแต่ครั้งสงครามโลกครั้งที่สอง ความสำคัญของบุคลากรที่สร้างและใช้ความรู้ (Knowledge worker) จะมีมากขึ้น รูปแบบของการแข่งขันทางธุรกิจจะเป็นการแข่งขันในระดับสากลไม่ใช่แค่ในประเทศ หรือในระดับภูมิภาคธุรกิจและองค์กรต่างๆ ของสังคมจะมีความร่วมมือในระบบเครือข่ายหรือที่เรียกว่าสังคมเครือข่าย (Network society) มากขึ้น

2.1.3.2 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับ

ความรู้ (Internal and external factors)

ปัจจัยส่วนใหญ่ที่ใช้ในการวัดความสามารถในการดูดซับความรู้มาจากการศึกษาทางทฤษฎี (Theoretical studies) และการศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical studies) ด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิจัยและพัฒนา (R&D) และกระบวนการทางด้านนวัตกรรม (Innovation processes) มีทั้งปัจจัยภายใน (Internal factors) เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D activities) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) แนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Organizational structure and human management practices) และปัจจัยภายนอก (External factors) เช่น สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก (External knowledge

environment) เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก(Network and alliance with external partner) และแหล่งความรู้และแหล่งที่มาของประสบการณ์การอยู่ร่วมกัน (Complementarity) ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) (Nonaka และ Takeuchi,1995; Gradwell ,2003 ;Daghfous , 2004 ; Leahy และ Neary ,2004) ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก ปัจจัยภายนอกมีความสามารถในการสร้างความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) ได้มากกว่า แต่เป็นการศึกษาจากเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งแหล่งความรู้จากภายนอก (External knowledge sources) มีความยากลำบากในการวัดและการได้มา การศึกษาส่วนใหญ่จึงเน้นไปที่การถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal channel) หรือผ่านการร่วมมือแบบเห็นสัญญา (Contractual agreement)

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2549) กล่าวว่าจุดกำเนิดนวัตกรรมในธุรกิจมาจาก 2 แหล่งหลัก คือ

แหล่งแรก การคิดค้นภายในบริษัท

แหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการโดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development – R&D) ขึ้นภายในองค์กรและจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เช่น HDDVD รุ่นใหม่ของ Toshiba ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นมาก หรือกระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ของ Wal – mart ให้กลายเป็น Electronic supply chain เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความรวดเร็วในการจัดการ

แหล่งที่สอง การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และรับนวัตกรรมจากภายนอกหรือนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation)

ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในกิจการแต่เพียงอย่างเดียว โดยลักษณะคือ เปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายกว่ารวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เนื่องจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาจจะกระจัดกระจายกันอยู่ในองค์กรต่างๆเช่นการจัดจ้างภายนอก (Outsourcing) เลือกรับจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่าหรืออาจจะร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น

เทคนิคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด ได้แก่

เทคนิคแรก ชื่อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอกอาจเป็นการติดต่อขอซื้อโดยตรงในนวัตกรรมที่องค์กรนั้นคิดค้นขึ้นมาอยู่แล้ว หรือจะเป็นการติดต่อในลักษณะเอาท์ซอร์สเพื่อให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีตามลักษณะที่ต้องการ

เทคนิคที่สอง การร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ กับองค์กรอื่น ๆ (Partnering) เพื่อนำความรู้ ความสามารถและทรัพยากรจากองค์กรภายนอกเข้ามาใช้ในการพัฒนาร่วมกันกับบุคลากรของกิจการ เพื่อให้เกิดการผสมผสานจุดเด่นขององค์กรดังกล่าวเข้าด้วยกัน เช่น บริษัท Intel ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในอเมริกา และอังกฤษ จัดตั้งห้องปฏิบัติการร่วมกัน เพื่อค้นคว้าและวิจัยพัฒนานวัตกรรมในสินค้าและบริการ

เทคนิคที่สาม การเข้าร่วมลงทุนและ / หรือเข้าซื้อกิจการ ในหน่วยงานเล็กที่มีศักยภาพสูง

2.1.3.2.1 ปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ (Internal Factors)

ปัจจัยส่วนใหญ่มาจากการพิจารณาทางทฤษฎี และการศึกษาเชิงประจักษ์ของการจัดการความรู้หรือกระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation processes) Daghfous (2004) สรุปปัจจัยภายในจากการศึกษาในอดีตเป็น 3 กลุ่มที่สำคัญ คือ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D activities) ความรู้ที่มีมาก่อนและทักษะส่วนบุคคล (Related prior knowledge and individuals 'skills) และโครงสร้างองค์กรและแนวทางปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Organizational structure and human resource management practice) แต่ในการศึกษาครั้งนี้ จะทำการศึกษาปัจจัยแค่ปัจจัยตัวแรกเพียงตัวเดียวคือ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D activities)

2.1.3.2.1.1 กิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D Activities)

Cohen และ Levinthal (1990) มุ่งเน้นไปที่บทบาทของค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนาในการสร้างความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) และแสดงให้เห็นบทบาทของการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในกระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation process) ของบริษัทโดยการสร้าง

ความสามารถในการดูดซับความรู้และการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีนักวิจัยอื่นๆ จำนวนมาก ใช้ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการเข้าถึงโมเดลความสามารถในการดูดซับความรู้ในระดับบริษัท ได้แก่

- 1.ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (R&D Expenditure): R&D Intensity (R&D total sales / expenditure) สัดส่วนการลงทุนเทียบกับยอดขาย (e.g. Cantner และ Pyka ,1998 ; Rocha ,1999 ; Stock et al.,2001) และระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา (Level of R&D investment) (e.g. Grunfeld ,2003 ; Leahy และ Neary ,2004)
- 2.กิจกรรมวิจัยและพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous R&D activities) (e.g. Becker และPeters, 2000; Oltra และ Flor ,2003)
- 3.การมีห้องแล็บวิจัยและพัฒนา (Existence of an R&D lab) (e.g. Veugelers,1997 ; Becker และ Peters ,2000)

2.1.3.2.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ (External Factors)

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความสามารถในการดูดซับถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก (External knowledge environment) เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก(Network and alliance with external partner) และแหล่งความรู้และแหล่งที่มาของประสบการณ์การอยู่ร่วมกัน (Complementarity) แต่ในงานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาปัจจัยเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นคือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก (External knowledge environment) และ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท (Network and alliance with external partner)

2.1.3.2.2.1สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก (External knowledge environment)

ตามที่ Nonaka และ Takeuchi (1995) กล่าวว่า **สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมีความสำคัญต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity)** เพราะว่าเป็นบริษัทไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงบริษัทเดียว บริษัทที่มีการสร้างความรู้ (Knowledge-creating company) ดำเนินงานในระบบเปิด (Open system) ซึ่งมีผลกระทบกับ

สภาพแวดล้อมภายนอกบริษัทโดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้นี้อาจจะอยู่ในรูปของความสามารถใหม่ ๆ (New capability) ซึ่งปรับปรุงความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัท ปัจจัยภายนอกนี้ในงานทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาถูกนำเสนอว่าเป็นตัวกำหนดความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัท รวมถึงความเคลื่อนไหวหรือพลวัตของอุตสาหกรรม (Industry dynamism) และตำแหน่งในเครือข่ายความรู้ภายนอก(Position in external knowledge network) และความสัมพันธ์กับผู้อื่นในเครือข่าย(Relationship with players in the network)

ตำแหน่งในเครือข่ายความรู้ภายนอกและความสัมพันธ์กับผู้อื่น ๆ ในเครือข่าย (Position in external knowledge network and relationship with players in the network)

Nonaka และ Takeuchi (1995) กล่าวว่า หนึ่งในห้าขั้นตอนเบื้องต้นของการสร้างความรู้ในองค์กรคือ การยกระดับความรู้ข้ามแดน (Cross - Leveling) ซึ่งเป็นการเคลื่อนความรู้ระหว่างบริษัทหนึ่งและผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัท (External entity) เช่นลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัยในการสามารถที่จะดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรม (Innovative practice) โดยการแบ่งปันข้อมูลซึ่งทำให้สะดวกขึ้นโดยใช้เครือข่ายที่ทับซ้อนกัน (Overlapping network) (Arther และ Defillippi , 1994 อ้างถึงใน Surasvadee, 2006) สิ่งนี้ออกเป็นนัยว่าปัจจัยภายนอก (External determinant) ที่สำคัญของความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทคือ ความแข็งแกร่ง(Strength)ของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆ ของเครือข่ายความรู้ซึ่งรวมถึงสถาบันที่ให้ความรู้ (Knowledge institutions) เป็นผู้มีส่วนร่วมเป็นลำดับแรกๆ รวมถึงการสนับสนุนทางเทคนิค (Technical support) สถาบันการศึกษา (Academic institutions) และผู้ให้คำปรึกษา (Consultants)

2.1.3.2.2 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท (Network and alliance with external partner)

Schmidt (2005) ใช้มิติของโมเดลความสามารถในการดูดซับความรู้ซึ่งถูกแนะนำโดย Zahra และ George (2002) เพื่อที่จะสำรวจบริษัทที่มี

นวัตกรรมและทดสอบบริษัทเหล่านั้นกับเครือข่าย Zahra และ George ลงความเห็นว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท (Network and alliance with external partner) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive capacity) และ Bartlett และ Ghoshal (1987) เสนอว่าบริษัทสามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันจากความร่วมมือกันในเครือข่าย (Network coordination) ซึ่งบริษัทสามารถรวมและแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อลดต้นทุนและสร้างนวัตกรรมได้ (Porter, 1991 ; Kogut, 1991 และ Yip, 1995)

การวิจัยในปัจจุบันนี้คำนึงถึงความสามารถในการดูดซับความรู้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic tool) ที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการได้เปรียบทางการแข่งขันทางการจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) เพื่อที่จะสร้างและทำให้ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทแข็งแกร่งเป็นสิ่งจำเป็น เป็นประโยชน์ และควรได้รับการใส่ใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่ใช้ความรู้ในการแข่งขัน (Competitive knowledge-based era) การจัดการความสามารถในการดูดซับความรู้ถูกคาดหวังเพื่อที่จะทำให้ผลที่ออกมาเช่นนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

2.1.3.2.2.1 การสร้างพันธมิตร

พันธมิตรธุรกิจคือ คือ ความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างองค์กรทางธุรกิจตั้งแต่ 2 กิจการขึ้นไป และอาจครอบคลุมกว้างขวางในด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด การขาย การผลิต การบริการลูกค้า การวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2549) ประเภทของพันธมิตรธุรกิจ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่าง 2 องค์กรขึ้นไปที่เซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง

พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) เป็นลักษณะที่ธุรกิจมีความร่วมมือกันด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การถือหรือแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน

พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) จะแตกต่างจากพันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน เพราะพันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุนเป็นการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกจากธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว

จากรายงานไอบีเอ็ม โกลบอล ซีอีโอ ในปี ค.ศ. 2006 ระบุว่าในปัจจุบันซีอีโอทั่วโลกกำลังวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโลกโดยตั้งเป้าให้สิ้นวัตรกรรมในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจสร้างความร่วมมือและสร้างพันธมิตรกับผู้นำทางด้านความคิดนวัตกรรมในการผลักดันนวัตกรรม รายงานของไอบีเอ็ม(2549) พบว่าร้อยละ 76 ของผู้บริหารกล่าวว่าพันธมิตรธุรกิจหรือความร่วมมือของลูกค้าคือแหล่งความคิดสำคัญและผลการศึกษานี้พบว่ามีผู้บริหารเพียงร้อยละ 14 เท่านั้น ที่กล่าวว่าหน่วยงานวิจัยและพัฒนาภายในองค์กรเป็นแหล่งความคิดสำคัญ การศึกษาจากไอบีเอ็มยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการร่วมมือกับพันธมิตรและผลประกอบการด้านการเงิน องค์กรที่มีการเติบโตทางรายได้สูงจะเป็นองค์กรที่มีพันธมิตรจากที่ต่าง ๆ มากกว่าองค์กรที่มีการเติบโตทางรายได้ช้าอย่างเห็นได้ชัด ซีอีโอในองค์กรที่มีผลประกอบการดีกว่ากล่าวว่าองค์กรได้ใช้บริการผู้เชี่ยวชาญภายนอกหรือพันธมิตรธุรกิจมากกว่าองค์กรที่มีผลประกอบการน้อยถึงร้อยละ 30

นอกจากนี้ ซีอีโอหลายท่านได้กล่าวว่าผลประโยชน์อันดับต้นๆ จากการร่วมมือกับพันธมิตร คือ ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มคุณภาพและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้น ใช้ประโยชน์จากทักษะความเชี่ยวชาญของพันธมิตรและมีโอกาสรู้จักผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้รวดเร็วขึ้นเพิ่มรายได้และสามารถรุกเข้าไปในตลาดใหม่ๆ ได้ และปัจจุบันนี้มีพันธมิตรมากมายในตลาดที่จะสามารถส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรซึ่งมีความสามารถและความชำนาญมากกว่าจะพยายามสร้างนวัตกรรมด้วยตนเองและซีอีโอทั่วโลกต่างเข้าใจดีว่าควรจะวางแผนการใช้นวัตกรรมเพื่อจะคว้าโอกาสทางธุรกิจและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ความร่วมมือระหว่างพันธมิตรซึ่งเป็นหนึ่งในรูปแบบของนวัตกรรมกำลังปรากฏความสำคัญมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการผนึกกำลังพันธมิตรเพื่อสร้างความชำนาญเฉพาะทาง ตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ความร่วมมือจากพันธมิตรจะเป็นทั้งสิ่งสนับสนุนและตัวกระตุ้นให้เกิดความแตกต่างในการดำเนินงานให้ก้าวไปอีกขั้นหนึ่ง

2.1.3.2.2.2.2 เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรม (Industrial Cluster) และเครือข่ายวิสาหกิจความรู้ (Knowledge Cluster)

หลายประเทศนำเอาแนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจมาใช้ซึ่งเป็นรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก ในเอเชียมีประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศหลักประเทศหนึ่งที่ประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องเครือข่ายวิสาหกิจที่ชัดเจนมาก โดยใช้แนวคิดนี้ในสองระดับ คือ เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรม (Industrial Cluster) และเครือข่ายวิสาหกิจความรู้ (Knowledge Cluster) โดยมุ่งส่งเสริมระบบนวัตกรรมในภูมิภาคผ่านรัฐบาลท้องถิ่นเป็นหลัก เครือข่ายวิสาหกิจอุตสาหกรรมจะเน้นที่ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมเป็นหลักโดยผู้มีบทบาทอื่นเป็นองค์ประกอบ ส่วนเครือข่ายวิสาหกิจความรู้เน้นที่การวิจัยและพัฒนาเพื่อให้ได้เทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรมระดับโลก โดยผู้มีบทบาทสำคัญคือ สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชนที่มีการทำวิจัยและพัฒนา

เครือข่ายวิสาหกิจแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันในเรื่องของขนาดขอบเขตและระดับของการพัฒนาโดยเครือข่ายวิสาหกิจที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่าจะมีฐานของอุปทาน (Supplier) ที่ดีกว่าและมีความจำเพาะเจาะจงสำหรับสาขาการผลิตขั้นสูง มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมใกล้เคียงกันในขอบเขตที่กว้างกว่าและมีหน่วยงานที่สนับสนุนในปริมาณที่มากกว่า ความสำเร็จของเครือข่ายวิสาหกิจขึ้นกับการถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มและการรับความรู้จากภายนอกในลักษณะเปิดซึ่งจะนำไปสู่การสร้างระบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation)

2.1.3.2.2.2.3 เครือข่ายนวัตกรรม

ในปัจจุบัน รูปแบบของการสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจจึงมีแนวโน้มของการร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในลักษณะที่เรียกว่า “เครือข่ายนวัตกรรม” มากขึ้น สหรัฐอเมริกาเป็นตัวอย่างที่ใช้ “เครือข่ายนวัตกรรม” เป็นยุทธศาสตร์ในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันและ

การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยรัฐบาลของสหรัฐอเมริกากระตุ้นให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างบริษัท มหาวิทยาลัย โดยส่งเสริมให้บริษัทเข้าไปตั้งบริษัทในบริเวณที่มีสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการวิจัยในสาขาต่าง ๆ

เครือข่ายนวัตกรรมกับการสร้างศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

เครือข่ายนวัตกรรมเป็นกลไกในการนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาสู่หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในเครือข่ายนวัตกรรม รวมทั้งเป็นการวางรากฐานความสามารถด้านนวัตกรรมในการนำประเทศก้าวไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้

เครือข่ายหรือหุ้นส่วนนวัตกรรมเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างมากมายภายในเครือข่ายนวัตกรรมก่อให้เกิดการเสริมแรง เช่น การระดมทรัพยากรของหน่วยงานจากหลายช่องทาง เป็นการเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับตนเอง และการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ที่อยู่ร่วมในเครือข่ายรวมทั้งมีการแพร่ขยายความรู้ดังกล่าวไปสู่สังคมและประเทศ

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียชี้ว่าการมีเครือข่าย

นวัตกรรมมีประโยชน์ต่อผู้ที่อยู่ร่วมเครือข่ายนวัตกรรม(OECD,2000 อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549) ดังนี้

1. ช่วยเพิ่มขนาดและขอบเขตของกิจกรรมการขยายฐานของลูกค้ายกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของหน่วยงาน
2. ช่วยลดต้นทุนและความเสี่ยง ต้นทุนเป็นอุปสรรคที่สำคัญของการทำนวัตกรรมเช่นการพัฒนาสารกึ่งตัวนำ หรืออากาศยาน หรือการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่แต่ละชนิดต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและเหนือความสามารถของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง การรวมกลุ่มกันจึงทำให้เกิดการค้นคว้า วิจัย และการทำนวัตกรรมเป็นจริงได้
3. พัฒนาความสามารถในเรื่องที่มีความซับซ้อน การพัฒนาเทคโนโลยีในหลายๆครั้งเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและต้องการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ที่กว้างขวางและหลากหลายสาขา เป็นแรงผลักดันสำคัญของการร่วมมือกับต่างหน่วยงานที่มีความรู้ ประสบการณ์

และทักษะที่ต่างกัน

4. เสริมเรื่องกระบวนการเรียนรู้ ความรู้จำนวนมากเป็นความรู้ที่ฝังลึก อยู่ในตัวบุคคล การถ่ายทอดความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit) ส่งผ่านได้ ด้วยการร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมด้านการวิจัยพัฒนาและ นวัตกรรม

5. ภาพลักษณ์ทางสังคม การร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาจะมีผลต่อ การเสริมภาพลักษณ์ให้กับหน่วยงานที่ร่วมเครือข่ายนวัตกรรม

วัชริน มีรอด (2549) กล่าวว่าม้งงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่แสดงให้เห็น ประโยชน์ของเครือข่ายนวัตกรรมในหลายๆ ด้าน เช่น

1. ช่วยแบ่งเบาความเสี่ยง (Grandori,1997)
2. ช่วยในการเข้าถึงตลาดและเทคโนโลยีใหม่ๆ (Grandori และSoda, 1995)
3. ช่วยเร่งให้ผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้เร็วขึ้น (Kogut ,1989)
4. เป็นที่รวมของทักษะความสามารถ (Hagedoom,1993 ; Eisenhardy และ Schoohoven,1996)

2.1.3.2.2.4 องค์ประกอบของหน่วยงานในเครือข่ายนวัตกรรม

จากงานวิจัยของ Ritter's และ Germunden's Model(2003) แสดงให้เห็นว่าหุ้นส่วนนวัตกรรมควรประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงาน ต่างๆ เช่น สถาบันวิจัยและฝึกอบรม เจ้าของวัตถุดิบ คู่แข่ง ผู้จัดจำหน่าย ลูกค้า ที่ปรึกษาและภาครัฐ โดยแต่ละหน่วยงานมีบทบาทสนับสนุนการ สร้างนวัตกรรมที่ต่างกัน ดังนี้

ซัพพลายเออร์ (Supplier)

ในเครือข่ายนวัตกรรมที่มีการดึงกลุ่มของซัพพลายเออร์เข้ามา อยู่ร่วมด้วยจะมีผลต่อการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรมที่ สูงขึ้น (Kaufmann,2001อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549) ทั้งนี้เนื่องจาก ซัพพลายเออร์มีส่วนสำคัญในการจัดหาเทคโนโลยีหรือวัสดุที่มีคุณภาพ (Perez และ Sanchez, 2002 อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549)

ลูกค้าทางธุรกิจ (Business Customer)

Ragatz (1997 อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549) กล่าวว่าลูกค้าเป็นพันธมิตรที่สำคัญในกระบวนการนวัตกรรมเนื่องจากความสำเร็จของนวัตกรรมในเชิงการค้านี้ผู้ทำนวัตกรรมต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าและการทำนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตนั้นมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะเจาะจงของลูกค้าในอนาคต (Bruce และ Rodgus, 1991 อ้างถึงในวัชริน มีรอด,2549) ดังนั้นจึงควรดึงลูกค้าเข้ามาร่วม กระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม

Third Parties

บทบาทของ Third Parties เช่น สมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า มูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อการส่งเสริมด้านนวัตกรรม จะมีส่วนผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำนวัตกรรมในประเทศในรูปของการยื่นข้อเสนอเพื่อให้รัฐส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ เช่น สิทธิประโยชน์ หรือเป็นผู้ซื้อสินค้า

พันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technological Partners)

ความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเครือข่ายธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างนวัตกรรมมีหลักฐานที่ยืนยันได้ว่าพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นหน่วยในการผลิตความรู้ที่สำคัญที่สุดของเครือข่ายนวัตกรรม นอกจากนั้นหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังเป็นตัวกระตุ้นให้หน่วยธุรกิจมีการพัฒนาความคิดที่แตกต่างไปจากความคิดที่มีอยู่เดิมและเห็นความสำคัญของการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นรวมทั้งยังเป็นแหล่งบ่มเพาะและพัฒนาทักษะให้แก่บุคลากรของภาคเอกชน

ภาคอุตสาหกรรม

สาเหตุหลักของความร่วมมือระหว่างองค์กรในภาคอุตสาหกรรมไทยในปีพ.ศ. 2546 ในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตให้เหตุผลว่าต้องการ

สร้างพันธมิตรทางกลยุทธ์ในระยะยาว ลดหรือแบ่งความเสี่ยงและ
ต้นทุน ถ่ายทอดความรู้และการเข้าสู่สาขาเทคโนโลยีใหม่

อุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตยังดำเนิน
กิจกรรมด้านนวัตกรรมค่อนข้างน้อยคือต้นทุนของการทำนวัตกรรมที่สูง
เกินไป ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและมีข้อจำกัดด้านเงินทุน
ความสามารถในการดูดซับความรู้และเทคโนโลยีของภาคอุตสาหกรรม
ไทยยังอยู่ในระดับต่ำ แม้ว่าประเทศไทยจะเป็นประเทศที่รับการลงทุน
โดยตรงจากต่างประเทศมากแต่ประเทศไทยได้รับประโยชน์ในแง่ของ
การวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากการ
ถ่ายทอดเทคโนโลยี ส่วนใหญ่จากบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนใน
ประเทศไทยเน้นการฝึกอบรมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
เท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มให้
ความสำคัญกับการลงทุนด้านนวัตกรรมหรือการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง
ของเครือข่ายนวัตกรรมมากขึ้น เช่น การรวมกลุ่มของคลัสเตอร์
สำคัญ ๆ เช่น ยานยนต์ อาหาร เมล็ดพันธุ์ เครื่องจักรกลการเกษตร และ
สมุนไพรโดยมีเป้าหมายเพื่อการยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยี
และนวัตกรรมของคลัสเตอร์ตนเอง

2.1.4 กลยุทธ์ธุรกิจ

2.1.4.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก “strategos” ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชา
ของกองทัพเนื่องจากกลยุทธ์เกิดขึ้นครั้งแรกจากสงครามและกองทัพ และกลยุทธ์เริ่มเป็นที่
นิยมในปีค.ศ. 1960 ด้วยเหตุที่ว่าบริษัทต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่มากขึ้นและการมี
ทรัพยากรที่จำกัด

ในทางปฏิบัติ กลยุทธ์ถูกใช้เพื่อประสานกิจกรรมของทุกแผนกในบริษัทเพื่อให้
แน่ใจได้ว่ามีความเข้าใจที่ตรงกันภายในบริษัท ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่ดีทำที่ดีที่สุดจะส่งผล
ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Hatten, Schendel และ Cooper, 1978)

ในทางธุรกิจ กลยุทธ์หมายถึงการทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กลยุทธ์เป็นวิธีที่ทำให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขันและชนะคู่แข่งรายอื่น ๆ (Miller และ Dess, 1993)

Perry (2001); Kargar และ Parnell (1996) กล่าวว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ และบริษัทขนาดเล็กที่มีการวางกลยุทธ์จะมีความสามารถที่จะเติบโต ขยายตัว มีนวัตกรรม และมีการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ผู้ตลาด (Joyce et al., 1996) และประสบความสำเร็จในการทำกำไรอย่างดียิ่ง (Roper, 1997)

ดังนั้นกลยุทธ์จึงทำให้บริษัทสามารถที่จะจัดการกับความผันผวนของสิ่งแวดล้อม (Environmental turbulence) และความสามารถขององค์กร (Organizational competency) (SubbaNarasimha, 2001) เป็นเพราะว่ากลยุทธ์เป็นกลไกที่บริษัทปรับใช้ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม (Hitt และ Ireland, 1985) และกลยุทธ์ยังช่วยให้บริษัทกำหนดว่าจะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการมุ่งไปยังจุดมุ่งหมายได้อย่างไร (Bourgeois, 1980)

2.1.4.2 ประเภทของกลยุทธ์

Root และ Visudtibhan (1992) กล่าวว่า กลยุทธ์มี 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

กลยุทธ์องค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโต กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนเพื่อให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์เพื่อความมั่นคง หรือกลยุทธ์ในการเลิกกิจการ

กลยุทธ์ธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์องค์กรซึ่งมาจากนโยบายหรือเป้าหมายที่กำหนดประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

กลยุทธ์ปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นในฝ่ายงานต่างๆขององค์กร ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิตหรือการดำเนินการ แผนด้านทรัพยากรบุคคล และแผนการเงิน เป็นต้น

2.1.4.3 ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)

กลยุทธ์ที่ใช้ทั่วทั้งองค์กร

วิธีที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแข่งขันในอุตสาหกรรม และเป็นแนวทางให้ผู้จัดการจัดการทรัพยากรในองค์กรเพื่อที่จะพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาด (Hatten, Schendel และ Cooper, 1978)

การประสานกันระหว่างความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Commitment) และการปฏิบัติ (Action) เพื่อจะให้สิ่งที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าและเพื่อให้ได้มาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยการใช้ความสามารถหลักของบริษัทเฉพาะทางในตลาด

วิธีการที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ (Porter, 1980)

2.1.4.4 หลักการพื้นฐานของกลยุทธ์ธุรกิจ

1. ความต้องการของลูกค้า (Customer needs) หรือสิ่งที่ลูกค้าได้รับการสนองตอบ และเกิดความพึงพอใจ การสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ (Product and service differentiation) หรือการเสนอสินค้าและบริการแก่ลูกค้าโดยเน้นในด้านของราคาที่ต่ำ เป็นกระบวนการหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. การจัดกลุ่มลูกค้า (Customer groups) การจัดแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มตามลักษณะความต้องการ หรือการแบ่งส่วนตลาด (Market segmentation) โดยยึดตามความสำคัญทางด้านความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
สาเหตุที่องค์กรธุรกิจจะต้องมีการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มนั้นเพื่อที่จะได้สามารถแสวงหาความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้ดีขึ้น และทำให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดีขึ้นด้วย แต่ในธุรกิจบางประเภทก็ไม่เปิดโอกาสให้มีการแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ทำให้ราคากลายเป็นปัจจัยหลักในการแข่งขันแทน

2.1.4.5 กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Competitive Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะระบุอุตสาหกรรมและตลาดที่องค์กรควรจะไปทำธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ จะบอกถึงวิธีการที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น Porter (1980) เสนอกรอบแนวความคิดที่อธิบายถึงกลยุทธ์ทางการแข่งขันทั่วไป 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Lower Cost)
2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus)

รูปที่ 2.3 กลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Porter

		ประเภทของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Types of competitive advantage)	
		ต้นทุนต่ำ (Low cost)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiate)
ตลาดรวม (Industry-wide)	ตลาดรวม	ผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiate)
	ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche)	มุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Focus with low cost)	มุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง (Focus with differentiate)

ที่มา : Porter (1980)

Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในการบริหารธุรกิจไว้ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีกลยุทธ์การจัดการที่ชัดเจน และจากการศึกษาวิจัยขององค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่แต่ละองค์กรนำมาใช้มีดังต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership)** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยมีการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่ราคาต่ำเท่า ๆ กับหรือต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพการผลิตเป็นหลัก โดยการลดต้นทุนต่อหน่วยของสินค้า ดังนั้นเมื่อต้องการให้มีกำไรสูงขึ้นมี 2 วิธีคือ 1) การเพิ่มราคาขาย หรือ 2) การลดต้นทุน ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่เลือกที่จะลดต้นทุน ซึ่งเป็นวิธีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวคิดทางการจัดการคือการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) การเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness)

และผลิตภาพ(Productivity) ซึ่งทำได้โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือการนำเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนสูงมาประยุกต์ใช้เพื่อลดต้นทุน กลยุทธ์การลดต้นทุนจึงเป็นกลยุทธ์แรก ในการดำเนินธุรกิจ ที่หลายองค์กรมีการปฏิบัติกัน กลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุนนั้นบริษัทจะเน้นไปที่การทำให้ต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง บริษัทจะดำเนินตามกลยุทธ์นี้ได้โดยการเป็นเจ้าของและการจัดการกับเทคโนโลยีที่บริษัทเป็นเจ้าของ (Proprietary technology) การพยายามที่จะเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด(Increase market share)และการประสบความสำเร็จในการประหยัดจากขนาด (Economy of scale) หรือพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายหรือค่าเสีย(Overhead) ที่ไม่จำเป็น Hill (1988) เสนอว่าบริษัทสามารถประหยัดต้นทุนได้หลายทาง เช่น บริษัทสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการประหยัดเนื่องมาจากผลที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning effects) แนวคิดในเรื่องการประหยัดจากขนาด (Economies of scale) ทำให้บริษัทสามารถประสบความสำเร็จด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าและนอกจากนั้นสามารถทำให้ต้นทุนลดลงโดยการประหยัดจากการผลิตสินค้าหรือบริการหลายอย่าง (Economies of scope) ซึ่งก็คือการใช้ทรัพยากรของบริษัทร่วมกัน

ลักษณะของกลยุทธ์การเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership)

1. การควบคุมต้นทุน (Cost control)
2. การตั้งราคาที่แข่งขันได้ (Competitive pricing)
3. การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient scale)
4. การประหยัดจากขนาด (Economy of scale)
5. ลักษณะของสินค้าที่เป็นมาตรฐานที่ไม่ต่ำกว่าคู่แข่ง (Standardization)
6. การออกแบบเพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำ (Design for low production cost)
7. การควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา (Control of overheads and R&D) เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการผลิต การตลาด การบริการหลังการขาย
8. การลดพนักงานบริการ (Personel service)และพนักงานขาย
9. การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่มีความต้องการสูง (Avoid marginal customers) ซึ่งทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายทางการขายและบริการสูงตามไปด้วย

2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวสินค้า นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นได้จากการทำวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นกลยุทธ์ที่มักจะมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาการทำงาน พัฒนาบุคลากร กระบวนการผลิต รูปแบบสินค้าและบริการอยู่ตลอดเวลา เพราะคุณค่าที่เคยมีในอดีตและปัจจุบัน อาจจะไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคเมื่อกาลเวลาเปลี่ยนไป ความสำเร็จในอดีต จึงไม่สามารถรับรองความสำเร็จในอนาคตได้ กลยุทธ์นี้จึงถูกนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ให้องค์กร ซึ่งต้องมีการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างและมีคุณค่าสำหรับลูกค้า บริษัทควรตั้งเป้าหมายไปที่กลุ่มลูกค้าที่ไม่อ่อนไหวในเรื่องราคา (Highly price sensitive) การสร้างความแตกต่างยังรวมถึงสิ่งอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องราคา เช่น ชื่อเสียง (Reputation) การโฆษณา (Advertising) การส่งสินค้า (Delivery) การบริการด้านการเงิน (Financing service) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเชิงบวก เช่น ในธุรกิจอีคอมเมิร์ซ ตามที่ Kim, Nam และ Stimpert (2004) ได้เสนอไว้ว่าบริษัทมีวิธีสร้างความแตกต่างได้หลายทาง เช่น ผ่านการออกแบบเว็บไซต์ (Website design) การโฆษณา (Advertising) e-newsletters และการแนะนำสินค้าแก่สมาชิกเป็นรายบุคคลตามความชอบของลูกค้า (Customized recommendation) ตัวอย่างเช่น หนังสือที่ถูกมองว่าเป็นสินค้าที่ไม่แตกต่าง (Undifferentiated products) แต่ Amazon.com เสนอประสบการณ์ในการซื้อหนังสือด้วยการใช้ Internet browser ให้แก่ลูกค้าซึ่งสามารถสร้างความแตกต่างได้โดยการแนะนำซื้อหนังสือที่อาจจะอยู่ในความสนใจของลูกค้าที่จะซื้อหนังสือ (Kim และคณะ, 2004) ตัวอย่างที่กล่าวไปแล้วนั้นอธิบายได้ว่าบริษัทสามารถสร้างความแตกต่างได้ไม่เพียงแต่ลักษณะสินค้า (Product feature) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ใช่ด้านราคา (Non-price aspects) เช่น การสร้างความแตกต่างโดยการออกแบบ (Design) หรือภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand image) เทคโนโลยี (Technology) ลักษณะสินค้า (Feature) การบริการลูกค้า (Service) ชื่อเสียง (Reputation) และเครือข่ายของผู้จำหน่ายสินค้าปลีก (Dealer) (Miller และ Dess, 1993)

การสร้างความแตกต่างก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเพราะการที่ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand loyalty) ลูกค้าก็就会有ความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงราคาน้อย สิ่งนี้จะทำให้ผู้ประกอบการที่สร้างความแตกต่างได้กำไรมากกว่า แต่จะมีการลงทุนในกิจกรรมที่ใช้เงินมากและเสี่ยง แต่กิจกรรมเหล่านี้จะเพิ่มความโดดเด่นให้กับสินค้าและบริการ กิจกรรมเหล่านี้เช่นการวิจัย การทดลองความคิดและการ

ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การสร้างความพอใจให้ลูกค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน และการสนับสนุนการริเริ่มความคิดสร้างสรรค์โดยผู้จัดการและพนักงาน (Porter ,1985) บริษัทที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะประสบความสำเร็จในการได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีลักษณะเฉพาะ(Unique) ซึ่งระยะเวลาของประสิทธิผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์ขึ้นอยู่กับว่าสามารถถูกเลียนแบบได้ง่ายเพียงใด เมื่อคู่แข่งสามารถเลียนแบบกลยุทธ์อันนี้ได้แล้ว ก็จะไม่มีความได้เปรียบจากความแตกต่างอีกต่อไป

ลักษณะของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)

- 1.คุณภาพระดับดีเยี่ยม (Premium quality)
- 2.นวัตกรรม (Innovation)
- 3.การออกแบบ (Design)
- 4.ความน่าเชื่อถือ (Credibility)
- 5.ชื่อตราสินค้า (Brand name)
- 6.ภาพลักษณ์ตราสินค้า (Brand image)
- 7.การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technological Leadership)
- 8.ชื่อเสียง (Reputation)
- 9.การบริการลูกค้า (Customer service)

บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมุ่งเน้นการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานหรือต้นทุนการผลิต ในขณะที่บริษัทที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างจะเน้นการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อคิดค้นและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีการแข่งขันเฉพาะด้านที่เน้นเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างออกไป บริษัทจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือตอบสนองตลาดเฉพาะพื้นที่(Geographic market) เมื่อความต้องการสินค้าของลูกค้าภายในตลาดเฉพาะกลุ่มที่ถูกคัดสรรแล้วเหมือนกัน บริษัทจะประสบความสำเร็จในการได้เปรียบโดยจำกัดการนำเสนอสินค้าสู่ตลาดที่เฉพาะเจาะจง (Miller และDess,1993) ซึ่งการจัดกลุ่มลูกค้าที่อยู่ใน segment เดียวกันอาจจะอาศัยความชอบหรือความต้องการพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ และสายผลิตภัณฑ์ที่จำกัด เป็นต้น ซึ่งช่องทางเหล่านี้จะเจาะจง

ตลาดที่คู่แข่งมองตลาดไม่ออก ไม่ให้ความสนใจหรือยากต่อการทำตลาด เช่นอยู่ในพื้นที่ห่างไกล บริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นนี้ต้องพยายามสร้างเอกลักษณ์ให้กับสินค้าเพื่อตอบสนองในตลาดนี้โดยไม่สนใจลูกค้าทั่วไปที่เป็นกลุ่มใหญ่ กลยุทธ์การมุ่งเน้นอาจแบ่งได้เป็น

1.การมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งอาจจะเป็น กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ หรือ เด็กผู้หญิง กลุ่มพ่อบ้าน กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มคนฐานะปานกลาง กลุ่มคนสูงอายุ ฯลฯ โดยจะทำการศึกษาและให้ความสำคัญแก่ความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้าในแต่ละกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มที่ธุรกิจให้ความสนใจ

2.การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาตัวเองสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมนั้น โดยมุ่งความสนใจผลิตในสิ่งที่ตนเองถนัดและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจะสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

3.การมุ่งเน้นตลาด อาจจะเป็นตลาดใหม่หรือตลาดเฉพาะ องค์การจึงจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้นที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการสินค้า

กลยุทธ์การมุ่งเน้นนี้อาจมีการพิจารณาทั้ง ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และตลาดไปพร้อม ๆ กันก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ และกลยุทธ์การมุ่งเน้นสามารถใช้ร่วมกับกลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำและ/หรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Porter, 1980)

ลักษณะของกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus)

- 1.มีการระบุตลาดเป้าหมาย (Niche)
- 2.การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง

จากการศึกษาของ Miller และ Dess (1993) พบว่าถึงแม้ Porter's strategic Model จะไม่ซับซ้อน แต่เป็นวิธีที่สามารถอธิบายความซับซ้อนของกลยุทธ์ทั้งหมดของบริษัทได้อย่างถ่องแท้และมีประสิทธิผล ตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา กรอบแนวความคิดทางกลยุทธ์ทั่วไปของ Porter (Porter's Generic Strategy Framework) ถูกนำมาใช้และศึกษาอย่างกว้างขวาง มีนักวิจัยหลายท่านใช้กรอบความคิดของ Porter เพื่อที่จะจับการรับรู้กลยุทธ์บริษัทของผู้จัดการ

2.1.5 นวัตกรรม (Innovation)

2.1.5.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรมมีคำจำกัดความที่หลากหลาย (Bradbury, 1989)

Drucker (1970 อ้างถึงใน พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547) ได้ให้คำนิยามนวัตกรรมในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการไว้ในหนังสือ Innovation & Entrepreneur ว่า “นวัตกรรม” คือเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกต้องออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติได้จริง

Mortan (1971) กล่าวว่า “นวัตกรรม” หมายถึง การปรับปรุงของเก่าให้ใหม่ขึ้น และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงานหรือองค์กรนั้น นวัตกรรมไม่ใช่การขจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุง เสริมแต่ง และพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

Porter (1980) แห่ง Harvard Business School ได้ให้คำนิยามไว้ว่า นวัตกรรมคือ สิ่งสำคัญที่ทำให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขันและได้มองนวัตกรรมในความหมายที่กว้าง โดยรวมเอาเทคโนโลยีใหม่และแนวทางใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน

Hughes (1987) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้นและพัฒนาซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อนแล้วจึงนำไปปฏิบัติจริงซึ่งแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Porter (1990) ให้คำจำกัดความนวัตกรรม คือสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นโดยการเรียนรู้หรือการค้นพบวิธีใหม่ ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันและนำเสนอผลสู่ตลาด

Davenport (1993) ให้คำจำกัดความนวัตกรรม คือ การแนะนำสิ่งใหม่

Brown (1994) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการทำสิ่งใดๆ ก็ตามที่แตกต่างหรือดีกว่า ผ่านไปยังผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือวิธีการเพื่อเพิ่มคุณค่าและหรือผลการดำเนินการ

Mole และ Elliot (1987) ชี้ให้เห็นว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการในการได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรตลอดจนไปสู่การทำให้ลูกค้าพอใจ และเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของทั้งบริษัทและเป็นส่วนที่จำเป็นสำหรับกลยุทธ์ธุรกิจและงานประจำวัน (Department of

Trade and Industry in UK (DTI), Confederation of British Industry (CBI) and National Manufacturing Council, 1993)

ไชยยศ เรื่องสุวรรณ (2526 อ้างถึงใน รัชษ์ วรรกิจโกคาทร, 2547) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าหมายถึงวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิม โดยอาจจะได้มาจากการคิดค้น พบวิธีการใหม่ๆ ขึ้นมาหรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลองพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีทางปฏิบัติทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.5.2 การพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

รูปแบบในการทำธุรกิจ SMEs แต่เดิมเป็น Detroit Model คือเป็นรูปแบบคล้ายสายพานในโรงงานประกอบรถยนต์ จากสายพานหนึ่งไปยังอีกสายพานหนึ่งในลักษณะแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน จนกระทั่งประกอบออกมาเป็นชิ้นงานสำเร็จรูป โดยเน้นในเรื่องของการแบ่งงานกันทำ (Division of labor)

ในปัจจุบันรูปแบบในการทำธุรกิจเป็น model แบบใหม่ ที่เราสามารถทำได้โดยเบ็ดเสร็จด้วยตัวเอง คือ Hollywood Model ซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงมากมายในเชิงธุรกิจ ในบริบทของเอกชนนั้น เชื่อว่า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 4 ยุค

ยุคที่ 1: Make it big คือแนวคิดที่ว่าต้องใหญ่ถึงจะอยู่ได้ เป็นแบบ Detroit Model

ยุคที่ 2 : Make it lean คือแนวคิดที่ทำให้เล็กลง

ยุคที่ 3 : Make it better คือแนวคิดที่ทำให้ดีขึ้น

ยุคที่ 4 : Make it different คือ แนวคิดที่ทำให้แตกต่างเป็นแบบ Hollywood Model

การดำเนินธุรกิจ SMEs ในปัจจุบันอยู่ในยุคที่ 4 คือต้องทำให้สินค้าและบริการมีความแตกต่างจากสินค้าอื่น เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ทั้งในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์และการบรรจุภัณฑ์ โดยเน้นมาตรฐานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์นั้นอย่างต่อเนื่อง และจะต้องสร้างมูลค่าโดยการวิจัยและต่อยอดเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ

ดังนั้นการพัฒนานวัตกรรมใน SMEs จึงมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยแหล่งที่มาของความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์ดังกล่าวมีที่มาจากการผสมผสานนวัตกรรมเข้าไปในตัวสินค้าและบริการ

2.1.5.3 นวัตกรรมกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2549) กล่าวว่าไม่ว่าองค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรือเป็นสินค้าประเภทใด ก็สามารถนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ได้ทั้งสิ้นเพื่อเป็นการพัฒนาสินค้า / บริการใหม่ๆ ออกสู่สายตาผู้บริโภค หรือจะเป็นการปรับปรุง / คิดค้นกระบวนการในการดำเนินงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตอบสนองลูกค้าได้ดีขึ้นให้ คุณ ค่า กับลูกค้ามากขึ้น ดังนั้น SMEs จึงเป็นองค์กรที่สามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการแข่งขันเนื่องจากจุดเด่นของ SMEs คือ ความคิดสร้างสรรค์และเอกลักษณ์ในสินค้าและบริการที่ต่างออกไปโดยใช้ทักษะเฉพาะตัวของผู้ประกอบการสร้างสรรค์ขึ้นมา อีกทั้ง SMEs ยังเป็นกิจการขนาดเล็กปริมาณการผลิตไม่มากเท่าไรนัก ยากที่จะได้รับการประหยัดจากขนาด (Economy of scale) เหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่แตกต่างจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับกิจการประเภทนี้

การสร้างสรรค์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ หรือนวัตกรรม เป็นสิ่งที่จำเป็นในการแข่งขันเชิงธุรกิจ สำหรับองค์กรธุรกิจไทยในปัจจุบัน ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical innovation) แต่อาจจะเป็นการพัฒนาปรับปรุงต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม หรือปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการเดิมให้ดีขึ้นที่สำคัญจะต้องดูความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เทคโนโลยีและตลาดจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่และต้องอาศัยการทำงานที่ประสานกันเป็นทีม ข้อได้เปรียบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยคือมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง สามารถสร้างเครือข่ายได้สะดวกกว่าโดยเฉพาะกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ และความคิดทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอย่างมาก ธุรกิจในปัจจุบันโดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หากแข่งขันโดยอาศัยการลดต้นทุนอย่างเดียวคงไม่เพียงพอเนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่จะมีความได้เปรียบจากการผลิตในปริมาณมาก ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ถูกลง นอกจากนี้ในปัจจุบันค่าแรงของไทยมีแนวโน้มที่สูงขึ้นและสูงกว่า เมื่อเทียบกับค่าแรงในบางประเทศเช่น จีน ธุรกิจของไทยจึงต้องอาศัยการสร้าง ความแตกต่าง และเน้นการตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าเป็นหลักซึ่งตัวผลักดัน (Driver) ที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต (SMMEs) มีนวัตกรรม (Innovativeness) คือ การคาดการณ์ล่วงหน้าจากตลาด (Market anticipation) ลูกค้า (Customer focus) และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product development) กระบวนการ (Process) และวิธีการทำงานใหม่ ๆ (New ways of working)

นวัตกรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ(Business strategy)และมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย (Goal-oriented)

2.1.5.4 แรงขับเคลื่อนนวัตกรรม

นวัตกรรมมีแรงขับเคลื่อนอยู่ 2 ทาง คือจากภายนอกและภายใน ในมุมมองภายในองค์กร นวัตกรรมอาจจะถูกขับเคลื่อนจากความคิดของผู้บริหารระดับสูงที่ทำการวิเคราะห์ห้อนาคตและทรัพยากรที่มีอยู่ ฝ่ายการตลาดที่มีความเข้าใจความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของตลาดและภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ หรือแม้กระทั่งพนักงานทั่วไปของบริษัทก็อาจเป็นผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรได้ถ้าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานเอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์และมีการบริหารจัดการที่ดี

บางครั้งแรงขับเคลื่อนนวัตกรรมก็อาจมาจากการร่วมลงทุน (Joint venture) หรือการร่วมมือทางอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ออกสู่ตลาด

2.1.5.5 ประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรมอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท (Utterback และ Abernathy, 1975 อ้างถึงใน Sanchez, 1997) คือ

1. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อวิธีการผลิตตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมแบบนี้จะเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้าและกระจายสินค้า และมักจะได้รับความสำคัญเมื่อธุรกิจใช้กลยุทธ์มุ่งเพิ่มยอดขายหรือผลการดำเนินงานให้สูงสุด

2. นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต (Production process innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต มักจะได้รับความสำคัญ เมื่อวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์พัฒนาไประดับหนึ่งและกลยุทธ์ของธุรกิจมุ่งเน้นการลดต้นทุนต่ำสุด

นอกจากนี้ นวัตกรรมอาจแบ่งได้ 2 แบบตามวงจรเทคโนโลยี คือ

1. Radical innovation เป็นการนำหลักการวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมที่แตกต่างออกไป นวัตกรรมแบบนี้ต้องการการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นการเปิดตลาดใหม่และใช้เครื่องมือที่มีศักยภาพตัวใหม่ ซึ่งต้องการความรู้และความสามารถใหม่ๆ (Henderson และ Clark ,1990) เช่นการคิดค้นแผ่นดีวีดีขึ้นมาใช้ทดแทนแผ่นซีดีรอม เป็นต้น

2. Incremental innovation เป็นนวัตกรรมที่สร้างบนรูปแบบทรงอิทธิพล (Dominant Design) ที่กำหนดขึ้นแล้ว เช่นการคิดค้นแผ่นดีวีดีรูปแบบใหม่ ๆ ขึ้นมาให้สามารถมีเนื้อที่เก็บข้อมูลได้มากกว่าดีวีดีรุ่นแรกๆ เป็นต้น

นวัตกรรมทั้ง 4 ประเภทข้างต้น สามารถอธิบายได้ตามวงจรชีวิตเทคโนโลยี (Technology life cycle) กล่าวคือ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจะเป็นไปตามรูปแบบพยากรณ์ที่เรียกว่าวงจรชีวิตเทคโนโลยี วงจรนี้จะเริ่มจากการตระหนักถึงความจำเป็นและการรับรู้ถึงวิธีการที่จะตอบสนองต่อความจำเป็นเหล่านั้นผ่านทางความรู้หรือวิทยาศาสตร์ประยุกต์ ความรู้และความคิดจะถูกผสมผสานเข้าด้วยกัน และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมทางเทคโนโลยีใหม่ๆ (Bateman และ Snell, 2002) ในช่วงแรก ธุรกิจจะมุ่งเน้นการทดลองไปที่ Radical innovation ด้านผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนาเพื่อค้นหาแบบทรงอิทธิพล (Dominant Design) ของผลิตภัณฑ์ หลังจากกำหนดรูปแบบได้แล้ว ธุรกิจจะมุ่งความสนใจไปที่ Radical innovation ด้านกระบวนการ โดยที่พัฒนา Incremental innovation ด้านผลิตภัณฑ์ไปพร้อม ๆ กัน ณ จุดนี้ธุรกิจสามารถที่จะสร้างข้อได้เปรียบจากการพัฒนาความมีประสิทธิภาพด้านกระบวนการและความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน เมื่อธุรกิจถึงจุดอิ่มตัว ก็จะสามารถเลือก Dominant Design ของกระบวนการได้ ณ จุดนี้ การพัฒนาจะช้าลงและสิ้นเปลืองต้นทุนมากขึ้น ขณะที่ตลาดเริ่มถึงจุดอิ่มตัวมีลูกค้าใหม่ๆ น้อยลง ธุรกิจจะลงทุนด้านนวัตกรรมน้อยลง และมุ่งเน้นแต่เพียงนวัตกรรมส่วนเพิ่มเท่านั้น เทคโนโลยีจะยังคงอยู่ในช่วงเวลาค้างงอไปอีกระยะหนึ่งหรืออาจถูกแทนที่อย่างรวดเร็วโดยเทคโนโลยีอื่นที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า (Norberg-Bolm และ Rossi, 1998)

ในเชิงของการกระจายเทคโนโลยี (Technology Diffusion) พบว่า นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental innovation) จะได้รับการพิจารณาเป็นลำดับแรกๆ ในการนำมาใช้ (Rosenberg, 1994 อ้างถึงใน Dupuy, 1997) อุตสาหกรรมมักจะพอใจกับการพัฒนาและการนำมาใช้ของเทคโนโลยีที่สามารถเข้ากันได้ได้ง่ายกับกระบวนการผลิตที่มีอยู่เดิม ซึ่งเทคโนโลยีดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของนวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental innovation) ที่ต้องการเงินลงทุนน้อยกว่าและกระทบกระบวนการผลิตเดิมน้อยกว่า นวัตกรรมมูลฐาน (Radical innovation) (Kemp, 1994 อ้างถึงใน Dupuy, 1997)

Norberg-Bolm และ Rossi (1998) ได้เสนอผลการวิจัยโดยค้นพบว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมที่อยู่ในช่วงอิ่มตัว เช่น อุตสาหกรรมกระดาษและเยื่อกระดาษ ส่วนใหญ่มักจะตอบสนองต่อแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อมโดยการรับเอานวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental innovation) เข้ามาใช้ มีเพียงบางบริษัทเท่านั้นที่มุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมมูลฐาน (Radical innovation) มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีนวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental innovation) อาจไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาล้อม และหรือสิ้นเปลืองต้นทุนมากกว่า

2.1.5.6 ความสำคัญของนวัตกรรม

จากความหมายของนวัตกรรมข้างต้น นวัตกรรมจะช่วยให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถก้าวและดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและต่อเนื่อง เพราะธุรกิจทุกธุรกิจจะมีวิถีหรือวงจรธุรกิจในตัวของมันหรือสินค้าจะต้องมีวงจรชีวิต (Product life cycle) ในตัวมันเอง ถ้าองค์กรหรือสินค้าใดไม่สามารถเพิ่มมูลค่าหรือพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมาได้ องค์กรหรือสินค้านั้นๆ ก็จะต้องสูญหายหรือจบสิ้นไปตามวงจรชีวิต นวัตกรรมใหม่ๆ จะช่วยให้องค์กรสามารถก้าวไปเป็นผู้นำในตลาดหรืออุตสาหกรรมได้ หากองค์กรไม่สามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้แล้ว ก็จะต้องมีบทบาทเป็นผู้ตามเสมอ ซึ่งก็จะถูกช่วงชิงตลาดจากผู้นำตลาดไปแล้ว

ตั้งที่องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ประมาณว่านวัตกรรมมีส่วนสำคัญประมาณร้อยละ 50 ของการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาวของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมก้าวหน้า นวัตกรรมเป็นปัจจัยที่กำหนดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งในระดับบริษัทและในระดับประเทศ ด้วยเหตุนี้ นวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาและการแข่งขันเชิงพาณิชย์และเทคโนโลยีในยุคสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา

นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายๆ ด้าน ได้มีหลักฐานทางการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการออกสินค้าใหม่จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดไว้ได้ นอกจากนี้สำหรับสินค้าที่ถึงจุดอิ่มตัวและสามารถครองตลาดได้แล้ว การเน้นแข่งขันที่ราคาถูกเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ นอกจากด้านราคา เช่น เน้นที่การออกแบบให้ตรงใจลูกค้า และปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสำหรับสินค้าที่มีช่วงอายุของผลิตภัณฑ์สั้น เช่น ทีวีหรือคอมพิวเตอร์ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ เกือบทุกเดือน หรือรถยนต์ที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ที่มีการออกรุ่นใหม่ๆ ทุก 2 ปี องค์กรต้องมีการแข่งขันกับเวลา ไม่เพียงแต่ต้องนำเสนอสินค้าใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังต้องทำให้เร็วกว่าคู่แข่งด้วย

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จคือการเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรม (Hult et al., 2004) บริษัทต้องมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้บริษัทสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Johnson et al., 1997) นวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) (Porter, 1985) การมีนวัตกรรม

(Innovativeness) มีอิทธิพลในเชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) (Deshpande et al.,1993 ; Yamin et al.,1997)

องค์กรมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้เพราะการสร้างนวัตกรรม ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การที่องค์กรสามารถรวบรวมความรู้ทักษะทางเทคโนโลยี และประสบการณ์ต่างๆ ในการสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ในสินค้าและบริการ รวมถึงด้านการส่งมอบให้ถึงมือลูกค้าด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเติบโตตามไปด้วย ในขณะเดียวกัน การพัฒนาสินค้าใหม่ก็เป็นความสามารถที่ทำนายขององค์กร เพราะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ได้สร้างโอกาสและกฎเกณฑ์มากมาย อีกทั้งกฎหมายอาจเปิดช่องทางใหม่ๆ หรือปิดกั้นการพัฒนานวัตกรรม เช่น ความต้องการสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น คู่แข่งอาจมีการพัฒนาหรือออกสินค้าใหม่ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องตอบโต้คู่แข่งผ่านทางนวัตกรรมของสินค้า

สำหรับบทบาทหลัก ๆ ของนวัตกรรมที่สามารถสร้างประสิทธิภาพและความได้เปรียบต่อองค์กร (Competitive advantage protection) มีอยู่หลายประเด็น คือ

1. ก้าวข้ามกระโดดที่แตกต่าง (Radical Leapfrogging)คือการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการเพิ่มเติมคุณค่าใหม่เพื่อนำเสนอต่อผู้บริโภคซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบกว่าคู่แข่งอื่นซึ่งเกิดจากการสร้างความแตกต่างและล้ำหน้ากว่าผลิตภัณฑ์อื่นที่มีอยู่ในตลาดนั้น ๆ ผู้บริโภคสามารถรับรู้ถึงความสามารถและประสิทธิภาพใหม่ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าและแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งในตลาด

2. ความแตกต่างด้านคุณค่า (Benefits Differentiation) คือการแข่งขันโดยใช้นวัตกรรมก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าใหม่ให้แก่ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ โดยคุณค่าใหม่ที่เพิ่มลงไป ในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาใหม่จะสร้างแนวทางใหม่ของความได้เปรียบกว่าผู้อื่น ซึ่งผลประโยชน์จากลักษณะจำเพาะและคุณค่าที่แตกต่างจะเห็นได้จากช่วงเวลาและความแข็งแกร่งของผลิตภัณฑ์นั้นที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ในตลาด

3. กระตุ้นส่วนแบ่งตลาด (Market Share Stimulation) คือการแข่งขันด้วยนวัตกรรมสามารถเพิ่มเติมส่วนแบ่งตลาดได้โดย เพิ่มสัดส่วนทางการตลาดในตลาดเดิม การเจาะตลาดหรือขยายตลาดไปสู่ segment ใหม่ และการสร้างตลาดใหม่ของตนเองขึ้นมา ซึ่งการแข่งขันในตลาดด้วยนวัตกรรมทำให้ผู้บริโภคได้มีทางเลือกใหม่ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ และทำให้ผู้บริโภคมีแรงจูงใจให้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีความพิเศษกว่า

4. ยกระดับต้นทุนและคุณค่า (Cost / Value Enhancement) คือต้นทุนในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการผลิตใหม่ที่มีต้นทุนที่ลดลงเนื่องจากการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ส่งผลให้มูลค่าผลิตภัณฑ์ลดลง ทำให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้บริโภคในการซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลงสามารถก่อให้เกิดกำไรขั้นต้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถใช้กำไรที่เพิ่มขึ้นนี้เสริมสร้างการรับรู้ (Awareness) หรือกระตุ้นทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ของตนเองได้อีก

ในการศึกษานี้ นวัตกรรมจะถูกแบ่งออกเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation), นวัตกรรมกระบวนการผลิต (Production process innovation)

2.1.5.7 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation)

คำจำกัดความของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ถูกระบุออกสู่ตลาดและตราสินค้า ใหม่ (New brand name) ที่ถูกระบุออกสู่ตลาด (Davenport, 1993 ; Afuah, 1998)

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อวิธีการผลิตตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ นวัตกรรมแบบนี้จะเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตสินค้าและกระจายสินค้า และมักจะได้รับความสำคัญเมื่อธุรกิจใช้กลยุทธ์มุ่งเพิ่มยอดขายหรือผลการดำเนินงานให้สูงสุด (Utterback และ Abernathy, 1975 อ้างถึงใน Sanchez, 1997)

2.1.5.7.1 ความสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

หัวใจสำคัญของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่จะนำมาซึ่งผลกำไรและความได้เปรียบทางการตลาด โดยที่นำเสนอสิ่งใหม่ๆ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ไม่เคยมีใครนำเสนอมาก่อนในตลาดนั้นๆ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้มาจากนวัตกรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานของ Joseph A. Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย ที่ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันแก่องค์กรที่เป็นเจ้าของนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังมอบโอกาสในการที่จะเปลี่ยนกติกาในการแข่งขันอีกด้วย เช่น กรณีของบริษัท Microsoft ที่เป็นเจ้าของระบบ Window ที่ไม่เพียงผูกขาดตลาด Software แต่ยังสามารถบังคับให้คู่แข่งอย่าง Macintosh ยอมที่จะให้ผลิตภัณฑ์ของตนเองสามารถทำงานในระบบ Window ได้ในขนาดที่ใหญ่ขึ้น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์บางครั้งอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมโดยรวม เช่น Hybrid Engine

(เครื่องยนต์ลูกผสมระหว่างก๊าซโซลีน และระบบไฟฟ้าเพื่อการประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะ) ซึ่งจะกลายเป็นตัวแปรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงประวัติศาสตร์ครั้งใหม่ของอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคตอันใกล้

จากผลการศึกษางานวิจัยพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบทางการตลาดกับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่มีค่าสูงในทางบวก ทั้งนี้เนื่องจากนวัตกรรมมีส่วนช่วยองค์กรในการขยายและรักษาส่วนแบ่งตลาด ทั้งยังช่วยเพิ่มกำไรสุทธิอีกด้วย “นวัตกรรมแบบเฉียบพลัน” (Radical innovation) มีส่วนในการสร้างตลาดใหม่ อีกทั้งรักษาส่วนแบ่งตลาดหรือที่เรียกว่าการได้เปรียบของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นก่อน (First mover advantage) นอกจากนี้ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เช่น การเพิ่มรายการสินค้าหรือบริการที่อิงฐานเดิมยังช่วยเพิ่มยอดขายและผลกำไรในตลาดที่เริ่มจะอิ่มตัวหรือในตลาดเดิมที่มีอยู่แล้ว ในจุดนี้นวัตกรรมถือได้ว่าเป็นตัวแปรแห่งความสำเร็จที่ไม่อิงราคา (Non – price factor) ที่สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร การนำเสนอรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องนั้นกลายเป็นกติกาสำคัญในการแข่งขันไปแล้วในหลายๆ อุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ หรือแม้กระทั่งอุตสาหกรรมยานยนต์

Johne และ Snelson (1988) กล่าวว่าหัวใจของความสำเร็จขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เกิดจากสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันของบริษัทอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและการบริหารจัดการที่ตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน

2.1.5.7.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation)

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ปัจจัย	ผู้วิจัย
การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม	OECD's Oslo Manual (1997)
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	OECD's Oslo Manual (1997)
ความเหนือกว่าและหรือการสร้างความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	Henard และ Szymanski (2001)
ระดับที่ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า	Henard และ Szymanski (2001)

ที่มา : ผู้วิจัย

2.1.5.8 นวัตกรรมกระบวนการผลิต (production process innovation)

Afuah (1998) นวัตกรรมกระบวนการผลิตคือ วิธี เทคนิค วัตถุประสงค์ การระบุงาน (Task specification) หรือเครื่องมือใหม่ๆในการดำเนินงานด้านการผลิตขององค์กร เพื่อที่จะนำเสนอสินค้าที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น

นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิตเป็นการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิตมักจะได้รับความสำคัญเมื่อวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์พัฒนาไประดับหนึ่งและกลยุทธ์ธุรกิจมุ่งเน้นการลดต้นทุนต่ำสุด (Utterback และ Abernathy, 1975 อ้างถึงใน Sanchez, 1997)

นวัตกรรมกระบวนการผลิต คือ การประยุกต์ใช้และปรับเปลี่ยนกรรมวิธีในการผลิตสินค้า วิธีการ นวัตกรรมกระบวนการผลิตขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กร ในทุกๆ ฝ่ายของห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นเพื่อให้องค์กรนั้นๆ ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น

1. การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น เช่น การประยุกต์ใช้ระบบ CAD / CAM ในการผลิต
2. คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น เช่น การพัฒนาระบบ QC และ Six sigma
3. ต้นทุนการผลิต / การสั่งซื้อต่อหน่วยต่ำลง เช่น การพัฒนาระบบ MRP I และ MRP II

นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่นำมาใช้สอบถามผู้บริหารในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

- ระบบ CAD (Computer Aided Design)

คือการนำคอมพิวเตอร์มาสร้างภาพ แทนกระดาษเขียนแบบ ทำให้การสร้างภาพทางวิศวกรรมหรือการออกแบบทำได้สะดวก ถูกต้อง แม่นยำและทำได้ง่ายขึ้น

- ระบบ CAM (Computer Aided Manufacturing)

คือการนำข้อมูลดิจิทัลของภาพหรือแบบงานที่ได้จาก CAD มาช่วยในงานผลิต เช่นรูปร่างชิ้นส่วนต่างๆ (ส่วนมากจะเป็นรูปทรงเรขาคณิต) จะถูกแทนด้วยข้อมูลดิจิทัล ถึงแม้ว่าจะมีกรรมวิธีการผลิตที่แตกต่างกันเป็นร้อย ๆ วิธี เช่นการปั๊มขึ้นรูป การตีขึ้นรูป การใช้แม่พิมพ์ การตัดขึ้นรูป ฯลฯ โดย CAM จัดอยู่ในกลุ่มเดียวกับ CAD จึงนิยมเรียกว่า CAD/CAM ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันและเป็นกระบวนการผลิตที่เป็นระบบอัตโนมัติ (Automation) มากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการใช้หุ่นยนต์ (Robots) ในอุตสาหกรรมการผลิต

- ระบบ TQM (Total Quality Management)

เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการได้
- ระบบ Six sigma

เป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ให้องค์กรต่างๆ ปรับปรุงขีดความสามารถอย่างมหาศาลโดยตรวจสอบกิจกรรมทางธุรกิจประจำวันเพื่อลดสิ่งสูญเปล่าและลดการใช้ทรัพยากรแต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความพึงพอใจ
- ระบบ Kaizen

คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด โดยการใช้ความรู้ ความสามารถของพนักงานมาคิดปรับปรุงงานด้วยการลงทุนเพียงเล็กน้อยและก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทีละน้อยๆ แต่ค่อยๆ เพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากตัวเองจากนั้นจึงค่อยเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่น เพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น
- ระบบ JIT (Just in time)

คือระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี เป็นการผลิตหรือส่งมอบ"สิ่งของที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ ด้วยจำนวนที่ต้องการ"
- ระบบ MRP (Manufacturing Resource Planning)

คือระบบที่ใช้ในงานบริหารการผลิตในธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมผลิตเป็นระบบที่ช่วยในการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการใช้วัตถุดิบว่าใช้ในช่วงใดบ้าง ปริมาณเท่าใด เพื่อให้ปริมาณสินค้าคงคลังอยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมไปถึงการจัดการเรื่องเงินทุน แรงงานและเครื่องจักรและการจัดการวางแผนและควบคุมการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพ
- ระบบ MRP II

เป็นระบบที่มีการพัฒนาต่อยอดจาก MRP ซึ่งได้มีการรวมการวางแผนและบริหารทรัพยากรการผลิตอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงบการจัดซื้อวัตถุดิบ การวางแผนต้นทุนสินค้าคงคลังของระบบบริหารสินค้าคงคลัง การวางแผนกำลังคนที่สัมพันธ์กับกำลังการผลิตซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต นอกเหนือจากการวางแผนและควบคุมกำลังการผลิตและวัตถุดิบการผลิต

2.1.5.8.1 ความสำคัญของนวัตกรรมกระบวนการผลิต

นวัตกรรมกระบวนการผลิตเป็นกลยุทธ์สำคัญเช่นกันในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ การทำในสิ่งที่ไม่เคยทำได้ หรือทำในสิ่งที่ดีกว่าคนอื่นคือพลังของความสำเร็จได้เปรียบ เช่น ชาวญี่ปุ่นในตอนปลายศตวรรษที่ 20 ได้มีบทบาทสำคัญในหลายอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ จักรยานยนต์ การต่อเรือและอิเล็กทรอนิกส์ ผลจากนวัตกรรมในด้านกระบวนการผลิต เช่นระบบการผลิตของโตโยต้า ฮอนด้า หรือนิสสันที่ทำให้บริษัทเหล่านี้มีผลการดำเนินงานเหนือผู้ผลิตรถยนต์รายอื่นๆ ทั้งเรื่องคุณภาพและผลิตภาพ

คนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ทำให้ในหลายครั้งนวัตกรรมกระบวนการผลิตถูกมองข้ามไป ทั้งๆ ที่การที่องค์กรสามารถปรับปรุง คิดค้น กระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น มีความสำคัญต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดได้แก่ อุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ที่ญี่ปุ่นครองความเป็นเจ้าตลาดอยู่ในขณะนี้ ล้วนแล้วแต่มีรากฐานมาจากนวัตกรรมกระบวนการทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบ TQM ระบบ Kaizen และระบบ Kanban เป็นต้น

ถ้าราคาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการครอบครองส่วนแบ่งตลาดหรือตลาดมีความอ่อนไหวต่อราคาสูง กระบวนการผลิตที่ส่งผลให้ต้นทุนของสินค้าต่ำกว่าคู่แข่งคือที่มาของความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ องค์กรที่สามารถนำระบบเทคนิควิธีการบริหารจัดการระบบการผลิตและการจัดส่งอื่น ๆ เช่น MRP I/II มาใช้จะมีความได้เปรียบเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ องค์กรจะสามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันและดำรงอยู่ในธุรกิจได้ต้องอาศัยการพัฒนาวัตกรรมการทั้งในเชิงผลิตภัณฑ์และในเชิงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง

2.1.5.8.2 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต

โดยทั่วไปเป้าหมายในการพัฒนาระบบนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีดังนี้

1. การเพิ่มคุณภาพ
2. การเพิ่มความเร็ว
3. การเพิ่มความยืดหยุ่น
4. การลดต้นทุน

ทั้ง 4 เป้าหมายหลักที่กล่าวมานี้ จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดแผนการปฏิบัติการรวมทั้งเกณฑ์ในการชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมกระบวนการผลิต

Davenport (1993) เสนอว่าความพอใจของลูกค้าใช้เป็นตัววัดนวัตกรรมกระบวนการผลิตได้วิธีหนึ่ง การศึกษาอีกหลายชิ้นเสนอว่าคุณภาพของสินค้าก็เป็นตัวแทนที่ใช้วัดความพอใจของลูกค้าได้ (Porter ,1990; Afuah,1998; Kaplan ,1990 ; Johnson,1990 และ Leonard-Barton ,1995)

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ปัจจัย	ผู้วิจัย
การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม	OECD's Oslo Manual (1997)
การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่	OECD's Oslo Manual (1997)
การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น	OECD's Oslo Manual (1997)
คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น	OECD's Oslo Manual (1997)
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง	OECD's Oslo Manual (1997)
ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	Kessler และ Chakrabarti (1998) , Henard และ Szymanski (2001)
ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์	DTI/CBI (1993/1994)

ที่มา : ผู้วิจัย

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2546) ผลการวิจัยพบว่าเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา 2) การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีศีลธรรมในการประกอบการ 4) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และ 6) การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่างๆ แล้วพบว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจต่างกันมีภาวะผู้นำต่างกัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จสูงจะมี

ภาวะผู้นำสูงกว่าผู้ประกอบการที่มีความสำเร็จต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ SMEs ไทยมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์ธุรกิจ

ผลกระทบด้านบวกของภาวะผู้นำที่มีต่อกลยุทธ์และผลการดำเนินงานมีผู้ศึกษาไว้มากมาย ได้แก่ Arvonen และ Pettersson ,2002 ; Miller และ Shamsie ,2001; Day และ Lord ,1988 ; Norburn และ Birley ,1988 ;Hambrick และ Mason,1984

จากงานวิจัยเรื่อง Strategic planning-a comparison of high and low technology manufacturing small firms ของ Nicholas O' Regan และ Abby Ghobadian (2003) ซึ่งทำการศึกษาดัชนีของผู้อำนวยการและผู้บริหารระดับสูงในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 194 คน ทั่วประเทศอังกฤษ พบว่าบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูงมีแนวโน้มที่จะเน้นรูปแบบภาวะผู้นำแบบ Human resources และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการวางแผนกลยุทธ์และกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่ นอกจากนี้บริษัทที่มีเทคโนโลยีต่ำเน้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับลักษณะของกลยุทธ์ภายใน (Internal strategy characteristic) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระยะสั้น

2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับนวัตกรรม

จากงานวิจัยเรื่อง Fast tracking innovation in manufacturing SMEs ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า(Electronics)และวิศวกรรม (Engineering) ของ Nicholas O 'Regan, Ghobadian และ Sims(2006) ผลการศึกษารูปว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างกลยุทธ์(Strategic) วัฒนธรรมองค์กร(Organizational culture) ภาวะผู้นำ (Leadership) และนวัตกรรม (Innovation) ทำให้เห็นว่าคุณสมบัติของแต่ละความคิดเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่าบริษัทที่มีผลการดำเนินงานสูงจะเน้นไปที่คุณสมบัติของกลยุทธ์(Strategic attribute) ระดับภาวะผู้นำ(Leadership)และลักษณะของวัฒนธรรม(Culture styles)สูงเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีผลการดำเนินงานต่ำ

2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม

จากการศึกษางานวิจัยในเรื่อง Absorptive capacity ,knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms ของ Colin Gray (2006) เป็นการศึกษาความสามารถของ SMEs ในประเทศอังกฤษจำนวน 4 ล้านรายในการดูดซับความรู้และจัดการความรู้ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้และนำไปสู่การเติบโตขององค์กร พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง SMEs เนื่องจากความสามารถในการดูดซับความรู้ซึ่งวัดโดยใช้ระดับการศึกษา การพัฒนาพนักงาน การมุ่งเน้นการเติบโตและความโน้มเอียง(Propensity)ต่อนวัตกรรม ซึ่ง SMEs ที่มีความสามารถในการดูดซับความรู้สูง ได้แก่ระดับการศึกษา การพัฒนาพนักงานและความโน้มเอียงต่อนวัตกรรมสูงกว่า แสดงให้เห็นว่ามีการมุ่งเน้นการเติบโตที่แข็งแกร่งกว่าและผลการดำเนินงานที่ดีกว่า

นอกจากนั้น ยังมีงานวิจัยของ OECD (1997) ที่ศึกษาเปรียบเทียบผลระหว่างบริษัทที่ไม่มีความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมกับบริษัทที่มีความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมในประเทศนอร์เวย์ พบว่าบริษัทที่มีความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอกมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในตัวผลิตภัณฑ์ในสัดส่วนที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้มีความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม

2.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้

จากการศึกษาวิจัยในเรื่อง Leadership administrative heritage and absorptive capacity ของ Sarah E.A, Dixon และ Marc Day (2007) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและอธิบายว่าทีมผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะทำลาย Administrative heritage ขององค์กร เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการดูดซับความรู้ด้วยการวิเคราะห์แบบ Cross - case ของบริษัทน้ำมันรัสเซีย 4 แห่ง ผลการศึกษาสรุปได้ว่าลักษณะของทีมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทรูปแบบตะวันตกเป็นสิ่งสำคัญในการทำลาย Administrative heritage และสร้างตรรกะใหม่ที่สำคัญขององค์กร เมื่อทีมผู้บริหารระดับสูงมีลักษณะที่แตกต่างกัน ความสามารถในการดูดซับความรู้ก็จะสูงขึ้นและสามารถที่จะได้ความคิดที่กว้างมากขึ้นเพื่อที่จะดูดซึมนวัตกรรมภายนอกและเพื่อที่จะสร้างความสามารถใหม่ๆ ดังนั้นทีมผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะทำลาย Administrative

heritage ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กรและทำให้เกิดการเรียนรู้

The Oxford University Broadcasting Society (OUBS) (2001-2003 cited in Colin Gray , 2006) ทำการศึกษาเชิงลึกในเรื่องการสร้างเครือข่ายของ SMEs ทั่วยุโรป และผลของ ICT ต่อเครือข่ายที่มีอยู่ การศึกษายืนยันว่า SMEs ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกของเครือข่ายอย่างน้อย 1 แห่งและตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการสร้างเครือข่ายคือการแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคนิค(Technical knowledge) และความรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social interactions) ทั่วไปที่มากกว่าระหว่างบริษัทขนาดเล็กด้วยกัน (Gray,2003) ต่อมา งานวิจัยของ OUBS ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการ กล่าวถึง SMEs ที่มีการเติบโตสูงว่ามีนโยบายการพัฒนาการจัดการที่เป็นระบบและมียุทธศาสตร์ รวมถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นอย่างสูงต่อการพัฒนาและการระบุให้ผู้จัดการมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบาย (Thomson และ Gray,1999; Thomson et al., 2001 และ Gray,2004) สิ่งเหล่านี้เป็นวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถได้ประโยชน์จากการใช้เครือข่ายและคลัสเตอร์ในการใช้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ

2.2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และนวัตกรรม

จากงานวิจัยเรื่อง Fast tracking innovation in manufacturing SMEs ในอุตสาหกรรมไฟฟ้า (Electronics)และวิศวกรรม(Engineering) ของ Nicholas O 'Regan ,Ghobadian และ Sims(2006) ผลการศึกษาสรุปว่ามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างกลยุทธ์(Stratgy) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ภาวะผู้นำ (Leadership) และนวัตกรรม (Innovation) ทำให้เห็นว่าคุณสมบัติของแต่ละความคิดเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม การวิเคราะห์สามารถยืนยันได้ว่าบริษัทที่มีผลการดำเนินงานสูงจะเน้นไปที่คุณสมบัติของกลยุทธ์(Stratgy attribute) ระดับภาวะผู้นำ (Leadership)และลักษณะของวัฒนธรรม(Culture styles)สูงเมื่อเทียบกับบริษัทที่มีผลการดำเนินงานต่ำ

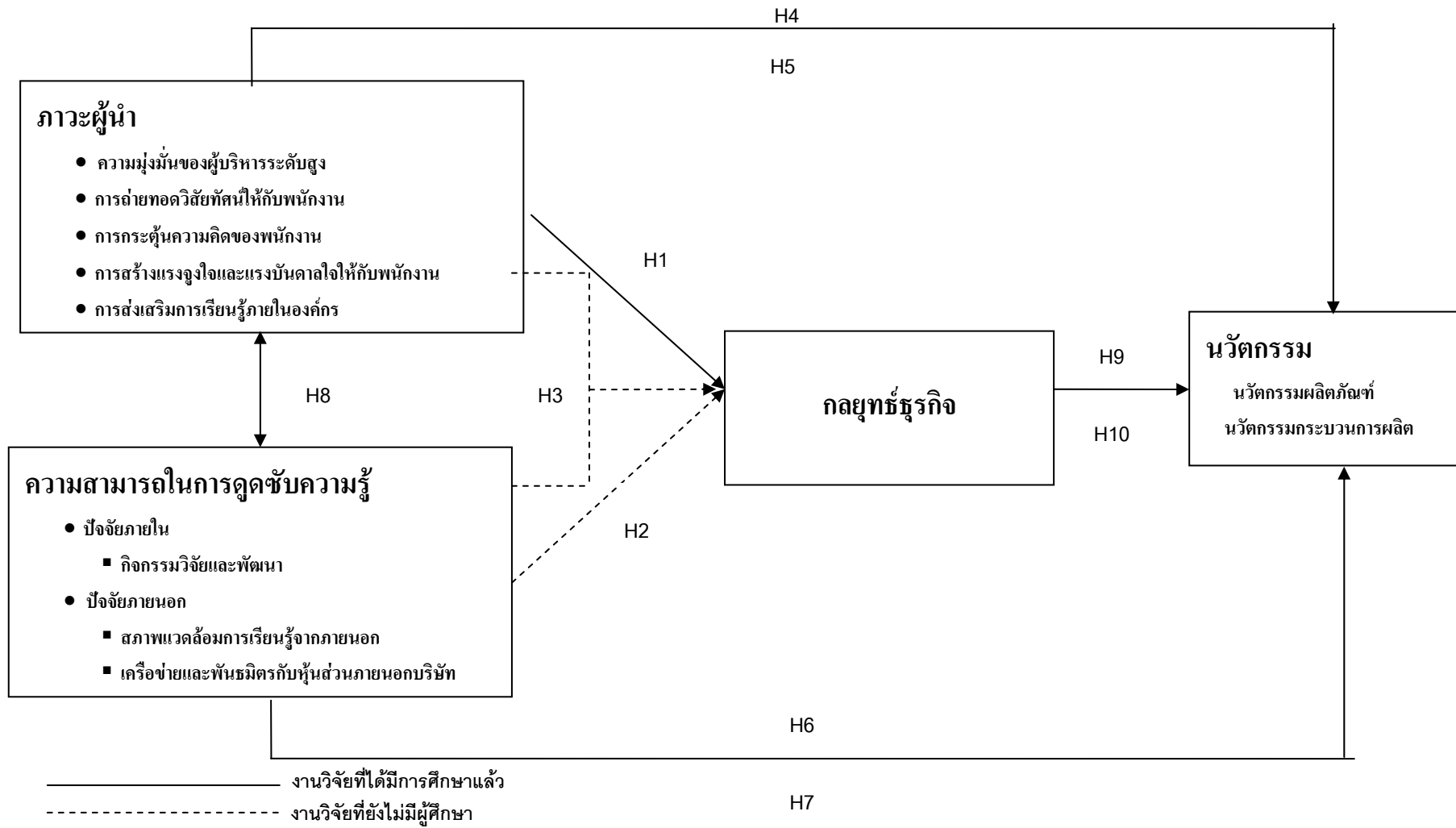
Phongthep Srisopachit (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ประเภทของกลยุทธ์ระหว่างประเทศที่แตกต่างกันส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการที่แตกต่างกัน

รัชกฤษ คล่องพยาบาล (2549) กลยุทธ์ธุรกิจส่วนใหญ่เป็นรายละเอียดที่แฝงไว้ในแผนงานต่างๆ เช่นกลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำจะปรากฏในแผนการผลิตที่แสดงให้เห็นการควบคุมหรือการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การมุ่งเน้นจะปรากฏในแผนการตลาดหรือแผนการผลิตหรือแผนการเงิน เช่น การมุ่งเน้นต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภค การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการ การบริหารการเงินให้มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด ส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะปรากฏในส่วนรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการหรือแผนการตลาดอันมาจากแนวคิดทางการตลาดแบบใหม่ซึ่งถือเป็นประเด็นในความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ

Prajogo ,Laosirihongthong , Sohal และ Sakun (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของกลยุทธ์ในการผลิตสินค้าและให้บริการ (Manufacturing strategies) ทรัพยากรของบริษัท(Resource) และผลของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในประเทศอุตสาหกรรมใหม่สองประเทศในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้คือ ประเทศไทยและประเทศเวียดนาม ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง(Differentiation strategy)และการจัดการเทคโนโลยี(Technology management)มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลของการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ขณะที่การจัดการด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Management)ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมปริทัศน์ข้างต้นสำหรับโมเดลที่ใช้ในการศึกษาคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม มีผู้ได้ทำการศึกษาตามรายละเอียดข้างต้น(เส้นที่บ) แต่จากการศึกษาวรรณกรรมปริทัศน์ยังไม่มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจและภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ (เส้นปะ) ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 3 ข้างต้นต่อการสร้างนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยและศึกษาเกี่ยวกับประเด็นที่ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาเพิ่มเติม ตามโมเดลในการศึกษาต่อไปนี้

รูปที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ประชากร

ประชากรคือ ผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมภาคการผลิตในประเทศไทย ซึ่งในงานวิจัยนี้จะศึกษาอุตสาหกรรมอาหาร

SMEs(Small and Medium Enterprise) หรือวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความหมายครอบคลุมกิจการ 3 ประเภท ได้แก่

1. กิจการผลิต ครอบคลุมการผลิตภาคอุตสาหกรรม เหมืองแร่ และอากรวมถึงการผลิตภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะกิจการแปรรูปการเกษตร
2. กิจการการค้า ประกอบด้วย การค้าส่งและการค้าปลีก รวมทั้งการนำเข้าและส่งออก
3. กิจการบริการ เป็นกิจการที่สนับสนุนการผลิต การค้า การอำนวยความสะดวกต่อการผลิต การค้าและการบริโภค

ตารางที่ 3.1 จำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ประเภท	ขนาดย่อม	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดกลาง
	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51 – 200	51 - 200
กิจการบริการ	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50	51 – 200	51 - 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50	26 – 50	51 - 100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30	16 – 30	31 - 60

หมายเหตุ : ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางแต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อมให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ที่มา : ฝ่ายยุทธศาสตร์ SME มหาภาค

ขนาดของวิสาหกิจอุตสาหกรรมไทยจำแนกตามการจ้างงานได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. วิสาหกิจขนาดครัวเรือน (Micro Firms) ว่าจ้างแรงงานในจำนวนต่ำกว่า 10 คน
2. วิสาหกิจขนาดย่อม (Small-Sized Firms) ว่าจ้างแรงงานตั้งแต่ 10 ถึง 49 คน
3. วิสาหกิจขนาดกลาง (Medium-Sized Firms) มีจำนวนแรงงานตั้งแต่ 50 ถึง 199 คน

4. วิสาหกิจขนาดใหญ่ (Large-Sized Firms) มีจำนวนแรงงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกมาในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มาจากผู้บริหารขององค์กรกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมภาคการผลิตในประเทศไทยจากอุตสาหกรรมอาหาร เนื่องจากนโยบายของรัฐที่ต้องการผลักดันให้ประเทศไทยเป็นครัวโลก และจากผลสำรวจของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติในปีพ.ศ. 2546 พบว่าภาคอุตสาหกรรมการผลิตสาขาที่มีกิจกรรมนวัตกรรมรองจากอุตสาหกรรมรถยนต์คือ อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหาร

กรอบตัวอย่าง (Sampling Frame)

ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้รายชื่อบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารจากฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีจำนวนผู้ประกอบการในแต่ละอุตสาหกรรมทั้งสิ้น 2,972 บริษัท (จาก website สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (www.sme.go.th))

ตารางที่ 3.2 กรอบตัวอย่างและขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

อุตสาหกรรม	Sampling frames	Sample sizes
เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์	255	30
ผลิตภัณฑ์ประมง	620	73
ผักและผลไม้	482	57
ธัญพืชและผลิตภัณฑ์	319	38
เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส	110	13
นมและผลิตภัณฑ์	348	41
น้ำตาลและขนมหวาน	292	34
เครื่องดื่ม	546	64
รวม	2,972	350

การกำหนดขนาดตัวอย่าง

ในงานวิจัยครั้งนี้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามาเน (Yamane , T .1973) โดยจำนวนประชากรในงานวิจัยครั้งนี้มีทั้งสิ้น 2,972 บริษัท ดังนั้นจากตารางสำเร็จรูปของทาโร ยามาเนที่ความคลาดเคลื่อน +/- 5% ประชากรจำนวน 2,000 บริษัท ต้องได้จำนวนตัวอย่าง 333 บริษัท และประชากรจำนวน 3,000 บริษัท ต้องได้จำนวน

ตัวอย่าง 353 บริษัท แต่ในงานวิจัยนี้มีจำนวนประชากร 2,972 บริษัทจึงมีขนาดตัวอย่างจำนวน 350 บริษัท เนื่องจากในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงอัตราตอบกลับของแบบสอบถามจึงได้มีการคำนวณขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการส่งแบบสอบถามโดยใช้การคำนวณขนาดตัวอย่างจาก <http://www.raosoft.com/samplesize.html> (ภาคผนวก ข) จึงได้ขนาดตัวอย่างในการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์จำนวน 1,329 บริษัท ณ ระดับความเชื่อมั่น 95 % (โดยประชากรในงานวิจัยครั้งนี้คือ 2,972 บริษัท)

การสุ่มตัวอย่าง (Sampling Design)

ผู้วิจัยเลือกใช้การเลือกตัวอย่างแบบทราบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกหรือสุ่มตัวอย่างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกหน่วยประชากรมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเท่าเทียมกัน โดยในงานวิจัยชิ้นนี้จะใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างในกรณีที่ประชากรที่ต้องการศึกษาประกอบด้วยกลุ่มย่อยหลายกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน ใช้วิธีการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ภายในแต่ละกลุ่มย่อยจะมีลักษณะเหมือนกันหรือลักษณะเดียวกัน แต่จะมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มย่อยต่างๆ กล่าวคือ หน่วยตัวอย่างในแต่ละกลุ่มย่อยจะมีลักษณะที่ไม่ซ้ำกัน การเลือกกลุ่มตัวอย่างจะเลือกจากทุกๆ กลุ่มย่อย โดยเป็นการสุ่มอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) และใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ประกอบด้วย 4 ตัวแปรหลักคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้

ตัวแปรกลาง / ตัวแปรสอดแทรก คือ กลยุทธ์ธุรกิจ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ นวัตกรรม

3.2.1 ภาวะผู้นำ

ตัวแปรวัดภาวะผู้นำของผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิตในประเทศไทย ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดภาวะผู้นำดังตารางที่ 3.3 โดยมีลักษณะมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากัน ซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบ

แบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546; กุณทลี เวชสาร , 2546)

ตารางที่ 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	
ผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมในองค์กร	Motwani et al. (1999)
เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมแล้วทำให้ผู้อื่นในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามได้	Motwani et al. (1999)
ผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจจริงที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆ โดยไม่ลดละความพยายาม	Motwani et al. (1999)
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน	
สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคต	Bennis และ Nanus ,1985
ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน	Bennis และ Nanus ,1985
ในการประชุมพบปะกับพนักงานมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่	Bennis และ Nanus ,1985
การกระตุ้นความคิดของพนักงาน	
ผู้นำมีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ	Bass(1985)
ผู้นำมีการกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์	Bass (2000),Gill , Levin and Pitt (1998) และ Modern (1997)
ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	Bass (2000),Gill , Levin and Pitt (1998) และ Modern (1997)
การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	
กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	Bass (1985)
การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	Bass (1985)
สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน	Bass (1985)

การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	
ผู้นำมีการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน	Bennis และ Nanus (1985)
ผู้นำมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	Bennis และ Nanus (1985)
เมื่อเกิดความผิดพลาดผู้นำมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงเรียนรู้และพัฒนา	Bennis และ Nanus (1985)

3.2.2 ความสามารถในการดูดซับความรู้

ตัวแปรวัดความสามารถในการดูดซับความรู้ แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดความสามารถในการดูดซับความรู้ ดังตารางที่ 3.4 โดยมีลักษณะมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากัน ซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์ปัญญา, 2546; กุณฑลี เวชสาร , 2546) ซึ่งความสามารถในการดูดซับความรู้ แบ่งเป็น

ปัจจัยภายใน คือกิจกรรมวิจัยและพัฒนา

ปัจจัยภายนอก คือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

ตารางที่ 3.4 ตัวแปรที่ใช้ในการวัดความสามารถในการดูดซับความรู้

ความสามารถในการดูดซับความรู้	
ปัจจัยภายใน : กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	
ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา	Cohen และ Levinthal (1990)
สัดส่วนการลงทุนเทียบกับยอดขาย	Stock et al., 2001
ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา	Leahy และ Neary , 2004
มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาที่ต่อเนื่อง	Oltra และ Flor , 2003
ปัจจัยภายนอก: สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	
บริษัทมีระดับการดำเนินงานในนวัตกรรมระบบเปิด (open innovation system)	Nonaka และ Takeuchi (1995)
บริษัทมีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัทเช่น ลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ	Nonaka และ Takeuchi (1995)
ระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายความรู้เช่นสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ	Nonaka และ Takeuchi (1995)

ปัจจัยภายนอก: เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือในเครือข่ายการสร้างนวัตกรรมกับองค์กรอื่นๆ	Bartlett และ Ghoshal (1987)
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต	Porter (1991) ; Kogut (1991) ; Yip (1989) และ Yip (1995)
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสร้างนวัตกรรม	Kaufmann , 2001 (อ้างถึงใน วัชริน มีรอด,2549)
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างนวัตกรรม	Rogatz, 1997 (อ้างถึงใน วัชริน มีรอด,2549)
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับ Third Parties เช่นสมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า มูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	(Ritter's and Germunden's Model,2003)
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและเครือข่ายธุรกิจ	(Ritter's and Germunden's Model,2003)

3.2.3 กลยุทธ์ธุรกิจ

ตัวแปรวัดกลยุทธ์ธุรกิจโดยแบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ด้านคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดกลยุทธ์ธุรกิจดังตารางที่ 3.5 โดยมีลักษณะมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากัน ซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์ปัญญา, 2546; กุณฑลี เวชสาร, 2546) โดยแบ่งเป็น

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้น

ตารางที่ 3.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ : กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	
การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด (Efficient scale)	Porter, 1998
ควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ	Porter, 1998
การลดต้นทุนด้านต่างๆ ให้ต่ำที่สุดเช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการดูแลลูกค้า(customer support) ค่าใช้จ่ายพนักงานขาย (sales force) เป็นต้น	Porter, 1998

กลยุทธ์ธุรกิจ : กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	
มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ	Miller , 1988
มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่	Miller , 1988
ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	Miller , 1988
ทำการลดต้นทุนในทุก ๆ ด้านยกเว้นต้นทุนการผลิต	Miller , 1988
ทำการลดต้นทุนการผลิต	Miller , 1988
ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่	Miller , 1988
ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	Miller , 1988
กลยุทธ์ธุรกิจ : กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	
การผลิตผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความเฉพาะของสินค้า (unique) เช่นในเรื่องคุณภาพของสินค้า เทคโนโลยี ความยืดหยุ่นของผลิตภัณฑ์	Porter, 1998
การเสนอสินค้าที่หลากหลาย	Porter, 1998
มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย	Porter, 1998
สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)	Miller , 1988
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น การส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	Miller , 1988
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น สินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางธุรกิจ	Miller , 1988
มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น	Miller , 1988
ทำการปรับปรุงสินค้า(ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)เพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	Miller , 1988
มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality) สอดคล้องความต้องการของตลาด	Miller , 1988
สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัท	Miller , 1988

กลยุทธ์ธุรกิจ ; กลยุทธ์การมุ่งเน้น	
บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market)	Miller และ Dess, 1993
บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น	Miller และ Dess, 1993
บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่	Miller และ Dess, 1993

3.2.4 นวัตกรรม

ในส่วนตัวแปรนวัตกรรมแบ่งได้เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต ตัวแปรวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ดังตารางที่ 3.6 โดยมีลักษณะมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากันซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถนำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546; กุณฑลลี เวชสาร , 2546) ตารางที่ 3.6 ตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ปัจจัย	ผู้วิจัย
การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม	OECD's Oslo Manual (1997)
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ	OECD's Oslo Manual (1997)
ความเหนือกว่าและหรือการสร้างความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	Henard และ Szymanski (2001)
ระดับที่ผลิตภัณฑ์เหมาะสมกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า	Henard และ Szymanski (2001)

นอกจากตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ดังตารางที่ 3.6 แล้วในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สอบถามแนวทางการจัดการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลประกอบแนวทางการพัฒนาและการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในธุรกิจ SMEs ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ SMEs

ปัจจัย	ผู้วิจัย
จำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัท มีในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	Department of Trade & Industry in UK (DTI) Confederation of British Industry (CBI)(1993/1994)
จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้นำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	DTI/CBI (1993/1994)
จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อนำสู่ตลาด ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	DTI/CBI (1993/1994)
ยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิด เป็นร้อยละของรายได้รวม	DTI/CBI (1993/1994)
รางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัท ได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	DTI/CBI (1993/1994)

ตัวแปรวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต ผู้วิจัยปรับใช้แบบวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ 3.8 โดยมีลักษณะมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert's Scale) โดยกำหนดให้ แต่ละช่วงมีคะแนนเท่ากัน ซึ่งระดับความคิดเห็นที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถ นำมาวิเคราะห์ทางสถิติได้เช่นเดียวกับข้อมูลที่เป็นอันตรภาคชั้น (Interval Scale) (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2546; กุณทลี เวชสาร, 2546)

ตารางที่ 3.8 ตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ปัจจัย	ผู้วิจัย
การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม	OECD's Oslo Manual (1997)
การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่	OECD's Oslo Manual (1997)
การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น	OECD's Oslo Manual (1997)
คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น	OECD's Oslo Manual (1997)
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง	OECD's Oslo Manual (1997)
ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	Kessler และ Chakrabarti (1998) ,Henard และSzymanski (2001)
ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับใน โรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์	DTI/CBI (1993/1994)

นอกจากตัวแปรที่ใช้ในการวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิตดังตารางที่ 3.8 แล้วในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สอบถามแนวทางการจัดการนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลประกอบแนวทางการพัฒนาและการจัดการด้านนวัตกรรมกระบวนการผลิตในธุรกิจ SMEs ดังตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 การจัดการด้านนวัตกรรมกระบวนการผลิตของธุรกิจ SMEs

ปัจจัย	ผู้วิจัย
สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของจำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไป จากกระบวนการผลิตใหม่	Davenport (1993)
มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม	OECD's Oslo Manual (1997)
มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้	OECD's Oslo Manual (1997)
ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ คิดเป็นกิโลเปอร์เซ็นต์	Davenport (1993)
ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นกิโลเปอร์เซ็นต์	Davenport (1993)

3.3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างปัจจัยต่างๆ คือ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจ และนวัตกรรม โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากการวิจัยเชิงสำรวจเป็นวิธีที่ได้รับความนิยม (กฤษณี เวชสาร, 2546)

ดังนั้น ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ (Correlation) และศึกษาผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลกิจการ และส่วนที่ 2 - 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เพื่อใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละตัวแปรโดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลกิจการ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรม

สำหรับคำถามส่วนที่ 2 - 5 มีลักษณะคำตอบของคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด / เห็นด้วยอย่างยิ่ง / มีอิทธิพลมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ค่อนข้างมาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ค่อนข้างน้อย

1 คะแนน หมายถึง น้อยที่สุด / ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง / มีอิทธิพลน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ประกอบด้วยการวัดภาวะผู้นำใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 3 ข้อ
2. ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานมีจำนวน 3 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานมีจำนวน 3 ข้อ
4. ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานมีจำนวน 3 ข้อ
5. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีจำนวน 3 ข้อ

การคำนวณหาค่าเฉลี่ยคะแนนได้โดยนำผลรวมคะแนนของคำถาม / จำนวนข้อคำถามในแต่ละปัจจัย ได้ค่าเฉลี่ยแล้วนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลผลระดับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับภาวะผู้นำออกเป็น 5 ระดับ คือระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายภาวะผู้นำ (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย การแปลความหมาย

4.50 – 5.00	ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการSMEs อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการSMEs อยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการSMEs อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการSMEs อยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการSMEs อยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้

โดยในส่วนที่ 3 นี้ คือปัจจัยด้านความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 2 ส่วนเพื่อใช้ในการวัดผลที่แตกต่างกันซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้านคือ

ปัจจัยภายใน คือ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยการวัดความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในจำนวน 3 ข้อ

ปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทจำนวน 10 ข้อ

การคำนวณหาค่าเฉลี่ยคะแนนได้โดยนำผลรวมคะแนนของคำถาม / จำนวนข้อคำถามในแต่ละปัจจัย ได้ค่าเฉลี่ยแล้วนำไปเปรียบเทียบเกณฑ์การแปลผลระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 5 ระดับ คือระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยในการวัดความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย การแปลความหมาย

4.50 – 5.00	ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยต่างๆ อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยต่างๆ อยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยต่างๆ อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยต่างๆ อยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยต่างๆ อยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

ในส่วนการพิจารณาเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจนั้นในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จำนวน 8 ข้อ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จำนวน 10 ข้อ

กลยุทธ์การมุ่งเน้นจำนวน 3 ข้อ

โดยจะมีการนำตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจทั้งหมดมาจัดกลุ่มด้วยเทคนิคแบบ factor analysis ก่อนว่าปัจจัยใดควรอยู่ในตัวแปรใด เหตุผลที่ใช้การจัดกลุ่มด้วยเทคนิค factor analysis เพราะว่าการในงานวิจัยนี้ได้ทราบปัจจัยของตัวแปรต่างๆ แล้วแต่ต้องการทราบว่าปัจจัยใดควรอยู่ในตัวแปรกลุ่มใดเมื่อทำการจัดกลุ่มแล้วจึงนำไปคำนวณค่าเฉลี่ยแต่ละกลุ่ม

การคำนวณหาค่าเฉลี่ยคะแนนได้โดยนำผลรวมคะแนนของคำถาม / จำนวนข้อคำถามในแต่ละกลุ่มได้ค่าเฉลี่ยแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลการเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลระดับกลยุทธ์ธุรกิจออกเป็น 5 ระดับ คือระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยในการวัดกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย การแปลความหมาย

4.50 – 5.00 บริษัทดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับสูงมาก

3.50 – 4.49 บริษัทดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับสูง

2.50 – 3.49 บริษัทดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 บริษัทดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ

1.00 – 1.49 บริษัทดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรม

ในส่วนการพิจารณานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น

เป็นคำถามที่ให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรบ้าง โดยใช้ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ออกเป็น 5 ระดับ คือระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำและระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยในการวัดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (ประคอง กรวรรณสุต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย การแปลความหมาย

4.50– 5.00	นวัตกรรมผลิตภัณฑ้อยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	นวัตกรรมผลิตภัณฑ้อยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	นวัตกรรมผลิตภัณฑ้อยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	นวัตกรรมผลิตภัณฑ้อยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	นวัตกรรมผลิตภัณฑ้อยู่ในระดับต่ำมาก

ในส่วนการพิจารณานวัตกรรมกระบวนการผลิตนั้นเป็นคำถามที่ให้ผู้บริหารแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ส่งผลต่อกิจกรรมกระบวนการผลิตอย่างไรบ้างโดยใช้แบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิตออกเป็น 5 ระดับคือระดับสูง มาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้หลักการแปลผลจากค่าเฉลี่ยใน การวัดนวัตกรรมกระบวนการผลิต (ประคอง กรรณสูต, 2538)

คะแนนเฉลี่ย การแปลความหมาย

4.50– 5.00	นวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	นวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับสูง
2.50 – 3.49	นวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	นวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.49	นวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับต่ำมาก

สำหรับคำถามส่วนที่ 6 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อใช้อธิบาย ลักษณะหรือสภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาและใช้อธิบายผลการวิจัย

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. ประเด็นความตรงหรือความถูกต้อง (Validity)

การตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ คือการพิจารณาว่าเครื่องมือที่จะนำไปใช้มี ระดับความสามารถในการวัดตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดหรือไม่ (จิตราภา กุณฑลบุตร, 2550)

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ซึ่งใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงและ ผู้วิจัยได้นำ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความ ถูกต้องชัดเจนของภาษา, ความตรงและสอดคล้องของเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษาแล้วจึงนำมา

ปรับปรุงเนื้อหาของแบบสอบถามให้มีความชัดเจนมากขึ้นตามที่ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

2. ประเด็นความเที่ยงหรือความน่าเชื่อถือ (Reliability)

การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือเป็นการพิจารณาความคงเส้นคงวาของเครื่องมือว่าไม่ว่าจะใช้กี่ครั้งก็จะให้ผลใกล้เคียงกัน(จิตราภา กุณฑลบุตร, 2550)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามชุดที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรและคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach 's Alpha Coefficient) โดยหากค่าความเที่ยงมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจะถือว่า มีค่าความถูกต้องภายในของสเกลสูง และเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรฐานที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์ (Nunnaally,1994;Cuieford, 1965)

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

1.การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ

เป็นการศึกษาจากรายงานของสถาบันที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ

จำนวน 3 บริษัท ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกช่วยให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในหัวข้อวิจัยอย่างชัดเจนมากขึ้น หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูล

3.การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ

การเก็บแบบสอบถามโดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบเอง (Self - Administered questionnaire) ใช้การสุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิต โดยประชากรเป็นผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคการผลิตในงานวิจัยนี้คืออุตสาหกรรมอาหาร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถาม

2. จัดทำหนังสือขออนุญาตจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นจดหมายนำในการขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. จัดส่งแบบสอบถามและจดหมายนำทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่าง
4. รวบรวมแบบสอบถามกลับจากกลุ่มตัวอย่าง
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำไปวิเคราะห์ผลต่อไป

3.7 การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือแนะนำตนเอง และขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงและรับรองว่าข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นความลับและการรายงานวิจัยจะนำเสนอผลโดยรวมเท่านั้น ไม่ได้เจาะจงแสดงข้อมูลของบริษัทใดเป็นพิเศษ

3.8 สมมติฐานในการวิจัย

ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของอุตสาหกรรมอาหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย กำหนดให้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับเป็นตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable) กลยุทธ์ธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นตัวแปรกลางหรือตัวแปรแทรก และนวัตกรรมเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยสมมติฐานในการวิจัยมีทั้งสิ้น 10 สมมติฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

H1:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ

H1a:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H1b:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H1c:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

H2: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ

H2a:ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H2b:ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ความแตกต่าง

H2c:ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

H3:ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
กลยุทธ์ธุรกิจ

H3a:ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์
ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H3b:ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์
ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H3c:ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์
ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

H4:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H5:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H6:ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H7:ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H8:ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้

H9:กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H9a:กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H9b:กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H9c:กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H10: กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H10a:กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H10b:กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H10c:กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS Version 15 (Statistical Package for the Social Science) โดยมีการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

3.9.1การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้สถิติการแจกแจง
ค่าความถี่ (Frequency)และคิดอัตราร้อยละ(Percent) ใช้ตารางประกอบในการอธิบาย
ถึงลักษณะของข้อมูลอันประกอบด้วยประเภทของกิจการ ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ
ขนาด รายได้ของกิจการ ลักษณะกิจการ สัดส่วนการถือหุ้น เพศ อายุ และตำแหน่ง

3.9.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) คำนวณหาค่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจกับนวัตกรรมโดยการคำนวณ

1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson Correlation Coefficient เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานและเพื่อตรวจสอบระดับและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน คือ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550)

ค่า r เท่ากับ .90 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่า r เท่ากับ .70 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า r เท่ากับ .30 - .69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า r เท่ากับ .01 - .29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่า r เท่ากับ .00	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองลักษณะเพิ่มหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบ หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองมีลักษณะเพิ่มหรือลดตรงกันข้าม

2) Simple Regression (การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย) คือ กลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรม

3) Multiple Regression (การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ)

- ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ
- ความสามารถในการดูดซับความรู้ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อนวัตกรรม
- ความสามารถในการดูดซับความรู้ส่งผลต่อนวัตกรรม
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสามารถในการดูดซับความรู้
- ภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย การนำเสนอข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกแสดงข้อมูลทั่วไปของกิจการ ส่วนที่ 2 นำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตและส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัท กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต รวมทั้งการพยากรณ์ตัวแปรตามจากตัวแปรอิสระต่างๆ ซึ่งจะสะท้อนถึงผลกระทบของตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้

จากฐานข้อมูลของสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวนประชากรในอุตสาหกรรมอาหารในสาขาต่างๆที่นำมาศึกษาครั้งนี้จำนวน 8 สาขาคือเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ประมง ผักและผลไม้ ัญพืช และผลิตภัณฑ์ เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส นมและผลิตภัณฑ์ น้ำตาลและขนมหวานและเครื่องดื่ม จำนวนทั้งสิ้น 2,972 ราย ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 1,316 รายมีแบบสอบถามที่ถูกส่งถึงมือผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,247 ราย ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับและสามารถนำมาใช้ประมวลผลได้คือ 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 11.07 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

4.1 ข้อมูลการจัดส่งและการได้รับคืนแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 รายละเอียดการจัดส่งและได้รับคืนแบบสอบถามและอัตราตอบกลับ

การจัดส่งแบบสอบถามและการได้รับคืนแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประชากร	2,972	
กลุ่มตัวอย่าง	1,329	100.00
หัก สัมภาษณ์เชิงลึก	3	0.23
หัก แบบสอบถามชุดทดสอบ	30	2.26
แบบสอบถามที่ถูกส่งทางไปรษณีย์	1,296	100.00
หัก แบบสอบถามที่ถูกตีกลับ	69	5.32
แบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้ตอบแบบสอบถาม	1,227	100.00
แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ		
ภายในสัปดาห์ที่ 2	37	3.02
ภายในสัปดาห์ที่ 4	47	3.83
ภายในสัปดาห์ที่ 6	26	2.12
ภายในสัปดาห์ที่ 9	36	2.93
รวม	146	11.90
หักแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์	8	0.65
แบบสอบถามที่สมบูรณ์และใช้ประมวลผล	138	11.25
อัตราตอบกลับ	146	11.90
อัตราตอบกลับที่สมบูรณ์	138	11.25

จากตาราง 4.1 แสดงให้เห็นว่ามีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,329 ราย ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 ราย (ภาคผนวก ฉ) เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและสุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ราย เพื่อทำการทดสอบแบบสอบถามชุดทดสอบและนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นเพื่อนำไปวางแผนในการปรับปรุงแบบสอบถามชุดที่จะใช้ส่งจริงโดยมีการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามชุดทดสอบและชุดที่ส่งจริง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามชุดทดสอบ (pilot) และชุดที่ใช้ในการส่งจริง

	Cronbach's Alpha	
	แบบสอบถาม ชุดทดสอบ (pilot)	แบบสอบถาม ส่งจริง
ตัวแปรทั้งหมด	.966	.968
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	.931	.950
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง .837 .872 ▪ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน .780 .843 ▪ การกระตุ้นความคิดของพนักงาน .847 .878 ▪ การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน .760 .855 ▪ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร .886 .842 		
ความสามารถในการดูดซับความรู้	.892	.918
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปัจจัยภายใน <ul style="list-style-type: none"> ○ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา .860 .898 ▪ ปัจจัยภายนอก <ul style="list-style-type: none"> ○ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก .772 .860 ○ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท .762 .866 		
กลยุทธ์ธุรกิจ	.907	.925
<ul style="list-style-type: none"> ▪ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ .869 .886 ▪ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง .905 .906 ▪ กลยุทธ์การมุ่งเน้น .654 .693 		
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	.891	.797
นวัตกรรมกระบวนการผลิต	.917	.901

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.950 ตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้มีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.918 ตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจมีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.925 ตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีค่าความเชื่อมั่น Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.797 และตัวแปรนวัตกรรมกระบวนการผลิต มีค่า Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.901 ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวมีค่าความเที่ยงหรือความน่าเชื่อถือตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงถือว่ามีความถูกต้องภายในของสเกล

สูงสุดและเป็นเกณฑ์สำหรับมาตรวัดที่ได้มาตรฐานสำหรับการวัดทางสังคมศาสตร์ (Nunnaally, 1994; Cuieford, 1965)

หลังจากที่ได้นำแบบสอบถามไปปรับปรุงและได้ส่งทางไปรษณีย์ไปยังผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 1,296 ชุด มีแบบสอบถามตีกลับจำนวน 69 ชุด ดังนั้นจึงมีแบบสอบถามที่ถูกจัดส่งถึงมือผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 1,227 ราย ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 146 ชุด คิดเป็นร้อยละ 11.90 แต่เป็นแบบสอบถามตอบกลับที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 8 ชุด ดังนั้นแบบสอบถามที่ตอบกลับและสามารถนำมาใช้ประมวลผลได้คือ 138 ชุด คิดเป็นร้อยละ 11.25

4.3 ความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias)

เนื่องจากการส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์นั้น อาจมีความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias) จากการที่ผู้ตอบกลับมีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ตอบกลับจะทำให้ไม่สามารถใช้กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาทำการสรุปผลอ้างอิงถึงประชากร ดังนั้นเพื่อเป็นการตรวจสอบความลำเอียงดังกล่าวจึงมีการตรวจสอบโดยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้รับในช่วงแรก (1st) และข้อมูลที่ได้รับในช่วงที่สอง (2nd) ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้บอกถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงาน รายได้ของกิจการ จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ลักษณะกิจการ และสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท

สำหรับข้อมูลที่ได้รับในช่วงแรก (1st) ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับมาภายในสองสัปดาห์หลังจากส่งแบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับในช่วงที่สอง (2nd) ได้แก่แบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาสองสัปดาห์หลังจากได้รับข้อมูลในช่วงแรก

จากตารางที่ 4.3 แสดงการทดสอบความแตกต่างถึงลักษณะของกลุ่มตัวอย่างระหว่างผู้ที่ตอบกลับในช่วงแรก (1st wave) และผู้ที่ตอบกลับในช่วงที่สอง (2nd wave) โดยสถิติที่ใช้ทดสอบได้แก่ Chi-square ผลปรากฏว่า ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ ได้ค่า Sig เท่ากับ 0.347 จำนวนพนักงานได้ค่า Sig เท่ากับ 0.444 รายได้ของกิจการได้ค่า Sig เท่ากับ 0.290 จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ค่า Sig เท่ากับ 0.569 ลักษณะกิจการได้ค่า Sig เท่ากับ 0.133 และสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทได้ค่า Sig เท่ากับ 0.075 เมื่อพิจารณาค่า Sig ทั้งหมดแล้วปรากฏว่ามีค่าสูงกว่า 0.05 แสดงว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างข้อมูลทั้งสองกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างผู้ที่ตอบกลับและผู้ที่ไม่ได้ตอบกลับและความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias) ไม่มีผลกระทบต่องานวิจัยชิ้นนี้

ตารางที่ 4.3 การทดสอบความลำเอียงจากการไม่ได้รับการตอบกลับ (Non-response Bias)

	ระยะเวลาที่ ตอบ		Total	Chi-Square Test	Value	df	Asymp. Sig. 2 tailed
	1 st wave	2 nd wave					
	ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ						
1-5 ปี	6	8	14	Pearson Chi-Square	3.302	3	.347
6-10 ปี	7	10	17	Likelihood Ratio	3.359	3	.340
11-15 ปี	5	7	12	Linear – by - Linear	.005	1	.944
มากกว่า 15 ปี	14	21	35	No of Valid Cases	78		
รวม	32	46	78				
จำนวนพนักงาน(คน)							
น้อยกว่า 50 คน	16	13	29	Pearson Chi-Square	2.680	3	.444
50 - 100 คน	5	10	15	Likelihood Ratio	2.840	3	.417
101 – 200 คน	4	9	13	Linear – by - Linear	.186	1	.666
มากกว่า 200 คน	7	14	21	No of Valid Cases	78		
รวม	32	46	78				
รายได้ของกิจการ							
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	13	11	24	Pearson Chi-Square	6.167	5	.290
10 – 50 ล้านบาท	6	7	13	Likelihood Ratio	6.559	5	.256
51 – 100 ล้านบาท	2	8	10	Linear – by - Linear	.424	1	.515
101 – 150 ล้านบาท	1	6	7	No of Valid Cases	76		
151 – 200 ล้านบาท	5	4	9				
มากกว่า 200 ล้าน บาท	4	9	13				
รวม	31	45	76				
จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน)							
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	12	10	22	Pearson Chi-Square	3.867	5	.569
10 – 50 ล้านบาท	8	22	30	Likelihood Ratio	4.280	5	.510
51 – 100 ล้านบาท	2	6	8	Linear – by - Linear	.574	1	.449
101 – 150 ล้านบาท	2	1	3	No of Valid Cases	76		
151 – 200 ล้านบาท	5	7	12				
> 200 ล้านบาท	1	-	1				
รวม	30	46	76				

	ระยะเวลาที่ตอบ		Total	Chi-Square Test	Value	df	Asymp. Sig. 2 tailed
	1 st wave	2 nd wave					
	ลักษณะกิจการ						
บริษัทไทย	31	44	75	Pearson Chi-Square	4.038	2	.133
บริษัทร่วมลงทุน	-	2	2	Likelihood Ratio	5.138	2	.077
บริษัทข้ามชาติ	1	-	1	Linear – by - Linear	3.527	1	.060
อื่นๆ				No of Valid Cases	78		
รวม	32	46	78				
สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท							
คนไทย 100%	29	44	73	Pearson Chi-Square	6.914	3	.075
คนไทย 71 – 99 %	1	-	1	Likelihood Ratio	8.750	3	.033
คนไทย 50 – 70 %	1	2	3	Linear – by - Linear	6.166	1	.013
คนไทย 1- 49 %	1		1	No of Valid Cases	78		
ต่างชาติ 100 %	-	-	-				
รวม	32	46	78				

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ตารางที่ 4.4 จำนวนอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่างๆ ที่ตอบแบบสอบถาม

อุตสาหกรรมอาหารสาขา *	จำนวน	ร้อยละ
ผักและผลไม้	29	21.01
เครื่องดื่ม	27	19.57
ผลิตภัณฑ์ประมง	20	14.49
เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์	19	13.77
ธัญพืชและผลิตภัณฑ์	15	10.87
เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส	14	10.14
น้ำตาลและขนมหวาน	14	10.14
นมและผลิตภัณฑ์	11	7.97
อื่นๆ **	10	7.25

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 สาขา

**อุตสาหกรรมอาหาร สาขาอื่นๆ เช่น น้ำมันพืช บะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ ฯลฯ

จากตารางที่ 4.4 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 138 ราย แต่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุสาขาอุตสาหกรรมอาหารที่บริษัทผลิตได้มากกว่า 1 สาขาโดยสรุปได้ว่าผู้ตอบ

แบบสอบถามอยู่ในอุตสาหกรรมอาหารสาขาผักและผลไม้เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 29 ราย รองลงมาคือ อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม จำนวน 27 ราย อุตสาหกรรมอาหารสาขาผลิตภัณฑ์ประมง จำนวน 20 ราย อุตสาหกรรมอาหารสาขาเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ จำนวน 19 ราย อุตสาหกรรมอาหารสาขาธัญพืชและผลิตภัณฑ์ จำนวน 15 ราย อุตสาหกรรมอาหารสาขาเครื่องเทศและเครื่องปรุงรสจำนวนเท่ากับอุตสาหกรรมอาหารสาขาน้ำตาลและขนมหวาน คือจำนวน 14 ราย และอุตสาหกรรมอาหารสาขานมและผลิตภัณฑ์จำนวน 11 ราย และอุตสาหกรรมอาหารสาขาอื่น ๆ จำนวน 10 รายตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ระยะเวลาประกอบธุรกิจของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	25	18.12
6-10 ปี	28	20.29
11-15 ปี	26	18.84
16 -25 ปี	18	13.04
26-61 ปี	10	7.25
มากกว่า 15 ปีแต่ไม่ได้ระบุ	31	22.46
รวม	138	100.00

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่าระยะเวลาการประกอบธุรกิจของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 15 ปี เป็นจำนวนมากที่สุด คือ 31 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 22.46 รองลงมาคือระยะเวลาประกอบธุรกิจ 6 -10 ปี จำนวน 28 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.29 รองลงมาคือ 11 – 15 ปี จำนวน 26 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.84 ระยะเวลาประกอบธุรกิจ 1 – 5 ปี จำนวน 25 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.12 ระยะเวลาประกอบธุรกิจ 16 – 25 ปี จำนวน 18 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.04 และมีบริษัทประกอบธุรกิจ 26 - 61 ปี น้อยที่สุดเป็นจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 7.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนพนักงานของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

จำนวนพนักงานของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 50 คน	67	48.55
50 - 100 คน	21	15.22
101 – 200 คน	20	14.49
มากกว่า 200 คน	30	21.74
รวม	138	100.00

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 50 คน มากที่สุดคือจำนวน 67 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.55 และรองลงมาคือจำนวนพนักงาน

มากกว่า 200 คน เป็น จำนวน 30 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 21.74 เนื่องจากในงานวิจัยชิ้นนี้เป็น การศึกษาปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อนวัตกรรมของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน ประเทศไทยซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระบุว่าวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3) แต่เมื่อพิจารณาจาก จำนวนสินทรัพย์ถาวร(ไม่รวมที่ดิน) พบว่าบริษัทของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวน สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาทซึ่งเป็นไปตามที่สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ระบุ (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3) จึงสามารถนำมาประมวลผลได้ รองลงมาคือ จำนวนพนักงาน 50 – 100 คน จำนวน 21 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 15.22 และจำนวนพนักงาน 101 -200 คน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 จำนวนรายได้ของกิจการของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

รายได้ของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	56	41.18
10 – 50 ล้านบาท	24	17.65
51 – 100 ล้านบาท	13	9.56
101 – 150 ล้านบาท	12	8.82
151 – 200 ล้านบาท	12	8.82
มากกว่า 200 ล้านบาท	19	13.97
รวม	136	100.00

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่าบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนรายได้ต่ำกว่า 10 ล้านบาทเป็นจำนวนมากที่สุดคือ 56 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมาคือรายได้ของกิจการ 10 – 50 ล้านบาท จำนวน 24 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 17.65 รองลงมาคือ จำนวนรายได้มากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.97 รองลงมาคือจำนวนรายได้ 51 – 100 ล้านบาท จำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 9.56 และบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนรายได้ 101 – 150 ล้านบาทและรายได้ของกิจการ 151 – 200 ล้านบาทเป็นจำนวนน้อยที่สุดคือ จำนวน 12 ราย คิดเป็นร้อยละ 8.82 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	53	38.97
10 – 50 ล้านบาท	48	35.29
51 – 100 ล้านบาท	14	10.29
101 – 150 ล้านบาท	6	4.41
151 – 200 ล้านบาท	14	10.29
มากกว่า 200 ล้านบาท	1	0.74
รวม	136	100.00

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่าบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ต่ำกว่า 10 ล้านบาท เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.97 รองลงมาคือ 10 -50 ล้านบาท จำนวน 48 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.29 รองลงมาคือ จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) 51 – 100 ล้านบาท และจำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) 151 – 200 ล้านบาท จำนวน 14 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 10.29 รองลงมาคือจำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) 101 – 150 ล้านบาท จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.41 และบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) มากกว่า 200 ล้านบาท เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือ 1 ราย คิดเป็นร้อยละ 0.74 เนื่องจากในงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมของอุตสาหกรรมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยซึ่งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระบุว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนสินทรัพย์ถาวร(ไม่รวมที่ดิน)ไม่เกิน 200 ล้านบาท (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3) แต่เมื่อพิจารณาจากจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน ซึ่งเป็นไปตามที่สำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมระบุ (รายละเอียดอยู่ในบทที่ 3) จึงสามารถนำมาประมวลผลได้

ตารางที่ 4.9 ลักษณะการผลิตของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะการผลิต *	จำนวน	ร้อยละ
ผลิตให้บริษัทแม่ (เป็นบริษัทลูก)	9	6.57
ผลิตขายทั่วไป	124	90.51
- มีตราสินค้าเอง (OBM)	82	59.85
- ออกแบบเอง (ODM)	26	18.98
- รับจ้างผลิต (OEM)	57	41.61
อื่นๆ **	9	6.57

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ลักษณะ

** ลักษณะการผลิตแบบอื่นๆ เช่น ผลิตเพื่อขายปลีก ขายส่ง ส่งออก ผลิตตามใบสั่งซื้อ นำเข้าสินค้ามาผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป

จากตารางที่ 4.9 มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 137 ราย แต่เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามสามารถระบุลักษณะการผลิตที่บริษัทผลิตได้มากกว่า 1 แบบ สรุปได้ว่าบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการผลิตแบบผลิตขายทั่วไปมากที่สุดจำนวน 124 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 90.51 โดยแบ่งเป็น มีตราสินค้าเอง (OBM) จำนวนมากที่สุดคือ 82 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 59.85 รองลงมาคือรับจ้างผลิต(OEM) จำนวน 57 ราย คิดเป็นร้อยละ 41.61 และออกแบบเอง (ODM) จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.98 ส่วนการผลิตให้บริษัทแม่และลักษณะการผลิตแบบอื่นๆ จำนวน 9 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 6.57 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ลักษณะกิจการของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
บริษัทไทย	131	94.93
บริษัทร่วมลงทุน	6	4.35
บริษัทข้ามชาติ	1	0.72
รวม	138	100.0

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นได้ว่าลักษณะกิจการของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุดคือ บริษัทไทย จำนวน 131 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 94.93 รองลงมาคือบริษัทร่วมลงทุน จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.35 และบริษัทข้ามชาติ จำนวน 1 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 0.72 เนื่องจากในงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย บริษัทข้ามชาติที่นำมาประมวลผลมีสัดส่วนผู้ถือหุ้นคนไทย 1- 49 % จึงสามารถนำมาประมวลผลได้

ตารางที่ 4.11 สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
คนไทย 100%	127	92.03
คนไทย 71 – 99 %	2	1.45
คนไทย 50 – 70 %	6	4.35
คนไทย 1- 49 %	3	2.17
รวม	138	100.00

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทซึ่งเป็นคนไทย 100 % จำนวน 127 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 92.03 รองลงมาคือ สัดส่วนการถือหุ้นซึ่งเป็นคนไทย 50 – 70 % จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.35 รองลงมา คือสัดส่วนการถือหุ้นซึ่งเป็นคนไทย 1 – 49 % จำนวน 3 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.17 และสัดส่วนการถือหุ้นซึ่งเป็นคนไทย 71 – 99 % จำนวน 2 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 1.45 ตามลำดับ

4.5 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ (N=138)	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	81	58.70
หญิง	57	41.30
อายุ (N=138)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 25 ปี	7	5.07
25 – 30 ปี	25	18.12
31 – 35 ปี	26	18.84
35 – 40 ปี	22	15.94
41 – 45 ปี	19	13.77
46 – 50 ปี	19	13.77
51– 60 ปี	19	13.77
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	1	0.72
ตำแหน่งงาน (N=138)	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	59	42.75
ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร	15	10.87
ผู้บริหารระดับสูง	14	10.15
ผู้บริหารระดับกลาง	29	21.01
ผู้บริหารระดับต้น	21	15.22
หน้าที่งาน (N=138)	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายบริหารทั่วไป	91	65.94
ฝ่ายตลาด	23	16.67
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	7	5.07
ฝ่ายผลิต	20	14.49
ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	16	11.59
อื่นๆ	12	8.70

จากตารางแสดงข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 58.70 เพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 41.30 ตามลำดับ

ในส่วนของอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.07 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 25-30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.12 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 31 -35 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.84 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 35 – 40 ปีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 15.94 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 41 - 45 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ

13.77 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 46 - 50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 ผู้ตอบแบบสอบถามอายุ 51 - 60 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.77 และอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.72 ตามลำดับ

ในส่วนของตำแหน่งงาน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าของกิจการ จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75 ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10.87 ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.14 ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.01 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.22 ตามลำดับ

ในส่วนของหน้าที่งาน ผู้ตอบแบบสอบถามจากฝ่ายบริหารทั่วไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 65.94 จากฝ่ายตลาด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.07 จากฝ่ายผลิต จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 14.49 จากฝ่ายวิจัยและพัฒนา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.59 และฝ่ายอื่นๆ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70 ตามลำดับ

4.6 ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมทั้ง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกรายข้อแล้ว จะพบว่าภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารมีความตั้งใจจริงที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการจัดการนวัตกรรมโดยไม่ลดละความพยายามมากที่สุดในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.002 รองลงมาคือผู้บริหารมีการจัดการนวัตกรรมในองค์กรในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.023 และมีการจัดการนวัตกรรมแล้วทำให้ผู้อื่นในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามได้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.948 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นในด้านนวัตกรรมในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.885

ภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน พบว่าผู้บริหารมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.999 รองลงมาคือผู้บริหารมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึง

สิ่งที้องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตด้านการพัฒนานวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.960 และในการประชุมพบปะกับพนักงานมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่จนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.861

ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน พบว่าผู้บริหารมีการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอยู่ในระดับสูงมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.938 รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.947 และผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.998 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานในด้านการก่อให้เกิดนวัตกรรมในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.862

ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน พบว่าผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงานมากที่สุดอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.944 รองลงมาคือผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.010 และผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.977 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการก่อให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.860

ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรพบว่าเมื่อเกิดความผิดพลาดผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงเรียนรู้และพัฒนามากที่สุดอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.898

รองลงมาคือผู้บริหารมีการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงานอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.934 และผู้นำมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.960 จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.811

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง								
ผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจจริงที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆ ในการจัดการนวัตกรรมโดยไม่ลดความพยายาม	3 (2.17 %)	14 (10.14 %)	37 (26.81 %)	53 (38.41 %)	31 (22.46%)	3.69	1.002	สูง
ผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมในองค์กร	6 (4.35 %)	17 (12.32 %)	50 (36.23 %)	45 (32.61 %)	20 (14.49 %)	3.41	1.023	ปานกลาง
เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมแล้วทำให้ผู้อื่นในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามได้	4 (2.90 %)	21 (15.22%)	56 (40.58 %)	43 (31.16 %)	14 (10.14 %)	3.30	0.948	ปานกลาง
ภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง						3.47	0.885	ปานกลาง
2. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ให้กับพนักงาน								
ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน	6 (4.35 %)	18 (13.04 %)	47 (34.06%)	51 (36.96 %)	16 (11.59 %)	3.38	0.999	ปานกลาง
สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตด้านการพัฒนานวัตกรรม	2 (1.45 %)	25 (18.12 %)	47 (34.06 %)	48 (34.78 %)	16 (11.59%)	3.37	0.960	ปานกลาง
ในการประชุมพบปะกับพนักงานมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่จนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	8 (5.80 %)	18 (13.04 %)	59 (42.75 %)	39 (28.26 %)	14 (10.14%)	3.24	1.000	ปานกลาง
ภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน						3.33	0.861	ปานกลาง

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
3.การกระตุ้นความคิดของพนักงาน								
ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	2 (1.45 %)	17 (12.32 %)	34 (24.64 %)	64 (46.38 %)	21 (15.22%)	3.62	0.938	สูง
ผู้นำมีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ	3 (2.17 %)	12 (8.70 %)	45 (32.61 %)	54 (39.13 %)	24 (17.39 %)	3.61	0.947	สูง
ผู้นำมีการกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์	4 (2.90 %)	18 (13.04%)	47 (34.06 %)	48 (34.78 %)	21 (15.22 %)	3.46	0.998	ปานกลาง
ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน						3.56	0.862	สูง
4.การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน								
สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน	5 (3.62 %)	9 (6.52 %)	48 (34.78%)	56 (40.58 %)	20 (14.49 %)	3.56	0.944	สูง
การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	6 (4.35 %)	17 (12.32 %)	46 (33.33 %)	51 (36.96 %)	18 (13.04%)	3.42	1.010	ปานกลาง
กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	5 (3.62 %)	19 (13.77 %)	47 (34.06 %)	52 (37.68 %)	15 (10.87%)	3.38	0.977	ปานกลาง
ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน						3.45	0.860	ปานกลาง

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
5. การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร								
เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้นำมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงเรียนรู้และพัฒนา	2 (1.45 %)	9 (6.52 %)	42 (30.43 %)	59 (42.75 %)	26 (18.84%)	3.71	0.898	สูง
ผู้นำมีการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน	4 (2.90%)	11 (7.97 %)	43 (31.16 %)	60 (43.48 %)	20 (14.49 %)	3.59	0.934	สูง
ผู้นำมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	6 (4.35 %)	12 (8.70%)	39 (28.26 %)	65 (47.10 %)	16 (11.59 %)	3.53	0.960	สูง
ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร						3.61	0.811	สูง

ตารางที่ 4.14 ระดับการปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ระดับการปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรของท่าน (N=102)	6 (5.88 %)	12 (11.77%)	52 (50.98 %)	28 (27.45 %)	4 (3.92 %)	3.12	0.882	ปานกลาง

จากตารางแสดงระดับการปฏิบัติทางด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรอยู่ในระดับปานกลางมากที่สุดถึงร้อยละ 50.98 รองลงมา มีระดับการปฏิบัติทางด้านการจัดการนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ถึงร้อยละ 27.45 และมีระดับการปฏิบัติทางด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นจำนวนน้อยที่สุด คือร้อยละ 3.92 โดยมีระดับการปฏิบัติทางด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.882

ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

เมื่อพิจารณาความสามารถในการดูดซับความรู้ที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรแต่ละข้อแล้วจะเห็นได้ว่าบริษัทมีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรที่ต่อเนื่องในการก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด โดยบริษัทของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามกลับมา มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรที่ต่อเนื่องในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.027 และระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.961 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กรจากปัจจัยภายในองค์กรก่อให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.948 ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในบริษัท (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

ความสามารถในการดูดซับความรู้	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ปัจจัยภายใน : กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา								
บริษัทมีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรที่ต่อเนื่อง	16 (11.59%)	33 (23.91 %)	55 (39.86 %)	28 (20.29%)	6 (4.35%)	2.82	1.027	ปานกลาง
ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในองค์กร	15 (10.87 %)	36 (26.09 %)	62 (44.93 %)	20 (14.49 %)	5 (3.62 %)	2.74	0.961	ปานกลาง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)						2.78	0.948	ปานกลาง

ในส่วนของการใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 ผู้บริหารได้ระบุว่าบริษัทของตนไม่มีค่าใช้จ่ายด้านนี้ จำนวน 73 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 59.84 และมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมจำนวน 49 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 40.16 และในส่วนที่ผู้บริหารตอบว่ามีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมแต่ไม่ได้ระบุค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม จำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 20.41 และผู้บริหารมีการระบุค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม ตั้งแต่ 0.1 – 30 % ของรายได้มีจำนวน 39 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 79.59 และมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละ 2 ของรายได้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 17.95 รองลงมาคือร้อยละ 1 และร้อยละ 10 ของรายได้คิดเป็นร้อยละ 15.39 โดยในการคำนวณค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 จากผู้บริหารที่ตอบมาทั้งสิ้น 39 บริษัท ผู้วิจัยคำนวณโดยตัดรายการที่ตอบว่าบริษัทมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมน้อยกว่าร้อยละ 1 ของรายได้เพราะไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นจำนวนเท่าใด จึงได้ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเฉลี่ยร้อยละ 5.31 ของรายได้ในปี 2550 (สำหรับรายละเอียดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 ดูได้จากตารางที่ 1 ภาคผนวก ค)

โดยผู้บริหารที่ตอบว่ามีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมในปี 2550 ที่มากที่สุด 3 อันดับแรกมาจากอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550 มากที่สุดมาจากอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ประมงซึ่งเป็นบริษัทกิจการร่วมค้า (joint venture) ขนาดเล็กซึ่งคนไทยถือหุ้น 50 – 70 % รองลงมามาจากอุตสาหกรรมน้ำตาลและขนมหวานเป็นกิจการขนาดเล็กซึ่งถือหุ้นโดยคนไทย 100 % และอุตสาหกรรมเครื่องดื่มเป็นกิจการขนาดเล็กซึ่งถือหุ้นโดยคนไทย 100 % ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550

3 อันดับแรก จากอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่างๆ

อันดับ	ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้	อุตสาหกรรมอาหารสาขา
1.	30 %	ผลิตภัณฑ์ประมง
2.	20 %	น้ำตาลและขนมหวาน
3.	12.5 %	เครื่องดื่ม

ผู้บริหารที่ตอบว่ามีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมในปี 2550 น้อยที่สุดมาจากอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

จากตารางที่ 4.17 จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมในปี 2550 น้อยที่สุดมาจากอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ประมงเป็นบริษัทกิจการขนาดเล็กซึ่งถือหุ้นโดยคนไทย 100% และรองลงมาจากอุตสาหกรรมเครื่องดื่มน้ำเป็นกิจการขนาดเล็กซึ่งถือหุ้นโดยคนไทย 100% อุตสาหกรรมเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ผักและผลไม้ เครื่องเทศและเครื่องปรุงรสเป็นบริษัทกิจการร่วมค้า(joint venture) ขนาดกลางถือหุ้นโดยคนไทย 50 – 70% และรองลงมาจากอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ประมงเป็นกิจการขนาดเล็กถือหุ้นโดยคนไทย 100 % อุตสาหกรรมธัญพืชและผลิตภัณฑ์เป็นกิจการขนาดเล็กถือหุ้นโดยคนไทย 100 % อุตสาหกรรมผักและผลไม้เป็นกิจการขนาดเล็กถือหุ้นโดยคนไทย 100 % อุตสาหกรรมเครื่องเทศและเครื่องปรุงรสเป็นกิจการขนาดเล็กถือหุ้นโดยคนไทย 100 %ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550
3 อันดับสุดท้าย จากอุตสาหกรรมอาหารสาขาต่างๆ

อันดับ	ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรม เป็นร้อยละของรายได้	อุตสาหกรรมอาหารสาขา
1.	0.1	ผลิตภัณฑ์ประมง
2.	0.5	เครื่องดื่ม เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์ ผักและผลไม้ เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส
3.	1	ผลิตภัณฑ์ประมง ธัญพืชและผลิตภัณฑ์ ผักและผลไม้ เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส

ปัจจัยภายนอก

แบ่งเป็นความสามารถในการดูดซับความรู้จากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก และความสามารถในการดูดซับความรู้จากเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรม

จากตารางที่ 4.18 ความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กรจากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมพบว่าบริษัทมีระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก (นวัตกรรมระบบเปิด)มากที่สุดอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.981 รองลงมาคือบริษัทที่มีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ อยู่ใน

ระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.943 และบริษัทมีระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์กับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายความรู้เช่นสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.961 จะเห็นได้ว่าบริษัทมีความสามารถในการดูดซับความรู้ขององค์กร จากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.851

ความสามารถในการดูดซับความรู้จากเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมพบว่าบริษัทมีการร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างนวัตกรรมมากที่สุดในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.991 รองลงมาคือบริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อสร้างนวัตกรรมในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.979 รองลงมาคือ บริษัทมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสร้างนวัตกรรมในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.942 รองลงมาคือบริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น หน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์, หน่วยงานรัฐบาล เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ฯลฯ และเครือข่ายธุรกิจในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.133 และบริษัทมีการร่วมมือกับ Third parties เช่น สมาคมวิชาชีพสมาคมการค้ามูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมน้อยที่สุดในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.020 จะเห็นได้ว่าบริษัทมีความสามารถในการดูดซับความรู้จากเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.819

ดังนั้นความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกซึ่งก่อให้เกิดนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.770

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกบริษัท

ความสามารถในการดูดซับความรู้	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ปัจจัยภายนอก : สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก								
บริษัทมีระดับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก (นวัตกรรมระบบเปิด (open innovation system))	11 (7.97%)	23 (16.67 %)	60 (43.48 %)	37 (26.81%)	7 (5.07%)	3.04	0.981	ปานกลาง
บริษัทมีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัทเช่น ลูกค้า หุ่นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ	9 (6.52 %)	26 (18.84 %)	61 (44.20 %)	36 (26.09 %)	6 (4.35 %)	3.03	0.943	ปานกลาง
ระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายความรู้เช่นสถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ	12 (8.70 %)	40 (28.99 %)	49 (35.51 %)	35 (25.36 %)	2 (1.45 %)	2.82	0.961	ปานกลาง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก)						2.96	0.851	ปานกลาง

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกบริษัท (ต่อ)

ความสามารถในการดูดซับความรู้	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ปัจจัยภายนอก : เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท								
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างนวัตกรรม	11 (7.97%)	33 (23.91 %)	54 (39.13 %)	34 (24.64%)	6 (4.35%)	2.93	0.991	ปานกลาง
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อสร้างนวัตกรรม	12 (8.70 %)	35 (25.36 %)	50 (36.23 %)	38 (27.54 %)	3 (2.17 %)	2.89	0.979	ปานกลาง
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสร้างนวัตกรรม	16 (11.59 %)	35 (25.36 %)	60 (43.48 %)	25 (18.12 %)	2 (1.45 %)	2.72	0.942	ปานกลาง
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่นหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์, หน่วยงานรัฐบาล เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ,สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ฯลฯ และเครือข่ายธุรกิจ	24 (17.39 %)	39 (28.26 %)	38 (27.54 %)	31 (22.46 %)	6 (4.35 %)	2.68	1.133	ปานกลาง
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับ Third Parties เช่นสมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า มูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	21 (15.22 %)	41 (29.71 %)	48 (34.78 %)	25 (18.12 %)	3 (2.17 %)	2.62	1.020	ปานกลาง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)						2.77	0.819	ปานกลาง
ความสามารถจากการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก						2.85	0.770	ปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงานนวัตกรรม
ภายนอกองค์กร

ความสามารถในการดูดซับความรู้	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำ กิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตร และเครือข่ายในการทำงานนวัตกรรมภายนอกองค์กร (N = 103)	7 (6.80 %)	24 (23.30%)	56 (54.37 %)	15 (14.56 %)	1 (0.97 %)	2.80	0.809	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายอยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุดถึงร้อยละ 54.37 รองลงมาองค์กรมีความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย ร้อยละ 23.30 และองค์กรมีความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นจำนวนน้อยที่สุด คือร้อยละ 0.97 โดยมีระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำงานนวัตกรรมเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.809

ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ เนื่องจากในตัวแปรนี้มีตัวแปรย่อยถึง 3 ตัวแปร จึงได้นำตัวแปรต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ Factor Analysis (ตารางที่ 1 – 3 ในภาคผนวก) หลังจากทำการวิเคราะห์ Factor Analysis แล้วสามารถนำตัวแปรต่างๆ มาจัดเข้าแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

จากตารางการแบ่งตัวแปรเข้าปัจจัยต่าง ๆ สามารถแบ่งปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 3 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงทำการแบ่งตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจเป็น 3 ปัจจัย ได้ผลดังนี้

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

- 1.1 มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ
- 1.2 มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่
- 1.3 ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น
- 1.4 ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่
- 1.5 การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient scale)
- 1.6 ทำการลดต้นทุนยกเว้นต้นทุนการผลิต
- 1.7 ทำการลดต้นทุนการผลิต
- 1.8 ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
- 1.9 มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น
- 1.10 ทำการปรับปรุงสินค้า (ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)
- 1.11 มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

- 2.1 มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality)
- 2.2 การเสนอสินค้าที่หลากหลาย
- 2.3 สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)
- 2.4 สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 2.5 สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นสินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอเพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางธุรกิจ
- 2.6 สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัท
- 2.7 มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่นบริการหลังการขาย
- 2.8 บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market) เป็นกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง Differentiate แต่ละ segment

กลยุทธ์การมุ่งเน้น

3.1 บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น

3.2 บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่

เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้มีการแบ่งกลยุทธ์ธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น โดยปัจจัยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีตัวแปรจำนวน 8 ตัวแปร กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีจำนวน 10 ตัวแปรและกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวน 3 ตัวแปร แต่หลังจากการวิเคราะห์ factor analysis แล้วพบว่าการแบ่งปัจจัยออกเป็น 3 ปัจจัย แต่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีตัวแปรเพิ่มขึ้น 3 ตัวแปร (เดิมอยู่กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง) คือ

- การปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น
 - ทำการปรับปรุงสินค้า (ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่) เพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามความคาดหวังของลูกค้า)
 - มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด
- และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีตัวแปรเพิ่มขึ้น 1 ตัวแปร (เดิมอยู่กลยุทธ์การมุ่งเน้น) คือ
- บริษัทผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง

โดย Tehrani (2003) และ Beheshti 2004 กล่าวว่า การดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะต้องมีการควบคุมต้นทุนทุกกิจกรรมตั้งแต่การผลิตจนกระทั่งถึงขั้นสุดท้ายของการขายสินค้าให้กับผู้บริโภค และ Porter (1980) ยังกล่าวอีกว่าการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะทำให้ผู้ประกอบการต้องขายสินค้าที่ได้มาตรฐานตรงกับคุณสมบัติของสินค้าที่ยอมรับได้ที่เสนอให้แก่ลูกค้าจำนวนมาก ด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับคู่แข่งและราคาต่ำจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด การปรับปรุงสินค้าในจุดที่ยังบกพร่อง การปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นจึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำด้วยเนื่องจากถ้าสินค้ามีคุณภาพก็จะส่งผลให้บริษัทดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้ากลับ ลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานและ Porter (1980) กล่าวว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างเป็นการสร้างความแตกต่างด้านการออกแบบ (design), ภาพลักษณ์ตราสินค้า (brand image), เทคโนโลยี (technology), ลักษณะสินค้า (feature), เครือข่าย (network) หรือการบริการลูกค้า (customer service) การที่บริษัทผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจงในลักษณะมุ่งเน้น (Differentiate Focus) จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากการหาค่าเฉลี่ยของแต่ละกลยุทธ์ปรากฏว่าบริษัทมีการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุดจำนวน 58 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.03 รองลงมาคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จำนวน 49 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 35.51 และกลยุทธ์การมุ่งเน้นจำนวน 26 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.84 และไม่สามารถจำแนกกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจนอีก 5 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.62 เนื่องจากมีคะแนนเฉลี่ยที่เท่ากัน ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ต่างๆ ที่บริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามดำเนินการ

กลยุทธ์	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	58	42.03
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	49	35.51
กลยุทธ์การมุ่งเน้น	26	18.84
ไม่สามารถระบุได้	5	3.62
รวม	138	100.00

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากการสอบถามในด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ พบว่าบริษัทมีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.754 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.812 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูงและบริษัทมีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.702 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.706 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.677 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ทำการปรับปรุงสินค้า(ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)เพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามความคาดหวังของลูกค้าโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.689 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.781 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การทำการลดต้นทุนการผลิตโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.866 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient scale) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.830 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การทำการลดต้นทุนและควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินธุรกิจด้านต่างๆให้ต่ำที่สุดเช่นค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาการโฆษณาค่าใช้จ่ายในการดูแลลูกค้า(customer support)ค่าใช้จ่าย

พนักงานขาย (sales force) เป็นต้นยกเว้นต้นทุนการผลิตโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.008 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงและการใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.937 โดยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงตามลำดับ โดยสรุปบริษัทต่างๆ มีการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.529

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น	-	-	11 (22.45%)	21 (42.86%)	17 (34.69%)	4.12	0.754	สูง
มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ	-	1 (2.04%)	11 (22.45%)	20 (40.82%)	17 (34.69%)	4.08	0.812	สูง
มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด	-	-	10 (20.41%)	25 (51.02%)	14 (28.57%)	4.08	0.702	สูง
ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	-	-	11 (22.45%)	25 (51.02%)	13 (26.53%)	4.04	0.706	สูง
ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	-	1 (2.04%)	8 (16.33%)	30 (61.22%)	10 (20.41%)	4.00	0.677	สูง
ทำการปรับปรุงสินค้า(ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)เพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	-	-	13 (26.53%)	26 (53.06%)	10 (20.41%)	3.94	0.689	สูง
มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่	-	2 (4.08%)	12 (24.49%)	25 (51.02%)	10 (20.41%)	3.88	0.781	สูง

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ต้นทุนต่ำของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ทำการลดต้นทุนการผลิต	-	3 (6.12%)	15 (30.61%)	20 (40.82%)	11 (22.45%)	3.80	0.866	สูง
การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด (Efficient scale)	1 (2.04%)	1 (2.04%)	15 (30.61%)	24 (48.98%)	8 (16.33%)	3.76	0.830	สูง
ทำการลดต้นทุนและควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนิน ธุรกิจด้านต่างๆ ให้ต่ำที่สุดเช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและ พัฒนา การโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการดูแลลูกค้า (customer support) ค่าใช้จ่ายพนักงานขาย (sales force) เป็นต้น ยกเว้นต้นทุนการผลิต	-	7 (14.29%)	14 (28.57%)	16 (32.65%)	12 (24.49%)	3.67	1.008	สูง
ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่	1 (2.04%)	4 (8.16%)	19 (38.78%)	17 (34.69%)	8 (16.33%)	3.55	0.937	สูง
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ						3.90	0.529	สูง

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากการสอบถามในด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างพบว่าบริษัทมีการสร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นสินค้ามีคุณภาพดี สม่่าเสมอเพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางธุรกิจในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.654 รองลงมาคือบริษัทมีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality) สนองความต้องการของตลาดในระดับสูง โดยมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.726 บริษัทมีการสร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องตรงเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.745 บริษัทมีการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัทในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.888 บริษัทมีการสร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name) ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.860 บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market) ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.955 บริษัทมีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่งเช่นบริการหลังการขาย (Market) ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.023 บริษัทมีการเสนอสินค้าที่หลากหลายในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.094 และโดยสรุปบริษัทต่างๆมีการปฏิบัติด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.602

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆเช่น สินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility)ทางธุรกิจ	-	-	5 (8.62%)	22 (37.93%)	31 (53.45%)	4.45	0.654	สูง
มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality) สนองความต้องการของ ตลาด	-	-	8 (13.79%)	18 (31.03%)	32 (55.17%)	4.41	0.726	สูง
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัท เช่นการส่งมอบ สินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า	-	-	9 (15.52%)	18 (31.03%)	31 (53.45%)	4.38	0.745	สูง
สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของ บริษัท	1 (1.72%)	1 (1.72%)	10 (17.24%)	23 (39.66%)	23 (39.66%)	4.14	0.888	สูง
สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)	-	2 (3.45%)	12 (20.69%)	21 (36.20%)	23 (39.66%)	4.12	0.860	สูง
บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการ เฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market)	2 (3.45%)	1 (1.72%)	10 (17.24%)	25 (43.11%)	20 (34.48%)	4.03	0.955	สูง
มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่นบริการหลังการขาย	2 (3.45%)	2 (3.45%)	17 (29.31%)	19 (32.76%)	18 (31.03%)	3.84	1.023	สูง
การเสนอสินค้าที่หลากหลาย	1 (1.72%)	7 (12.07%)	13 (22.42%)	17 (29.31%)	20 (34.48%)	3.83	1.094	สูง
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง						4.15	0.602	สูง

กลยุทธ์การมุ่งเน้น

จากการสอบถามในด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้น พบว่า บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.711 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง และบริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.951 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง โดยสรุปบริษัทต่างๆ มีการปฏิบัติด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.712

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติด้านกลยุทธ์การมุ่งเน้นของบริษัทที่ตอบแบบสอบถาม

กลยุทธ์มุ่งเน้น	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น	-	-	5 (19.23%)	13 (50.00%)	8 (30.77%)	4.12	0.711	สูง
บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่	1 (3.85%)	-	9 (34.62%)	10 (38.46%)	6 (23.07%)	3.77	0.951	สูง
กลยุทธ์มุ่งเน้น						3.94	0.712	สูง

ในส่วนของนวัตกรรมแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในองค์กร

บริษัทของผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถามมีการผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้าในการก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.720 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือสร้างความเหนือกว่าหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.904 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.897 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.041 โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลางตามลำดับ โดยสรุปบริษัทต่างๆ มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในบริษัทของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า	-	3 (2.17%)	33 (23.91%)	75 (54.35%)	27 (19.57%)	3.91	0.720	สูง
สร้างความเหนือกว่าหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	2 (1.45%)	7 (5.07%)	48 (34.78%)	52 (37.68%)	29 (21.01%)	3.72	0.904	สูง
การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม	2 (1.45%)	12 (8.70%)	54 (39.13%)	50 (36.23%)	20 (14.49%)	3.54	0.897	สูง
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	4 (2.90%)	18 (13.04%)	51 (36.96%)	38 (27.54%)	27 (19.57%)	3.48	1.041	ปานกลาง
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์						3.66	0.71	สูง

ในด้านจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 66 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.53 และบริษัทที่มีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.47 โดยมีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 2- 75 งาน โดยเฉลี่ยมีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 19 งาน (สำหรับรายละเอียดจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดูได้จากตารางที่ 2 ภาคผนวก ค)

ในด้านจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 52 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 38.24 และบริษัทที่มีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 84 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 61.76 โดยมีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 1- 30 ผลิตภัณฑ์ โดยเฉลี่ยมีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 8 ผลิตภัณฑ์ (สำหรับรายละเอียดจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดูได้จากตารางที่ 3 ในภาคผนวก ค)

ในด้านจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 66 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 48.18 และบริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 71 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.82 โดยมีจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1- 100 ผลิตภัณฑ์ โดยเฉลี่ยมีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 10 ผลิตภัณฑ์ (สำหรับรายละเอียดจำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ดูได้จากตารางที่ 4 ในภาคผนวก ค)

ในด้านยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวม บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามไม่มียอดขายที่ได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวน 58 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 45.31 และบริษัทมียอดขายที่ได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวมจำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 54.69 โดยมียอดขายที่ได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็น 3 – 85 % ของรายได้รวมโดยเฉลี่ยมียอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละ 22.11 ของรายได้รวม (สำหรับรายละเอียดยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวม ดูได้จากตารางที่ 5 ในภาคผนวก ค)

ในด้านจำนวนรางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 122 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 91.73 และบริษัทได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จำนวน 11 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 8.27 โดยมีจำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1 – 2 รางวัล โดยเฉลี่ยบริษัทต่างๆ มีจำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1 รางวัล (สำหรับรายละเอียดจำนวนรางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาดูได้จากตารางที่ 6 ในภาคผนวก ค)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุดคือภาวะผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.983 รองลงมาคือกลยุทธ์ธุรกิจโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.862 และความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอกโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.992 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับสูงดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ภาวะผู้นำ (N=133)	3 (2.26%)	6 (4.51%)	32 (24.06%)	47 (35.34%)	45 (33.83%)	3.94	0.983	สูง
กลยุทธ์ธุรกิจ (N=137)	1 (0.73%)	4 (2.92%)	46 (33.58%)	52 (37.96%)	34 (24.82%)	3.83	0.862	สูง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D) ในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอก N=137)	3 (2.19%)	12 (8.76%)	42 (30.66%)	49 (35.77%)	31 (22.63%)	3.68	0.992	สูง

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

บริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามกลับมามีการใช้ระบบ JIT มากที่สุดคือจำนวน 40 บริษัท โดยคิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมาคือ TQM จำนวน 29 บริษัท โดยคิดเป็นร้อยละ 21.17 ระบบ Kaizen จำนวน 13 บริษัท โดยคิดเป็นร้อยละ 9.49 ระบบ CAM และระบบอื่นๆ ได้แก่ HACCP (ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร) IFS (มาตรฐานที่กลุ่มผู้ค้าปลีกในประเทศเยอรมนีและฝรั่งเศสร่วมกันจัดทำขึ้นเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตหรือผู้ส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบขอรับรองเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีความสามารถในการผลิตอาหารที่ปลอดภัยเป็นไปตามกฎหมายและได้คุณภาพตามที่ต้องการ) GMP (ระบบการจัดการและควบคุมการผลิตอาหารขั้นพื้นฐานเพื่อป้องกันการปนเปื้อนของจุลินทรีย์ สารเคมี หรือสิ่งปลอมปนทางกายภาพต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมในระหว่างการผลิต ไม่ให้เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์อาหาร) Change Management (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) TPM (Total Productive Maintenance = การบำรุงรักษาเครื่องจักรโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม) ทั้งหมดจำนวน 7 บริษัท โดยคิดเป็นร้อยละ 5.11 ระบบ CAD และระบบ Six sigma จำนวน 4 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 2.92 ระบบ MRP II จำนวน 3 บริษัท โดยคิดเป็นร้อยละ 2.19 และระบบ MRP I คิดเป็นร้อยละ 0.73 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่บริษัทต่างๆ ดำเนินการในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

นวัตกรรมกระบวนการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
JIT	40	29.20
TQM	29	21.17
Kaizen	13	9.49
CAM	7	5.11
อื่นๆ *	7	5.11
CAD	4	2.92
Six sigma	4	2.92
MRP II	3	2.19
MRP I	1	0.73

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 (N=137)

* ระบบอื่นๆ ได้แก่ HACCP, IFS, GMP, Change Management , TPM

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร

ผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถามมีการทำให้คุณภาพของสินค้าสูงขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.824 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือ การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.896 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือการผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.906 โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.994 โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.977 โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงานเช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.997 โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง และการที่บริษัทมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.938 โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลางในการก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิตโดยสรุป บริษัทต่าง ๆ มีนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.741 ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับนวัตกรรมการระบวงการผลิตในบริษัทของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

นวัตกรรมการระบวงการผลิต	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น (N=138)	1 (0.72%)	5 (3.62%)	46 (33.33%)	60 (43.48%)	26 (18.84%)	3.76	0.824	สูง
การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม (N=138)	2 (1.45%)	11 (7.97%)	44 (31.88%)	59 (42.75%)	22 (15.94%)	3.64	0.896	สูง
การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น (N=138)	4 (2.90%)	10 (7.25%)	50 (36.23%)	57 (41.30%)	17 (12.32%)	3.53	0.906	สูง
การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ (N=138)	3 (2.17%)	22 (15.94%)	49 (35.51%)	44 (31.88%)	20 (14.49%)	3.41	0.994	ปานกลาง
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง (N=138)	5 (3.62%)	17 (12.32%)	52 (37.68%)	47 (34.06%)	17 (12.32%)	3.39	0.977	ปานกลาง
ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์ (N=138)	7 (5.07%)	20 (14.49%)	56 (40.58%)	41 (29.71%)	14 (10.14%)	3.25	0.997	ปานกลาง
ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ (N=138)	9 (6.52%)	19 (13.77%)	67 (48.55%)	35 (25.36%)	8 (5.80%)	3.10	0.938	ปานกลาง
นวัตกรรมการระบวงการผลิต						3.44	0.741	ปานกลาง

ในด้านสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่ของบริษัท บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่จำนวน 90 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 68.18 และบริษัทที่มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่จำนวน 42 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 31.82 โดยมีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่ 0.01 - 100 % โดยเฉลี่ยมีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่เท่ากับ 9.61 (สำหรับรายละเอียดสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่ของบริษัท ดูได้จากตารางที่ 7 ภาคผนวก ค)

ในด้านมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่ จำนวน 74 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 57.81 และบริษัทที่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่ จำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.19 โดยมีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 0.01 - 40 ของต้นทุนเดิมโดยเฉลี่ยมีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 11.65 ของต้นทุนเดิม (สำหรับมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิมดูได้จากตารางที่ 8 ภาคผนวก ค)

ในด้านมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้ บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่จำนวน 68 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 53.12 และบริษัทที่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่จำนวน 60 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 46.88 โดยมีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 0.1 - 80 % ของรายได้โดยเฉลี่ยมีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 15.77 ของรายได้ (สำหรับมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้ ดูได้จากตารางที่ 9 ภาคผนวก ค)

ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%) บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีผลผลิตที่

เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ จำนวน 76 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 58.91 และบริษัทที่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ จำนวน 53 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 41.09 โดยมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ 0.1 - 200 % โดยเฉลี่ยมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 17.66 (สำหรับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)ดูได้จากตารางที่ 10 ภาคผนวก ค)

ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)บริษัทที่ผู้บริหารตอบแบบสอบถามกลับมาไม่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%) จำนวน 72 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 55.81 และบริษัทที่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%) จำนวน 57 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.19 โดยมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%) 2 - 200 % โดยเฉลี่ยมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 25.16 (สำหรับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%) ดูได้จากตารางที่ 11 ภาคผนวก ค)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากที่สุดคือภาวะผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.915 รองลงมาคือกลยุทธ์ธุรกิจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.847 และความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.956 ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับสูงดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน			
ภาวะผู้นำ (N=129)	2 (1.55%)	5 (3.88%)	32 (24.81%)	52 (40.31%)	38 (29.46%)	3.92	0.915	สูง
กลยุทธ์ธุรกิจ (N=132)	1 (0.76%)	8 (6.06%)	43 (32.58%)	58 (49.34%)	22 (16.67%)	3.70	0.847	สูง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D) ในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอก (N=133)	2 (1.50%)	11 (8.27%)	48 (36.09%)	44 (33.08%)	28 (21.05%)	3.64	0.956	สูง

4.7 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการ ดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมขององค์กรทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรมกระบวนการผลิต

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และ
 การวิเคราะห์ความถดถอยซึ่งแสดงอยู่ในภาคผนวก ง พบว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์นี้เป็นไปตาม
 เงื่อนไขจึงได้ดำเนินการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยค่าสัมประสิทธิ์
 สหสัมพันธ์ Pearson Correlation Coefficient เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานและเพื่อตรวจสอบระดับ
 และทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์
 สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์
 สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550) คือ

ค่า r เท่ากับ .90 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่า r เท่ากับ .70 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่า r เท่ากับ .30 - .69	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่า r เท่ากับ .01 - .29	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่า r เท่ากับ .00	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้
 กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมขององค์กรด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ
 เพียร์สัน (Pearson Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์ความสามารถในการ
 พยากรณ์กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการ
 ดูดซับความรู้ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis)
 โดยใช้วิธี stepwise ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเบื้องต้นเพื่อให้เป็นไป
 ตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ(ภาคผนวก ง) ได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

H1: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ

H1a: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H1b: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H1c: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

H1a: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Correlations

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ ให้กับพนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson Correlation	405(**)	.429(**)	.334(*)	.425(**)	.502(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.002	.019	.002	.000
	N	49	49	49	49	49

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.29 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำด้านต่างๆ กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.495	.360		6.935	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.386	.097	.502	3.977	.000

a Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 4.30 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (พยากรณ์ได้ 25.2 % ตารางที่ 5 - 6 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ} = 2.495 + 0.386 \text{ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร}$$

H1b: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Correlation

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจให้ กับพนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
กลยุทธ์สร้าง	Pearson Correlation	.437(**)	.426(**)	.312(*)	.361(**)	.447(**)
ความแตกต่าง	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.017	.005	.000
	N	58	58	58	58	58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.31 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำด้านต่างๆ กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Coefficients(a)

Model		Unstandardized		Standardized	t	P-Value
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.044	.305		9.963	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.306	.082	.447	3.736	.000

a Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.32 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง(พยากรณ์ได้ 20 % ตารางที่ 7-8 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง} = 3.044 + .306 \text{ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร}$$

H1c: ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

ตารางที่ 4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

Correlations

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจให้ กับพนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
กลยุทธ์การมุ่งเน้น	Pearson Correlation	.418(*)	.178	.407(*)	.318	.303
	Sig. (2-tailed)	.034	.385	.039	.114	.132
	N	26	26	26	26	26

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.33 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การมุ่งเน้นดังนี้

ภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกใน
ระดับปานกลาง ภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ด้านการส่งเสริมการ
เรียนรู้ภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงทำการวิเคราะห์
ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เท่านั้น

H2: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ

H2a: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H2b: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H2c: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

H2a: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Correlations

		กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.246
	Sig. (2-tailed)	.088
	N	49

จากตารางที่ 4.34 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ไม่มี ความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุพบว่าค่า P - Value = 0.088 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงไม่สามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้ (ตารางที่ 9-10 ภาคผนวก ง)

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวก
กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัย
ภายนอกและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Correlations				
		สภาพแวดล้อม การเรียนรู้จาก ภายนอก	เครือข่ายและ พันธมิตรกับ หุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้จากภายนอก และเครือข่ายและ พันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson			
	Correlation	.289(*)	.453(**)	.426(**)
	Sig. (2-tailed)	.044	.001	.002
	N	49	49	49

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.35 จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับ
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน
ภายนอกบริษัทกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และสภาพแวดล้อม
การเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับกลยุทธ์
ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.36 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และ
คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized		Standardized	t	P-Value
		Coefficients		Coefficients		
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	3.122	.234		13.358	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับ หุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.273	.078	.453	3.482	.001

a Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 4.36 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท = .000 และ .001 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (พยากรณ์ได้ 20.5 % ตารางที่ 11,12 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ} = 3.122 + .273 \text{ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท}$$

- ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ตารางที่ 4.37 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.122	.234		13.358	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกของบริษัท	.273	.078	.453	3.482	.001

a Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 4.37 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท = .000 และ .001 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้ (พยากรณ์ได้ 20.5 % ตารางที่ 13, 14 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณา จากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ} = 3.122 + .273 \text{ เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท}$$

H2b: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้าง
ความแตกต่าง

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและ
พัฒนามีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จาก
ปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Correlations

		กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.387(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.38 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัย
ภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์
ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.39 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b)
และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.490	.223		15.625	.000
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.234	.074	.387	3.143	.003

a Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.39 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนา
มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและจากการพิจารณาค่า P-Value
ของค่าคงที่และตัวแปรกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .000 และ .003 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ
.05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (พยากรณ์ได้ 15 %
ตารางที่ (15, 16 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง} = 3.490 + .234 \text{ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา}$$

- ความสามารถในการดูซ้ำความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูซ้ำความรู้จากปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Correlations

		สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	Pearson Correlation	.466(**)	.480(**)	.519(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	58	58	58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.40 จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.41 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
		1	(Constant)	3.167		
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกของบริษัท	.365	.089	.480	4.091	.000

a Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.41 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและจาก

การพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน
ภายนอกบริษัท = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (พยากรณ์ได้ 23 % ตารางที่ 17, 18 ภาคผนวก ง)โดย
พิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง = 3.167 +.365 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก
บริษัท

**- ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความ
แตกต่าง**

ตารางที่ 4.42 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และ
คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

Coefficients (a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.167	.251		12.615	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับ หุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.365	.089	.480	4.091	.000

a Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.42 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับ
หุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและจาก
การพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน
ภายนอกบริษัท = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (พยากรณ์ได้ 23 % ตารางที่ 19, 20 ภาคผนวก ง)โดย
พิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง = 3.167 +.365 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก

H2c: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น

		กลยุทธ์การมุ่งเน้น
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.453(*)
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	26

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.43 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) กับกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น

ตารางที่ 4.44 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

		สภาพแวดล้อมการ การเรียนรู้จาก ภายนอก	เครือข่ายและ พันธมิตรกับ หุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้จากภายนอก และเครือข่ายและ พันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท
กลยุทธ์การ มุ่งเน้น	Pearson Correlation	.357	.444(*)	.429(**)
	Sig. (2-tailed)	.073	.023	.029
	N	26	26	26

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.44 จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับ กลยุทธ์การมุ่งเน้นไม่มีความสัมพันธ์กัน เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก บริษัทกับกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับกลยุทธ์มุ่งเน้นมี ความสัมพันธ์ทาง**บวก**ระดับปานกลาง

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ ความถดถอยได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์(Pearson Correlation) เท่านั้น

H3: ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวก กับกลยุทธ์ธุรกิจ

- ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 4.45 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.495	.360		6.935	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.386	.097	.502	3.977	.000
2	(Constant)	2.382	.353		6.745	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.286	.107	.371	2.681	.010
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	.168	.084	.279	2.016	.050

a Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 4.45 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าการส่งเสริมการเรียนรู้ภายใน องค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและจากการพิจารณาพบว่าค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร = .000 และ .010 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึง สามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (พยากรณ์ได้ 31.3 % ตารางที่ 21,22 ภาคผนวก ง)โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้ สมการดังนี้

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ = 2.382 + .286 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

- ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์
สร้าง ความแตกต่าง

ตารางที่ 4.46 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และ
คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.167	.251		12.615	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	.365	.089	.480	4.091	.000
2	(Constant)	2.670	.313		8.523	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	.280	.092	.368	3.038	.004
	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	.201	.081	.300	2.475	.016

a Dependent Variable: กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง

จากตารางที่ 4.46 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับ
หุ้นส่วนภายนอกบริษัทและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์และส่งผล
ต่อกลยุทธ์สร้าง ความแตกต่างและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่ตัวแปร
เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
= .000, .004 และ .016 < .05 ที่ ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการ
พยากรณ์กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง (พยากรณ์ได้ 30.7 % ตารางที่ 23 , 24 ภาคผนวก
ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง = 2.670 + .201 ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง +
.280 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์
ความถดถอยได้ ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์(Pearson Correlation) เท่านั้น

H4: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.47 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Correlations

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจให้กับ พนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	Pearson Correlation	.543(**)	.488(**)	.385(**)	.433(**)	.470(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.47 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.48 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.157	.206		10.468	.000
	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	.434	.058	.543	7.534	.000
2	(Constant)	1.836	.240		7.638	.000
	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	.326	.071	.408	4.567	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.193	.078	.221	2.472	.015

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 4.48 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่ ตัวแปรความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร = .000 และ $.015 < .05$ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 32.5 % ตารางที่ 25,26ภาคผนวก ง) โดยพิจารณา จากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{นวัตกรรมผลิตภัณฑ์} = 1.836 + .326 \text{ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง} + .193 \text{ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร}$$

H5: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.49 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

Correlations						
		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจและ แรงบันดาลใจให้ กับพนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
นวัตกรรมกระบวนการผลิต	Pearson Correlation	.554(**)	.519(**)	.480(**)	.537(**)	.542(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.49 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.50 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.834	.214		8.576	.000
	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	.463	.060	.554	7.752	.000
2	(Constant)	1.339	.243		5.521	.000
	ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	.297	.072	.355	4.125	.000
	การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	.297	.079	.325	3.776	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.50 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่ ตัวแปรความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 37.3 % ตารางที่ 27,28 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{นวัตกรรมกระบวนการผลิต} = 1.339 + .297 \text{ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง} + .297 \text{ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร}$$

H6: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H6a: ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.51 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Correlations

		นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.531(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.51 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.52 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.559	.159		16.070	.000
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.397	.054	.531	7.311	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.52 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่ และตัวแปรกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 28.2 % ตารางที่ 29,30 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{นวัตกรรมผลิตภัณฑ์} = 2.559 + .397 \text{ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา}$$

H6b:ความสามารถในการดูซ้ำความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.53 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูซ้ำความรู้จากปัจจัยภายนอกและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

		สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	Pearson Correlation	.547(**)	.477(**)	.543(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.53 จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.54 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.314	.184		12.569	.000
	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	.455	.060	.547	7.612	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.54 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณา

P-Value ของค่าคงที่และ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 29.9 % ตารางที่ 31,32 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้
 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = 2.314 + .455 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

H6c: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์
 ตารางที่ 4.55 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และ คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.314	.184		12.569	.000
	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	.455	.060	.547	7.612	.000
2	(Constant)	2.210	.182		12.128	.000
	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	.285	.081	.343	3.519	.001
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.218	.073	.292	2.996	.003

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 4.55 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .000 , .001 และ .003 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 34.2 % ตารางที่ 33,34 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้
 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = 2.210 + .218 กิจกรรมวิจัยและพัฒนา + .285
 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

H7: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H7a: ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.56 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

		นวัตกรรมกระบวนการผลิต
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.492(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.56 จะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.57 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.372	.171		13.848	.000
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.384	.058	.492	6.585	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.57 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 24.2 % ตารางที่ 35,36 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{นวัตกรรมกระบวนการผลิต} = 2.372 + .384 \text{ กิจกรรมวิจัยและพัฒนา}$$

H7b: ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์
ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.58 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัย
ภายนอกและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

		สภาพแวดล้อม การเรียนรู้จาก ภายนอก	เครือข่ายและ พันธมิตรกับ หุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้จากภายนอก และเครือข่ายและ พันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท
นวัตกรรม กระบวนการผลิต	Pearson Correlation	.487(**)	.568(**)	.579(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.58 จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับ
นวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เครือข่ายและพันธมิตร
กับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ในระดับ
ปานกลาง และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับ
หุ้นส่วนภายนอกบริษัทกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับ
ปานกลาง

ตารางที่ 4.59 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และ
คะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.017	.184		10.946	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับ หุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.513	.064	.568	8.048	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.59 พิจารณาจากค่า Beta พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วน
ภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการ

พิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท = .00 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 32.3 % ตารางที่ 37,38 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมกระบวนการผลิต = 2.017 + .513 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก

H7c: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.60 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.017	.184		10.946	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.513	.064	.568	8.048	.000
2	(Constant)	1.821	.190		9.593	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.385	.075	.426	5.163	.000
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.198	.065	.254	3.071	.003

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.60 พบว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของค่าคงที่และตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .00 และ .003 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 36.7% ตารางที่ 39,40 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมกระบวนการผลิต = 1.821 + .198 กิจกรรมวิจัยและพัฒนา + .385 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

H8: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้

H8a: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

ตารางที่ 4.61 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

Correlations

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ ให้กับพนักงาน	การส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้ ภายในองค์กร
กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	Pearson Correlation	.518(**)	.545(**)	.383(**)	.466(**)	.464(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.61 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในระดับปานกลาง

H8b: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)

ตารางที่ 4.62 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก

Correlations

		ความมุ่งมั่นของ ผู้บริหารระดับสูง	การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้กับ พนักงาน	การกระตุ้น ความคิดของ พนักงาน	การสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ ให้กับพนักงาน	การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ภายใน องค์กร
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จากภายนอก	Pearson Correlation	.445**	.515**	.473**	.532**	.551*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138
เครือข่ายและพันธมิตรกับ หุ้นส่วนภายนอกบริษัท	Pearson Correlation	.463**	.522**	.477**	.599**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ จากภายนอกและเครือข่าย และพันธมิตรกับหุ้นส่วน ภายนอกบริษัท	Pearson Correlation	.492(**)	.561(**)	.514(**)	.619(**)	.574(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.62 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกทั้งสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมขององค์กรด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Coefficient Correlation) และการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์นวัตกรรมด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) โดยใช้วิธี stepwise

H9: กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

H9a : กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.63 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

		นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson Correlation	.707(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.63 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มี

ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง

ตารางที่ 4.64 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.329	.483		.681	.499
	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	.842	.123	.707	6.857	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 4.64 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ = .00 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 50 % ตารางที่ 41,42ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = .842 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

H9b: กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.65 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Correlations

		นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	Pearson Correlation	.702(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.65 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง

ตารางที่ 4.66 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.538	.459		1.173	.246
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.807	.109	.702	7.375	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.66 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์(พยากรณ์ได้ 49.3 % ตารางที่ 43,44 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = .807 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H9c: กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.67 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Correlations

		นวัตกรรมผลิตภัณฑ์
กลยุทธ์การมุ่งเน้น	Pearson Correlation	.487(*)
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	26

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.67 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) เท่านั้น

H10: กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

H10a: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.68 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

Correlations

		นวัตกรรมกระบวนการผลิต
กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	Pearson Correlation	.643(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.68 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.69 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.548	.529		1.036	.305
	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	.772	.134	.643	5.748	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.69 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 41.3 % ตารางที่ 45, 46 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

$$\text{นวัตกรรมกระบวนการผลิต} = .772 \text{ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ}$$

H10b: กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต
 ตารางที่ 4.70 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

		นวัตกรรมกระบวนการผลิต
กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	Pearson Correlation	.667(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.70 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.71 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.295	.566		-.521	.604
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.905	.135	.667	6.707	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.71 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง = .000 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 44.5 % ตารางที่ 47, 48 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมกระบวนการผลิต = .905 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

H10c: กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.72 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

Correlations		
		นวัตกรรมกระบวนการผลิต
กลยุทธ์การมุ่งเน้น	Pearson Correlation	.568(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	26

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.72 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์(Pearson Correlation) เท่านั้น

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและ
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.73 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนน
มาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P-Value
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.329	.483		.681	.499
	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	.842	.123	.707	6.857	.000
2	(Constant)	.102	.451		.227	.822
	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	.753	.117	.633	6.460	.000
	กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	.203	.066	.301	3.070	.004

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 4.73 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกิจกรรม
วิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และจากการพิจารณา
ค่า P-Value ของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา = .000 และ .004 < .05 ที่
ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้
58.5 % ตารางที่ 49,50 ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = .203 กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา + .753 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.74 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	P-Value
		B	Std. Error			
1	(Constant)	.538	.459		1.173	.246
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.807	.109	.702	7.375	.000
2	(Constant)	.547	.393		1.392	.170
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.579	.106	.504	5.470	.000
	สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	.322	.070	.425	4.613	.000

a Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ตารางที่ 4.74 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก = .000 < .05 จึงที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (พยากรณ์ได้ 63.4% ตารางที่ 51,52ภาคผนวก ง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ = .322 สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก + .579 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการวิเคราะห์ค่าDurbin-Watsonซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกันของค่าคลาดเคลื่อนซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการวิเคราะห์ความถดถอยเท่ากับ1.417มีค่าน้อยกว่า1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นอิสระกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ (ตารางที่ 53 ภาคผนวก ง)

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ตารางที่ 4.75 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต

Model		Coefficients(a)				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	P-Value
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-.295	.566		-.521	.604
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.905	.135	.667	6.707	.000
2	(Constant)	-.328	.510		-.643	.523
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.657	.139	.484	4.738	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.395	.106	.382	3.743	.000
3	(Constant)	-.534	.506		-1.055	.296
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	.620	.136	.457	4.556	.000
	เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	.287	.115	.278	2.484	.016
	การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	.189	.092	.215	2.045	.046

a Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 4.75 พิจารณาจากค่า Beta พบว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตและจากการพิจารณาค่า P-Value ของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน = .000 ,.016 และ .046 < .05 ที่ระดับนัยสำคัญ .05 จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต (พยากรณ์ได้ 59 % ตารางที่ 54,55 ภาคผนวกง) โดยพิจารณาจากตัวเลขในตารางได้สมการดังนี้

นวัตกรรมกระบวนการผลิต = .189 การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน + .287 เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท + .620 กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ตารางที่ 4.76 สรุปความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูจับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H1: ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ					
H1a : ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ					
ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.502(**)	.000
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.429(**)	.002
ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.425(**)	.002
ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.405(**)	.004
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.334(*)	.019
H1b : ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง					
ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.447(**)	.000
ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.437(**)	.001
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.426(**)	.001
ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.361(**)	.005
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.312(*)	.017
H1c : ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น					
ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	✓	+	ปานกลาง	0.418(*)	.034
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	✓	+	ปานกลาง	0.407(*)	.039
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับพนักงานกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	x		ไม่สัมพันธ์กัน	0.318	.114

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H1c : ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น					
ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	x		ไม่สัมพันธ์กัน	0.303	.132
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	x		ไม่สัมพันธ์กัน	0.178	.385
H2: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจ					
H2a : ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	0.426(**)	.002
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.453(**)	.001
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ต่ำ	0.289(*)	.044
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D) กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	x		ไม่สัมพันธ์กัน	0.246	.088
H2b : ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.519(**)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.480(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ปานกลาง	0.466(**)	.000
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(R&D)กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	0.387(**)	.003

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H2c : ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้น					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(R&D) กับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	✓	+	ปานกลาง	0.453(*)	.020
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับกลยุทธ์การมุ่งเน้น	✓	+	ปานกลาง	0.429(**)	.029
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.444(*)	.023
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ไม่สัมพันธ์กัน	0.357	.073
H3 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ (การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ)					
ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ	✓	+	ปานกลาง	-	-
ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	✓	+	ปานกลาง	-	-
H4 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์					
ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.543(**)	.000
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.488(**)	.000
ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.470(**)	.000
ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.433(**)	.000
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.385(**)	.000

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H5 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต					
ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.554(**)	.000
ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.542(**)	.000
ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.537(**)	.000
ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.519(**)	.000
ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.480(**)	.000
H6 : ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.543(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ปานกลาง	0.547(**)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.477(**)	.000
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(R&D) กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.531(**)	.000
H7: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.579(**)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท				0.568(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก				0.487(**)	.000

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H7: ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต					
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(R&D) กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.492(**)	.000
H8 : ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้					
ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)					
o ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)	✓	+	ปานกลาง	0.545(**)	.000
o ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)	✓	+	ปานกลาง	0.518(**)	.000
o ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)	✓	+	ปานกลาง	0.466(**)	.000
o ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)	✓	+	ปานกลาง	0.464(**)	.000
o ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)	✓	+	ปานกลาง	0.383(**)	.000

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	✓				
- ด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	✓	+	ปานกลาง	0.619(**)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.599(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ปานกลาง	0.532(**)	.000
- ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	✓	+	ปานกลาง	0.574(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ปานกลาง	0.551(*)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.521(**)	.000
- ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	✓	+	ปานกลาง	0.561(**)	.000
o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท			ปานกลาง	0.522(**)	.000
o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก			ปานกลาง	0.515(**)	.000

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	✓				
- ด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก) o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	✓	+	ปานกลาง	0.514(**)	.000
			ปานกลาง	0.477(**)	.000
			ปานกลาง	0.473(**)	.000
- ด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก) o เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท o สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	✓	+	ปานกลาง	0.492(**)	.000
			ปานกลาง	0.463(**)	.000
			ปานกลาง	0.445(**)	.000
H9: กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์					
H9a : กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	สูง	0.707(**)	.000
H9b : กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	สูง	0.702(**)	.000
H9c : กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	✓	+	ปานกลาง	0.487(*)	.012

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	ทิศทางความสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์	Pearson Correlation	P-Value
H10: กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต					
H10a : กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.643(**)	.000
H10b : กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.667(**)	.000
H10c : กลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต	✓	+	ปานกลาง	0.568(**)	.002

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.8 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม

4.8.1 ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่าเกิดจากขาดบุคลากรมากที่สุด จำนวน 70 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 51.47 รองลงมาคือขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ จำนวน 64 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 47.06 ขาดบริการสนับสนุนที่เพียงพอจำนวน 46 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 33.82 ขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงินจำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 29.41 ปัญหาการไม่มีตลาดรองรับ จำนวน 35 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 25.74 และปัญหาอื่นๆ จำนวน 10 บริษัทคิดเป็นร้อยละ 7.35 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.77

ตารางที่ 4.77 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก	จำนวน	ร้อยละ
ขาดบุคลากร	70	51.47
ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ	64	47.06
ขาดบริการสนับสนุนที่เพียงพอ	46	33.82
ขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน	40	29.41
ไม่มีตลาดรองรับ	35	25.74
อื่นๆ	10	7.35

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 (N=136)

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมที่เกิดจากปัจจัยภายนอกอื่นๆ เช่น

- ขาดกำลังซื้อจากลูกค้า (อุตสาหกรรมผักและผลไม้)
- คนไทยไม่เชื่อมั่นสินค้าไทยกันเอง (อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม)
- ค่าใช้จ่ายภายนอกที่สูงขึ้น (เช่น น้ำมันและค่าแรง) (อุตสาหกรรมเครื่องดื่มและอุตสาหกรรมผักและผลไม้)
- เศรษฐกิจไม่ดีและประชาชนไม่นิยมรับประทานผลิตภัณฑ์เนื่องจากไม่ใช่อาหารหลัก (อุตสาหกรรมนมและผลิตภัณฑ์)
- ความสับสนและยุ่งยากในการขอความร่วมมือสนับสนุนจากสถาบันต่างๆ เช่น สมาคมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางอาหารแห่งประเทศไทย (Food Science and Technology Association of Thailand = Fostat), ศูนย์วิจัยนวัตกรรมอาหารและนวัตกรรมอาหารและบริการที่ปรีksamหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Kasetsart University Food Innovation Research and Services in Thailand = KU – FIRST) (อุตสาหกรรมผักและผลไม้ กล้วยพืชและผลิตภัณฑ์นมและเครื่องดื่ม)

4.8.2 ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่าเกิดจากต้นทุนการผลิตสูง จำนวน 94 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 69.12 ขาดข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี จำนวน 60 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 44.12 มีความเสี่ยงด้านธุรกิจสูงเกินไป จำนวน 58 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 42.65 ขาดข้อมูลการตลาด จำนวน 47 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 34.56 มีแรงต้านภายในองค์กร จำนวน 19 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 13.97 และปัญหาอื่น ๆ จำนวน 6 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.41 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.78

ตารางที่ 4.78 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน	จำนวน	ร้อยละ
ต้นทุนการผลิตสูง	94	69.12
ขาดข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี	60	44.12
มีความเสี่ยงด้านธุรกิจสูงเกินไป	58	42.65
ขาดข้อมูลการตลาด	47	34.56
มีแรงต้านภายในองค์กร	19	13.97
อื่นๆ	6	4.41

หมายเหตุ ตอบได้มากกว่า 1 (N=136)

ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมที่เกิดจากปัจจัยภายในอื่นๆ เช่น

- นโยบายของผู้บริหาร (อุตสาหกรรมผักและผลไม้ เครื่องดื่ม)
- ผู้บริหารไม่พัฒนาสิ่งใหม่ๆ ไม่เปิดใจกว้างในการรับข้อมูลใหม่ๆ และไม่ฟังความเห็นของผู้อื่น (อุตสาหกรรมอาหารเสริม)
- ความสามารถในการดูดซับเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร (อุตสาหกรรม กล้วยไฟซ์และผลิตภัณฑ์)
- ขาดความต่อเนื่อง (อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม)
- ขาดแรงจูงใจ (อุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ประมง)
- ข้อจำกัดเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์(อุตสาหกรรมเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์)
- ลักษณะของกิจการไม่สามารถดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมได้ (อุตสาหกรรมกล้วยไฟซ์และผลิตภัณฑ์)
- การมีโอกาสทำกิจกรรมน้อยมาก เนื่องจากลักษณะของผลิตภัณฑ์ (อุตสาหกรรมเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ต่อนวัตกรรม (Innovation) ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่าธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีส่วนสำคัญ เนื่องจากมีเป็นจำนวนมากและตัวนวัตกรรมเองเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจในปัจจุบัน องค์การที่ไม่มีการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรก็จะนำไปสู่การล่มสลายก็เป็นได้ (Freeman และ Soete, 1997) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอาหารโดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามโดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยมีการใช้คำถามที่ใช้มาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert 's Scale) 5 ระดับ และคำถามแบบเติมคำตอบ

ในส่วนของแบบสอบถามมีการวัดค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามจากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าความเที่ยงของคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเท่ากับ 0.950 ค่าความเที่ยงของคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้เท่ากับ 0.918 ค่าความเที่ยงของคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจเท่ากับ 0.925 ค่าความเที่ยงของคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เท่ากับ 0.797 และค่าความเที่ยงของคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตเท่ากับ 0.901

ในส่วนของ การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในอุตสาหกรรมอาหารโดยแบบสอบถามที่ถูกส่งไปทางไปรษณีย์จำนวน 1,296 ฉบับ มีแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้บริหารและผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 1,227 ฉบับ แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาสามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้จำนวน 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 11.25 หลังจากที่ทำกรรวบรวมแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 15 ในการนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเช่นการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย(Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยโดยทำการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยจึงได้นำคำตอบเหล่านั้นมาทำการประมวลผล โดยสรุปผลการวิจัย แบ่งเป็นประเด็นต่างๆ โดยประเด็นแรกจะได้กล่าวถึงการจัดการด้านนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม ส่วนต่อไปจะได้กล่าวถึงระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจ และนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ประเด็นสุดท้ายจะได้กล่าวถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจ และนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

5.1.1 การจัดการด้านนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร

ในด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต
พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของ

- ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละ 5.31 ของรายได้ในปี 2550

ในด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของ

- จำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 19 งาน
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 8 ผลิตภัณฑ์
- ผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 10 ผลิตภัณฑ์
- ยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละ 22.11 ของรายได้รวม
- จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1 รางวัล

นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่บริษัทต่างๆ ดำเนินการในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

นวัตกรรมกระบวนการผลิตที่บริษัทต่างๆ ดำเนินการในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ JIT , TQM , Kaizen , CAM , ระบบอื่นๆ เช่น HACCP , IFS ,GMP ,Change Management, TPM เป็นต้น ,CAD , Six Sigma , MRP II ,MRP I ตามลำดับ

ในด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตกระบวนการผลิต พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของ

- สัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่เท่ากับ 9.61
- มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 11.65 ของต้นทุนเดิม
- มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 15.77 ของรายได้
- ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 17.66
- ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 25.16

5.1.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม

แบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอก

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอก (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากร ปัญหาการขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ปัญหาการขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ ปัญหาการขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ปัญหาไม่มีตลาดรองรับและปัญหาอื่นๆเช่นความสับสนและยุ่งยากในการขอความร่วมมือสนับสนุนจากสถาบันที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน(เรียงจากมากไปน้อย)ได้แก่ปัญหาต้นทุนการผลิต ปัญหาการขาดข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ปัญหาด้านความเสี่ยงด้านธุรกิจสูงเกินไป ปัญหาด้านการขาดข้อมูลการตลาด ปัญหาด้านการมีแรงต้านภายในองค์กร และปัญหาอื่นๆ เช่น ปัญหาด้านนโยบายของผู้บริหาร ปัญหาด้าน

การสนับสนุนจากตัวผู้บริหารเอง ปัญหาด้านความสามารถในการดูดซับเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

5.1.3 ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจ และนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ในด้านของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากงานวิจัยในครั้งนี้พบว่าระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการก่อให้เกิดนวัตกรรม สรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	3.61	0.811	สูง
การกระตุ้นความคิดของพนักงาน	3.56	0.862	สูง
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	3.47	0.885	ปานกลาง
การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	3.45	0.860	ปานกลาง
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน	3.33	0.861	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากที่สุดรองลงมาคือมีการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ตัวผู้บริหารเองมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมเรื่องนวัตกรรมในองค์กร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรตามลำดับ จะเห็นได้ว่าการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานที่อยู่อันดับสุดท้ายเพราะประเทศไทยยังไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานเพียงแคให้พนักงานทำตามหน้าที่เท่านั้น ไม่จำเป็นต้องรับทราบการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แต่จากการที่ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (ภาคผนวก ฉ) บริษัทอาหารที่มีความเป็นนวัตกรรมจะมีการถ่ายทอดการพัฒนาด้านนวัตกรรมไปในวิสัยทัศน์ขององค์กรและมีการถ่ายทอดไปยังพนักงานอย่างต่อเนื่องรวมถึงการถ่ายทอดในด้านการจัดการด้านนวัตกรรมในสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตด้วยซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยยังมีการส่งเสริมด้านนี้น้อยโดยพิจารณาจากระดับการปฏิบัติทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งระดับภาวะผู้นำด้านต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.2 ระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านต่าง ๆ

ภาวะผู้นำ	การปฏิบัติระดับสูง	การปฏิบัติระดับปานกลาง
การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้นำมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงเรียนรู้ - ผู้นำมีการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน - ผู้นำมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 	
การกระตุ้นความคิดของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา - ผู้นำมีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำมีการกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆและความคิดสร้างสรรค์
ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจจริงที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆในการจัดการนวัตกรรมโดยไม่ลดละความพยายาม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมในองค์กร - เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมแล้วทำให้ผู้อื่นในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามได้
การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน - กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆหรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน		<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน - สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตด้านการพัฒนานวัตกรรม

ภาวะผู้นำ	การปฏิบัติระดับสูง	การปฏิบัติระดับปานกลาง
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน		- ในการประชุมพบปะกับพนักงานมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่จนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ในด้านของระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก บริษัทจากงานวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ดังตารางที่ 5.3 ตารางที่ 5.3 สรุปค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและภายนอกของบริษัท

ความสามารถในการดูดซับความรู้	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับ
ปัจจัยภายใน : กิจกรรมวิจัยและพัฒนา	2.78	0.948	ปานกลาง
ปัจจัยภายนอก			
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก	2.96	0.851	ปานกลาง
เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	2.77	0.819	ปานกลาง
ปัจจัยภายนอก : สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกกับเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท	2.85	0.770	ปานกลาง

จากตารางที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าบริษัทของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามกลับมามีความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกมากกว่าปัจจัยภายในในการก่อให้เกิดนวัตกรรม บริษัทสามารถดูดซับความรู้จากสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกซึ่งคือการที่บริษัทมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก มีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัทเช่นลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัยฯลฯ และมีระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆในเครือข่ายความรู้เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯมากกว่าจากเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเช่น การร่วมมือกับลูกค้า พันธมิตรธุรกิจ ซัพพลายเออร์ ฯลฯ โดยภาพรวม ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำนวัตกรรมภายนอกองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.4 ระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)

ความสามารถในการดูดซับความรู้	ระดับปานกลาง
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทที่มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรที่ต่อเนื่อง - บริษัทที่มีระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในองค์กร
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก)	<ul style="list-style-type: none"> - บริษัทที่มีระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก (นวัตกรรมระบบเปิด (open innovation system)) - บริษัทที่มีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัทเช่นลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ - ระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆในเครือข่ายความรู้เช่นสถาบันการศึกษาหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างนวัตกรรม - ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต - ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสร้างนวัตกรรม - ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่นหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์, หน่วยงานรัฐบาลเช่นสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.), สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ฯลฯ และเครือข่ายธุรกิจ - ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับ <u>Third Parties</u> เช่นสมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า มูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม

ในด้านของการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทต่างๆ

จากงานวิจัยในครั้งนี้นี้พบว่าบริษัทที่ตอบแบบสอบถามกลับมาดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับ และในแต่ละกลยุทธ์มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง โดยแนวทางปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์ในการก่อให้เกิดนวัตกรรมจากการดำเนินกลยุทธ์ใน 3 อันดับแรก ได้ผลดังนี้

แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในการก่อให้เกิดนวัตกรรม

1. มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น
2. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ และ มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด
3. ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการก่อให้เกิดนวัตกรรม

1. สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น สินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางธุรกิจ
2. มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality) สนองความต้องการของตลาด
3. สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น การส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

แนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์มุ่งเน้นในการก่อให้เกิดนวัตกรรม

1. บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น
2. บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่

ในด้านของนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต สามารถสรุปได้ดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

บริษัทมีการผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือการสร้างความเหนือกว่าหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตามลำดับ โดย 3 อันดับแรกมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง ส่วนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยรวมแล้วบริษัทต่างๆ มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูง ในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (เรียงจากมากไปน้อย) คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์ธุรกิจ และความสามารถในการดูดซับความรู้ โดยผู้วิจัยได้ทำการแบ่งระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

	การปฏิบัติระดับสูง	การปฏิบัติระดับปานกลาง
การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	- ผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
	- สร้างความเหนือกว่าหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	
	- การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม	

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

บริษัทมีการทำให้คุณภาพสินค้าสูงขึ้นมากที่สุด รองลงมาคือการปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์ ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ตามลำดับ โดยใน 3 อันดับแรกมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง และ 3 อันดับสุดท้ายมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับโดยรวมแล้วบริษัทต่างๆมีนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต (เรียงจากมากไปน้อย) คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์ธุรกิจและความสามารถในการดูดซับความรู้โดยผู้วิจัยได้ทำการแบ่งระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิต ดังตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ระดับการปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิต

	การปฏิบัติระดับสูง	การปฏิบัติระดับปานกลาง
การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิต	- คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น	- การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่
	- การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม	- ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง
	- การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น	- ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่น การลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์
		- ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

5.1.4 ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำต่อกลยุทธ์ธุรกิจต่าง ๆ

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกลยุทธ์ธุรกิจคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับการกระตุ้นความคิดของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่ไม่มีความความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การมุ่งเน้นและภาวะผู้นำอีก

3 ด้านคือ ด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ผลกระทบของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อกิจกรรมธุรกิจต่างๆ

การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากเป็นอันดับหนึ่งทั้งสองกลยุทธ์โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ($r = 0.502$) มากกว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่าง($r = 0.447$) นั่นคือการทำให้องค์กรจะทำให้ต้นทุนต่ำลงได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ภายในองค์กร ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างก็ต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างทั้งในด้านสินค้าและบริการจากคู่แข่ง แต่ในส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การมุ่งเน้นแต่อย่างใด

สำหรับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ($r = 0.429$) รองจากการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและมีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ($r = 0.425$) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ($r = 0.405$) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r = 0.334$) ตามลำดับ

ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ($r = 0.437$) รองจากการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน ($r = 0.426$) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ($r = 0.361$) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r = 0.312$) ตามลำดับ

จะสังเกตได้ว่านอกจากการที่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะมีความสัมพันธ์กับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเหมือนกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างแล้ว จะเห็นได้ว่าทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างยังมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความคิดของพนักงานน้อยที่สุดด้วย แต่ในส่วนกลยุทธ์การมุ่งเน้น มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ($r = 0.418$) มากที่สุด รองลงมาคือมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r = 0.407$) ซึ่งแตกต่างจากกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างซึ่งมีความสัมพันธ์กับการกระตุ้นความคิดของพนักงานน้อยที่สุด

จะเห็นได้จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกิจกรรมต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างซึ่งให้ผลตรงกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างนั่นคือ

ไม่ว่าผู้ประกอบการจะดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำหรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะต้องอาศัยการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญทั้งสิ้น

ความสัมพันธ์และผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้ต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ

ความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งเป็นความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในซึ่งก็คือกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและจะกล่าวถึงความสามารถในการดูดซับความรู้โดยรวมที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และกลยุทธ์ธุรกิจ

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น โดยความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมการวิจัยและพัฒนา)มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การมุ่งเน้นอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.453$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.387$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ในขณะที่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

ผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)ที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์มุ่งเน้นมากกว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่าง นั่นเป็นเพราะผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นจะต้องมีการผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงและตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็กโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากกลยุทธ์สร้างความแตกต่างซึ่งมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ ในขณะที่ผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จึงส่งผลให้ต้องมีการประหยัดต้นทุน ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมวิจัยและพัฒนาจึงไม่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ความสามารถในการ

การดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) จึงไม่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กิจกรรมวิจัยและพัฒนา มีความสัมพันธ์และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ยิ่งองค์กรมีการวิจัย และพัฒนามากเพียงใดก็จะทำให้องค์กรมีความแตกต่างเหนือคู่แข่งมากขึ้นและดำเนินกลยุทธ์ สร้างความแตกต่างในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่งมากเท่านั้น ในงานวิจัย นี้ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ความถดถอยของกลยุทธ์การมุ่งเน้นเนื่องจากจำนวนตัวอย่างที่น้อย จึงทำ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับตัวแปรอื่นๆ เท่านั้น

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก บริษัท)และกลยุทธ์ธุรกิจ

ในส่วนของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) จากผลการวิจัยพบว่ามี ความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 3 กลยุทธ์โดยมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์การมุ่งเน้นและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำตามลำดับโดยความสามารถในการดูด ซักความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง($r = 0.519$) และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ($r=0.426$) อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การ มุ่งเน้นอยู่ในระดับปานกลาง($r= 0.429$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการ เรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ที่ส่งผลต่อ กลยุทธ์ธุรกิจ

จากผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันไม่ว่าผู้ประกอบการจะดำเนิน กลยุทธ์ใดๆ ก็ตามต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจต่างๆ และการให้ความสนใจกับ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกซึ่งสอดคล้องกับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต่างๆ มากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก ดังนั้นองค์กรต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งภายในองค์กรเองและต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและให้

ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกบริษัทควบคู่กันไปด้วยจึงจะดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดในยุคปัจจุบันได้

ในส่วนของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวแปรเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมากกว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำสอดคล้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้างต้นที่กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับตัวแปรนี้มากกว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ต่างก็ต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท โดยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเพื่อประโยชน์ในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้และทรัพยากรที่ไม่สามารถจับต้องได้ จึงจะทำให้องค์กรมีการประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างเองก็ต้องมีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรและหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเช่นเดียวกัน เนื่องจากจะได้รับทราบว่าขณะนี้อุตสาหกรรมของตนมีการพัฒนาถึงขั้นใดแล้วและจะได้มีการลงทุนทำวิจัยและพัฒนาร่วมกับบริษัทอื่นๆ ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ทั้งในด้านการประหยัดต้นทุนและเป็นการประหยัดเวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำไม่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมวิจัยและพัฒนา แต่การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่างกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการพัฒนานวัตกรรม

ผลกระทบของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้มีต่อกลยุทธ์ธุรกิจ

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลปรากฏว่าภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจดังรายละเอียด ต่อไปนี้

การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้นคือการที่ผู้ประกอบการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจะต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท โดยมีการส่งเสริมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย จึงส่งผลให้องค์กรดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและ

ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง นั่นคือผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Heunks (1998) ได้กล่าวไว้ว่า SMEs ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นเกี่ยวกับผู้นำที่มีความเชื่อมั่น (Committed Leader) ในวิสัยทัศน์ (vision) และมีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Motwani et al. (1999) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำวิจัยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรรวมถึงในเรื่องการจัดการนวัตกรรมในองค์กรด้วย ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรพร้อมทั้งการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ

ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด ($r = 0.543$) รองลงมาคือการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน ($r = 0.488$) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ($r = 0.470$) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ($r = 0.433$) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r = 0.385$) ตามลำดับ

ผลกระทบของภาวะผู้นำต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่นก่อน จากนั้นผู้นำต้องทำการถ่ายทอดวิสัยทัศน์หรือนโยบายให้แก่พนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แผนกต่างๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางโดยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร จากนั้นต้องมีการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานที่คิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ พร้อมทั้งต้องกระตุ้นให้พนักงานมีการคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา

จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่าความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ซึ่งการที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น ก็ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจะเห็นได้ว่าความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์โดยตรงมากกว่า การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ถ้ามีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรแล้วแต่ตัวผู้บริหารระดับสูงไม่มีความมุ่งมั่นหรือใส่ใจในตัวนวัตกรรม องค์กรก็ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Heunks (1998) ได้กล่าวไว้ว่า SMEs ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นเกี่ยวกับผู้นำที่มีความเชื่อมั่น (Committed Leader) ในวิสัยทัศน์ (vision) และมีความกระตือรือร้น (enthusiasm) และผลการศึกษาของ Motwani et al. (1999) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการจัดการนวัตกรรมในองค์กรโดยการจัดการนวัตกรรมในองค์กรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นอันดับต้นๆ ด้วยเหตุผลที่ว่านวัตกรรมเป็นทฤษฎีที่ต้องลงมือกระทำ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความมุ่งมั่นและต้องลงมือทำตามความมุ่งมั่นนั้น ผู้จัดการอื่นๆ ทั้งองค์กรก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม (Davila, Epstein และ Shelton , 2006) และผลการศึกษาของ Higgins(1995) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดพลังที่จะเอาชนะการต่อต้านนั้น ผู้นำที่มีบทบาทในด้านนวัตกรรมต้องมีความสามารถและความรู้เกี่ยวกับงานของตัวเอง และต้องทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และผลการศึกษาของ Sylvie Laforet และ Jennifer Tann ในเรื่อง Innovative characteristics of small manufacturing firms (2006)พบว่าปัจจัยหลักๆ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต (SMMEs) คือวัฒนธรรม (culture) กระบวนการ (process) ภาวะผู้นำ (Leadership (ซึ่งรวมถึงความมุ่งมั่นของซีอีโอต่อการพัฒนานวัตกรรม)) และการมุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท (Company strategic orientation) สรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงค่านิยมขององค์กรและวิธีการทำงานเช่นวัฒนธรรมในการสนับสนุนนวัตกรรมรวมถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และความมุ่งมั่นของผู้นำ

ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากที่สุด ($r = 0.554$) รองลงมาคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ($r = 0.542$) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ($r = 0.537$) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ($r = 0.519$) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r = 0.480$) ตามลำดับเช่นเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ ในองค์กร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นโดยตัวกระบวนการผลิตใหม่ๆ ต้องพัฒนาให้พนักงานมีการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการคิดค้นกระบวนการผลิตที่เหมาะสมกับองค์กรและต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึงพร้อมทั้งมีการกระตุ้นความคิดของพนักงานไปพร้อมกันด้วย

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่า ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตเช่นเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ซึ่งในการที่องค์กรจะนำกระบวนการผลิตใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรได้นั้นก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ หรือปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิมๆ ให้เหมาะสมกับองค์กรโดยไม่หยุดนิ่ง และเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนากระบวนการผลิตในองค์กรแล้วก็ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรถึงกระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่นำมาใช้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Heunks (1998) ได้กล่าวไว้ว่า SMEs ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นเกี่ยวกับผู้นำที่มีความเชื่อมั่น (Committed Leader) ในวิสัยทัศน์ (Vision) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) และผลการศึกษาของ Motwani et al. (1999) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการจัดการนวัตกรรมในองค์กรโดยการจัดการนวัตกรรมในองค์กรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นอันดับต้นๆ ด้วยเหตุผลที่ว่านวัตกรรมเป็นทฤษฎีที่ต้องลงมือกระทำ ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความมุ่งมั่นและต้องลงมือทำตามความมุ่งมั่นนั้น ผู้จัดการอื่นๆ ทั้งองค์กรก็จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตาม (Davila, Epstein และ Shelton , 2006) และผลการศึกษาของ

Higgins(1995) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดพลังที่จะเอาชนะการต่อต้านนั้น ผู้นำที่มีบทบาทในด้านนวัตกรรมต้องมีความสามารถและความรู้เกี่ยวกับงานของตัวเองและต้องทำให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและผลการศึกษาของ Sylvie Laforet และ Jennifer Tann ในเรื่อง Innovative characteristics of small manufacturing firms (2006) พบว่าปัจจัยหลักๆ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคการผลิต (SMMEs) คือวัฒนธรรม (culture) กระบวนการ (process) ภาวะผู้นำ (Leadership (ซึ่งรวมถึงความมุ่งมั่นของซีอีโอต่อการพัฒนานวัตกรรม)) และการมุ่งเน้นการทำงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัท (Company strategic orientation) สรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงค่านิยมขององค์กรและวิธีการทำงานเช่นวัฒนธรรมในการสนับสนุนนวัตกรรมรวมถึงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และความมุ่งมั่นของผู้นำ

ความสัมพันธ์และผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้ก่อนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งเป็นความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในซึ่งก็คือกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก คือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และจะกล่าวถึงความสามารถในการดูดซับความรู้โดยรวมที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากผลการวิจัยสรุปว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.531$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก บริษัท)และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากผลการวิจัยสรุปว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.543$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากกว่าการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

ผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนาและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นั่นคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ องค์กรต้องมีการทำการวิจัยและพัฒนาในองค์กรเองและมีการดำเนินงานในนวัตกรรมระบบเปิด มีการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกบริษัท เช่น ลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ มีระดับความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายเช่นสถาบันการศึกษา เป็นต้น จึงจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กรโดยที่องค์กรไม่ต้องลงทุนเป็นเงินทุนจำนวนมาก โดยอาจจะนำสิ่งที่สมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายคิดประดิษฐ์ขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มาปรับใช้กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัววัตถุดิบหรือส่วนประกอบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรืออาจจะมีการแลกเปลี่ยนหรือร่วมกันวิจัยและพัฒนา กับสมาชิกในเครือข่ายอื่น ๆ และยังพิจารณาได้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ใกล้เคียงกับมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กรต้องคำนึงถึงการศึกษาสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท พร้อมทั้งการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรควบคู่ไปพร้อมกันจึงจะส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในองค์กรในที่สุด

ความสัมพันธ์และผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้ก่อนนวัตกรรม กระบวนการผลิต

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมกระบวนการ ผลิต

ความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งเป็นความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในซึ่งก็คือกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และจะกล่าวถึงความสามารถในการดูดซับความรู้โดยรวมที่ส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรม วิจัยและพัฒนา) และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยสรุปว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง($r=0.492$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก บริษัท)และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยสรุปว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ($r= 0.579$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

ผลกระทบของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่า กิจกรรมวิจัยและพัฒนาและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต แต่เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีสัมประสิทธิ์การถดถอยมากกว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนานั้นคือ การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ

ในองค์กรอาศัยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรควบคู่กัน โดยมีการมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมากกว่า เพราะกระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในองค์กรควรมีการนำมาจากภายนอกบริษัทและนำมาปรับให้เข้ากับกระบวนการผลิตเดิมในบริษัทเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นและยังพิจารณาได้อีกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)มากกว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) เนื่องจากกระบวนการผลิตใหม่ๆ ซึ่งนำไปใช้ในองค์กรควรมีการนำมาจากภายนอกองค์กรมากกว่าการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรเองซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดต้นทุนในการคิดค้นเองด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mitra (2000) กล่าวว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองสามารถสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของคลัสเตอร์ เช่น การสร้างเครือข่าย (networking) และผลการศึกษาของ Bartlett และ Ghosha (1987) และ Ritter's และ Germunden's Model (2003) พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายนวัตกรรมมากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากการพัฒนาร่วมกันบางครั้งก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการพัฒนาแค่ภายในบริษัทเอง โดยสังเกตว่าปัจจุบันธุรกิจเริ่มมีการสนใจในการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และการทำนวัตกรรมระบบเปิดมากขึ้น (open innovation) (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2549) และผลการศึกษาของ Bartlett และ Ghoshal (1987) เสนอว่าบริษัทสามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันจากความร่วมมือกันในเครือข่าย (network coordination) ซึ่งบริษัทสามารถรวมและแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อลดต้นทุนและสร้างนวัตกรรมได้ (Porter, 1991 ; Kogut, 1991 และ Yip, 1995)

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อความสามารถในการดูดซับความรู้

ความสามารถในการดูดซับความรู้แบ่งเป็นความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในซึ่งก็คือกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานมากที่สุด ($r=0.545$) รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ($r=0.518$) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ($r=0.466$) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ($r=0.464$) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ($r=0.383$) ตามลำดับ

กิจกรรมวิจัยและพัฒนาจะเกิดขึ้นในองค์กร ตัวองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการส่งเสริมและการพัฒนาการวิจัยและพัฒนาในองค์กร รวมถึงการที่ผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานรับรู้อย่างต่อเนื่อง และตัวผู้บริหารเองต้องมีความมุ่งมั่นในการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรและในการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนา ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ พร้อมกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรควบคู่กันและมีการกระตุ้นความคิดของพนักงานด้วย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Motwani et al. (1999) กล่าวว่าผู้นำต้องแสดงความมุ่งมั่นที่จะใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการทำวิจัยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bennis และ Nanus ,1985 (อ้างถึงในรัชฎษลย์ จิระเกียรติ ,2548) พบว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leaders) พบว่าผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำได้ใช้วาทศิลป์อุปมาอุปไมย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก) ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและ

การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอก)มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน($r = 0.619$) มากที่สุด รองลงมาคือการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ($r = 0.574$) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานมากที่สุด ($r = 0.561$) การกระตุ้นความคิดของพนักงาน($r = 0.514$) และความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง($r = 0.492$) ตามลำดับ โดยจะเห็นได้ว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทุกด้านยกเว้นด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

นั่นคือความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกนั้น ผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน และการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้พนักงานในการสร้างเครือข่ายกับสมาชิกอื่นๆ มากที่สุดตามความชำนาญในสายงานของตนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด การถ่ายทอดวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานได้รับทราบว่าบริษัทมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายกับสมาชิกอื่นๆ ภายนอกองค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดแก่พนักงานในการรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายงานเพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีกับบริษัทในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bennis และ Nanus, 1985 (อ้างถึงใน ชัชวลักษณ์ จิระเกียรติ, 2548) พบว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leaders) พบว่าผู้นำเหล่านี้ประสบความสำเร็จโดยถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ซึ่งในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำได้ใช้วาทศิลป์ อุปมาอุปไมย เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกล่าวถึงวิสัยทัศน์ซ้ำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์

ความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 3 คือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุดซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและรองลงมาคือกลยุทธ์การมุ่งเน้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด โดยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูง ($r = 0.707$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูง ($r = 0.702$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และกลยุทธ์มุ่งเน้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.487$) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลกระทบของกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่า คำนวณนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ต่างมีความสัมพันธ์กับทั้งกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์ธุรกิจที่ต่างกันจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในองค์กรที่แตกต่างกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมีค่าแตกต่างกันไม่มากนัก นั่นอาจเป็นเพราะในปัจจุบันไม่ว่าองค์กรจะดำเนินกลยุทธ์แบบใดก็ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้นแม้ว่าบริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำก็ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทในระดับที่บริษัททำได้ ในส่วนกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ก็ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่าง จากคู่แข่งและเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วย

ความสัมพันธ์และผลกระทบของกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 3 คือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากที่สุด รองลงมาคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การมุ่งเน้นซึ่งมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตน้อยที่สุดโดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

ผลกระทบของกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) จะเห็นได้ว่า คำนวณนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับทั้งกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เช่นเดียวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ธุรกิจที่ต่างกันจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กรที่แตกต่างกันด้วย แต่ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมีค่าแตกต่างกัน โดยที่กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมากกว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำนั้นเป็นเพราะกลยุทธ์สร้างความแตกต่างนอกจากจะต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แล้วยังต้องมีการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นเหนือคู่แข่งนอกจากตัวผลิตภัณฑ์แล้ว การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ จะทำให้ผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น สร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งได้มากขึ้น อีกด้วย

ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรม

ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่ากิจกรรมวิจัยและพัฒนาและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในองค์กร นั่นคือการที่องค์กรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ องค์กรจะต้องมีการทำการวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการที่องค์กรดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำโดยปกติจะไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แต่ในปัจจุบันผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะต้องดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ พร้อมทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ไปในระดับหนึ่งเพื่อให้ผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ตอบสนองผู้บริโภคได้มากขึ้นด้วย

ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ เนื่องจากค่า Durbin-Watson ต่ำกว่า 1.5

ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยในการที่องค์กรจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะต้องมีการนำนวัตกรรมระบบเปิดมาใช้ในองค์กรโดยต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอกมีการแบ่งปันข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า หุ่นส่วน มหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นต้น จะทำให้องค์กรรับทราบว่าในขณะนี้อุตสาหกรรมของตนมีการพัฒนาเทคโนโลยีความรู้และตัวผลิตภัณฑ์ไปถึงระดับขั้นไหนแล้ว ทำให้องค์กรนำมาวางแผนถึงวิธีการแข่งขันหรือกลยุทธ์ธุรกิจที่สร้างความแตกต่างให้แก่สินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

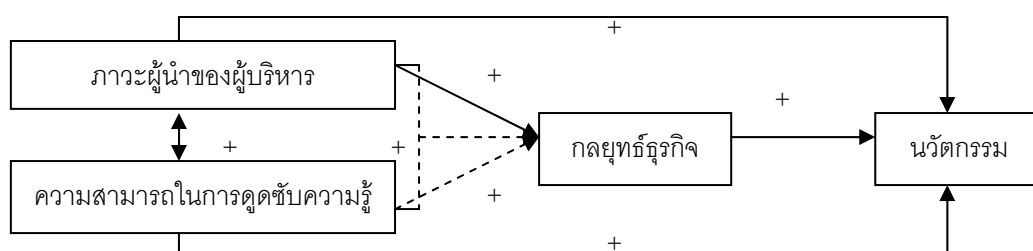
ผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่าการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทและ

กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตโดยการที่องค์กรจะพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ จะต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนและต้องมีการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานในการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่นำมาจากภายนอกบริษัทมาปรับใช้ภายในองค์กร นำไปสู่การค้นคว้าวิธีการแข่งขันทางธุรกิจหรือกลยุทธ์ธุรกิจใหม่ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้น โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bartlett และ Ghosha (1987) และ Ritter's และ Germunden's Model (2003) พบว่า วิชาทฤษฎีขนาดกลางและขนาดย่อมมีการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายนวัตกรรมมากขึ้นเพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากการพัฒนาร่วมกันบางครั้งก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าการพัฒนาแค่ภายในบริษัทเอง โดยสังเกตว่าปัจจุบันธุรกิจเริ่มมีการสนใจในการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ และการทำนวัตกรรมระบบเปิดมากขึ้น (open innovation) (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2549) และผลการศึกษาของ Bartlett และ Ghosha (1987) เสนอว่าบริษัทสามารถสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันจากความร่วมมือกันในเครือข่าย (network coordination) ซึ่งบริษัทสามารถรวมและแบ่งทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อลดต้นทุนและสร้างนวัตกรรมได้ (Porter, 1991 ; Kogut, 1991 และ Yip, 1995)

โดยสรุปแล้วจากกรอบความคิดที่ผู้วิจัยนำมาประยุกต์จากกรอบแนวคิดเดิมที่ได้มีการนำกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ภาวะผู้นำและการจัดการด้านคนในองค์กร การจัดการด้านเทคโนโลยี และการจัดการด้านการวิจัยและพัฒนาในองค์กรเป็นตัวแปรต้น และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการเป็นตัวแปรตามมาประยุกต์เป็นตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นตัวแปรต้น ตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรกลางและตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตเป็นตัวแปรตาม ส่งผลดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นคือตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ต่างส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต แต่เมื่อมีการนำตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจมาเป็นตัวแปรกลาง ทำให้การดำเนินนวัตกรรมในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นคือการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่ต่างกันย่อมส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรที่ต่างกัน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันดังนี้

รูปที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด



ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและนวัตกรรม (รูปที่ 1 ภาคผนวก ข)

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากที่สุดที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ รองลงมาคือภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ตามลำดับ การที่การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมากที่สุด สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความถดถอย ในส่วนความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้ปรากฏว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) แต่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ในระดับปานกลาง ดังนั้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มากกว่าปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) นั่นก็คือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากปัจจัยภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำโดยจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ในส่วนนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต พบว่าการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตแต่กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์(ระดับสูง)มากกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิต(ระดับปานกลาง)

จึงสรุปได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับสูงและนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลาง

ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่างและนวัตกรรม (รูปที่ 2 ภาคผนวก ข)

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและการกระตุ้นความคิดของพนักงานตามลำดับ ซึ่งการที่การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุด สอดคล้องกับการวิเคราะห์ความถดถอยในส่วนความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้ปรากฏว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) โดยมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)อยู่ในระดับปานกลาง แต่มากกว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ในส่วนนวัตกรรมพบว่าการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต โดยกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์(ระดับสูง)มากกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิต(ระดับปานกลาง)

จึงสรุปได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับสูงและนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลางเช่นเดียวกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรม (รูปที่ 3 ภาคผนวก ข)

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมากที่สุดรองลงมาคือภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน แต่กลยุทธ์การมุ่งเน้นไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน และการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้ปรากฏว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)และความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)โดยมีความสัมพันธ์กับ ความสามารถในการดูดซับความรู้จาก

ปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)(ระดับปานกลาง) มากกว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)(ระดับปานกลาง) ในส่วนนวัตกรรม พบว่าการดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นจะมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต โดยกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต(ระดับปานกลาง) มากกว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์(ระดับปานกลาง)

เนื่องจากกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีตัวอย่างจำนวนน้อยจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้จึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับตัวแปรอื่นๆเท่านั้น จึงสรุปได้ว่าการดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นนั้นต้องอาศัยปัจจัยภายในองค์กรคือภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การกระตุ้นความคิดและกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรควบคู่กับการให้ความสนใจกับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ทั้งจากลูกค้า พันธมิตรและซัพพลายเออร์ฯลฯ

ดังนั้นจากกรอบงานวิจัยนี้จึงสรุปผลได้ว่าตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้และตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจมีผลต่อการที่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กรที่เพิ่มขึ้น โดยที่เมื่อตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ผ่านไป ยังตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจและผ่านไปยังนวัตกรรมทั้งสองประเภททำให้มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่ผ่านตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตจากผลการวิจัยนี้ คือภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์ธุรกิจ และความสามารถในการดูดซับความรู้ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้บริหาร(ภาคผนวก ข) ซึ่งพบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตจะเกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือจะต้องเกิดจากตัวผู้นำก่อนที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ในองค์กร และจากนั้นตัวผู้นำก็ต้องใช้กลยุทธ์ธุรกิจในการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นและมีการเสริมด้วยการดูดซับความรู้จากภายในองค์กร โดยการวิจัยและพัฒนาในองค์กร และจากภายนอกโดยการมีกรับนวัตกรรมจากภายนอกเข้ามาใช้ในองค์กรและมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ซัพพลายเออร์ หุ้นส่วนธุรกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

5.2 การนำผลการวิจัยไปใช้

5.2.1 การนำผลการวิจัยไปใช้ทางวิชาการ

ผลงานวิจัยนี้มีประโยชน์ทางวิชาการ เนื่องจากมีการนำตัวแปรต่างๆ ทั้งภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกิจการขนาดกลาง และขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร โดยได้มีผู้ศึกษาทำการศึกษาค้นคว้าจากอุตสาหกรรมอื่นๆ และเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้มีการพัฒนากรอบแนวความคิดมาจากกรอบแนวความคิดที่ได้มีผู้ศึกษามาแล้ว แต่ยังไม่เคยมีผู้ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร จากผลการวิจัยได้รับการพิสูจน์แล้วว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกันและกันและกรอบแนวความคิดนี้สามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมทุกขนาดและทุกสาขาซึ่งอาจจะให้ผลลัพธ์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและสาขาของอุตสาหกรรมที่นำไปใช้

5.2.2 การนำผลการวิจัยไปใช้ทางประยุกต์

สำหรับผู้ประกอบการ SMEs

จากผลการวิจัยข้างต้นบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูงและนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลาง นั่นคือ บริษัทที่มีการมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กรมากกว่าการพัฒนากระบวนการผลิต ซึ่งผู้บริหารอาจจะมองข้ามความสำคัญของการพัฒนากระบวนการผลิตในองค์กรว่าการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตควบคู่ไปกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงเงินทุนและความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม (Capability) ในองค์กรว่าองค์กรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมได้มากน้อยเพียงใด โดยองค์กรอาจมีการพัฒนานวัตกรรมแบบ Radical Innovation คือการพัฒนานวัตกรรมโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่องค์กรมีอยู่เดิม (Product Development) หรือการพัฒนานวัตกรรมแบบ Incremental Innovation คือการพัฒนาแบบปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่องค์กรมีอยู่โดยอาจจะเพิ่มบางอย่างลงไปในผลิตภัณฑ์ เช่น ใส่สารอาหารเพิ่ม เพิ่มรสชาติให้ลูกค้าได้มีทางเลือกมากขึ้น เป็นต้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยองค์กรขนาดกลางและเล็กอาจจะเริ่มจากการพัฒนานวัตกรรมแบบ Incremental innovation และเมื่อองค์กรมีเงินทุนและศักยภาพเพียงพอในการพัฒนานวัตกรรมแบบ Radical Innovation ก็อาจจะมีการพัฒนานวัตกรรมทั้งสองแบบในเวลา

เดียวกันกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 3 บริษัท ได้มีการกล่าวถึงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กรโดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับใช้ในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับ SMEs อื่นๆ ได้ (ภาคผนวก ฉ)

ในส่วนปัจจัยภายในองค์กรคือผู้บริหารขององค์กรควรมีการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และเปิดใจกว้างในการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น จริงใจ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลในการที่จะพัฒนานวัตกรรม มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพิ่มสินค้าตามความต้องการของตลาด และควรรู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของสินค้าของตัวเองเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้นโดยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมควรมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงนำสิ่งใหม่ๆ เข้าไปอยู่เสมอๆ และนอกจากจะปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมแล้วในกรณีที่องค์กรมีความสามารถหรือมีความพร้อมในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเจ้าแรกๆ ในตลาดก็ควรริบดำเนินการเพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง ในส่วนของบริษัทที่ยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็ควรทำการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทมีความชำนาญอยู่ เพื่อสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งชั้นรายใหญ่ ในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการผลิต เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และอยู่รอดในธุรกิจยุคปัจจุบันนี้ ในส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเหนือสิ่งอื่นใด เมื่อมีความมุ่งมั่นแล้วการที่จะพัฒนานวัตกรรมในองค์กรต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานได้รับทราบกันอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการก่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ในส่วนการกระตุ้นความคิดของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจทุกกลยุทธ์น้อยที่สุด ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการกระตุ้นความคิดของพนักงานในการก่อให้เกิดนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมและทำให้้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้ ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้ จากผลการวิจัยจะพบว่าการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมมากที่สุด และมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนา โดยจากงานวิจัยพบว่าไม่ว่าองค์กรจะดำเนินกลยุทธ์แบบใดต้องมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัททั้งนั้น ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถใน

การดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) เลยแต่กลับพบว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากกว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่าง นั่นเป็นเพราะในปัจจุบันผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในส่วนของพัฒนาผลิตภัณฑ์จะมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ช่วยให้เกิดการประหยัดต้นทุนและประหยัดเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เองในบริษัท และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารจึงควรมีการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทในการพัฒนานวัตกรรมไม่ว่าผู้ประกอบการนั้น ๆ จะดำเนินกลยุทธ์แบบใดก็ไม่ควรละเลยการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรของตัวเองด้วย เนื่องจากนวัตกรรมบางอย่างที่รับมาอาจไม่เหมาะสมกับองค์กรต้องมีการปรับให้เข้ากับองค์กร หรือในบางครั้งก็ไม่เหมาะสมกับอุตสาหกรรมตนเองแต่สามารถนำมาปรับใช้ได้ และควรมีการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางหรือระดับต้น เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง จึงสรุปได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์กรเองคือจากตัวผู้บริหารควรเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับทั้งระดับสูง ระดับกลางและระดับต้นเพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ได้ถ่ายทอดหรือแนะนำพนักงานในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยอาจมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกบริษัทหรือมีการจัดฝึกอบรมในบริษัทและการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรด้วยกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมและการพัฒนานวัตกรรมจากภายนอกโดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเช่นลูกค้า พันธมิตร ซัพพลายเออร์ ฯลฯ และการรับนวัตกรรมจากภายนอกบริษัทไม่ว่าจะทางใดก็ตาม ควบคู่กันไปทั้งหมด

สำหรับภาครัฐ

ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการสนับสนุนด้านข้อมูลให้แก่ผู้ประกอบการมากขึ้นทั้งข้อมูลในเชิงวิชาการ know how และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และข้อมูลด้านอื่นๆ โดยผ่านวารสารหรือการจัดฝึกอบรม(โดยการจัดฝึกอบรมควรเป็นการจัดฝึกอบรมโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมไม่สูงมากนัก)และในการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรให้ผู้ประกอบการได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งในสาขาธุรกิจของตนโดยองค์กรรัฐควรมีการเปิดคอร์สฝึกอบรมที่จำเป็นรองรับให้แก่องค์กรในการส่งบุคลากรมาพัฒนาฝึกฝนทักษะหรือการรับความรู้ใหม่ ในส่วนนโยบายของภาครัฐก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการมีการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรมากขึ้น นโยบายของรัฐควรเอื้อให้เกิดการสนับสนุนด้านต่างๆแก่

ผู้ประกอบการอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องและช่วยเหลือเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยที่มีเงินทุนน้อย เช่นการลงทุนเครื่องจักร การลงทุนด้านบุคลากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ทำให้การลงทุนด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่เป็นปัญหาด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้นมากนักสำหรับผู้ประกอบการ มีหน่วยงานที่ดูแลด้านนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนามากขึ้นในการให้ข้อมูลและความช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ไม่สามารถทำวิจัยและพัฒนาได้ในองค์กรได้เองโดยหน่วยงานรัฐเป็นตัวกลางในการประสานงานและแนะนำวางแผนการตลาดให้สอดคล้องสภาวะปัจจุบันและเป็นตัวกลางให้แก่ผู้ประกอบการและนักวิจัยที่สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิตใหม่ๆ ในการจับคู่กันในการดำเนินธุรกิจ โดยจากการสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมพบว่า มีปัญหาด้านการขาดบุคลากรมากที่สุด ซึ่งองค์กรรัฐควรแก้ปัญหาโดยการเป็นตัวกลางในการส่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้องค์กรต่างๆ ที่มีความต้องการ รวมถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการได้รู้จักหน่วยงานที่สนับสนุนด้านนวัตกรรมมากขึ้นพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงผลงานวิจัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้ารับความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องรวมทั้งความรวดเร็วในการการสนับสนุนและให้บริการผู้ประกอบการแบบ one – stop service ในส่วนปัญหาการขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน รัฐอาจจะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของนวัตกรรมที่ขอรับการสนับสนุน และให้การช่วยเหลือด้านการติดต่อกับสถาบันการเงินเพื่อให้ผู้ประกอบการเข้าถึงความช่วยเหลือได้มากที่สุด

สำหรับผู้ประกอบการรายย่อยที่มีปัญหาเรื่องเงินทุนในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการลงทุนเครื่องจักรใหม่ๆ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ แล้วมีเงินทุนไม่เพียงพอสามารถขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) เป็นต้น

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยในครั้งนี้

- กลยุทธ์ธุรกิจในความเป็นจริงบริษัทอาจมีการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจแบบผสมผสานหลายๆ กลยุทธ์เข้าด้วยกัน แต่ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากมีจำนวนตัวแปรเป็นจำนวนมากแล้ว จึงได้มีการแบ่งกลยุทธ์ธุรกิจเป็น 3 ประเภทเท่านั้น
- รายชื่อของกลุ่มประชากรที่ได้จากสำนักงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นฐานข้อมูลที่ไม่ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้เกิดปัญหาในการส่งจดหมายไปยังผู้ประกอบการ
- ในงานวิจัยนี้ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ความถดถอยของกลยุทธ์การมุ่งเน้นเนื่องจากจำนวนตัวอย่างที่น้อยจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับตัวแปรอื่นๆ เท่านั้น

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- หากในอนาคตอาจมีการนำกรอบการศึกษาเหล่านี้ไปใช้ศึกษาในอุตสาหกรรมอื่นๆ หรือกิจการขนาดใหญ่เพื่อศึกษานวัตกรรมของอุตสาหกรรมหรือกิจการขนาดใหญ่เหล่านั้น
- ในอนาคตอาจมีการปรับเปลี่ยนตัวแปรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นในงานวิจัยนี้มีการตัดแปลงกรอบความคิดมาโดยมีการปรับเปลี่ยนตัวแปรโดยใช้ตัวแปรความสามารถในการดูดซับความรู้ ซึ่งในปัจจุบันเริ่มทวีความสำคัญมากขึ้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมศุลกากร. [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://www.customs.go.th/> [13/01/2551]
- กระทรวงพาณิชย์. [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: <http://www.moc.go.th/> [13/01/2551]
- กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2550.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย spss for windows. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, 2546.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. สถิติสำหรับงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร, 2550.
- กฤษณี เวชสาร. การวิจัยการตลาด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- จิตราภา กุณทลบุตร. การวิจัยสำหรับนักวิจัยรุ่นใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหธรรมิก, 2549.
- เจษฎา เมืองพรหม. การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545 .
- ฉัตรชัย บุญรัตน์. ศักยภาพการแข่งขันของ SMEs ของธุรกิจบริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non Bank) ภายใต้กระแสการค้าเสรี [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://www.nfi.or.th/bi/upload/seminar/media/4624.pdf> [13/01/2551]
- ชัชวาลย์ จีวะเกียรติ. ผลการปฏิบัติงานของโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์ตามแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ, 2550.

- ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2526, อ้างถึงใน รัชษ์ วรวิจิโกคาทร. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร, 2547. หน้า 25.
- ณัฐพล นิรมานพัชรินทร์. กลยุทธ์ในการจัดการ SMEs ตอนที่ 2 [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=412187_Smart%20SMEs [13/01/2551]
- दनัย เทียนพุดม. INNOVATION Scorecard [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://thekmthailand.blogspot.com/2008/08/innovation-scorecard.html> [13/01/2551]
- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. 108 แบนด์แห่งองค์กรนวัตกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครธุรกิจชิบูค, 2549.
- ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2(ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- พนิดา ดามาพงษ์. ภาวะผู้นำ [ออนไลน์]. 2535. แหล่งที่มา: http://www.ba.cmu.ac.th/e_learning/courses/7034086051/document/Chapter13/ [13/01/2551]
- พยอม วงศ์สารศรี. ความหมายของภาวะผู้นำ [ออนไลน์]. 2534. แหล่งที่มา : <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page1.3.html> [13/01/2551]
- พสุ เศษะรินทร์. ยอดผู้นำยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2547.
- รัชกฤษ คล่องพยาบาล. แผนธุรกิจกับ SMEs ตอนความแตกต่างระหว่างแผนธุรกิจกับแผนประเภทอื่นๆ (6) [ออนไลน์]. 2549. แหล่งที่มา: http://www.businesssthai.co.th/content.php?data=412650_Smart%20SMEs. [13/01/2551]
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. การศึกษาภาวะผู้นำของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไทย [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา: <http://www.soc.ku.ac.th/stu/psy/psy05.pdf> [13/01/2551]
- ลัทธี ศรีสุโร. การศึกษาพัฒนาการด้านสิทธิบัตรและการประยุกต์แนวความคิดทางด้านนวัตกรรมในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- วัชริน มีรอด. พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร, 2549.

วัฒนชะชัย ยะนินทร. โมเดลพิชิตความสำเร็จ...สร้างดีเอ็นเอซีอีโอ [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา:
<http://www.positioningmag.com/Magazine/PrintNews.aspx?id=43651>
 [13/01/2551]

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. CEO คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง [ออนไลน์]. 2546. แหล่งที่มา:
[http://www.takchamber.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=345184&Ntype=1\[13/01/2551\]](http://www.takchamber.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=345184&Ntype=1[13/01/2551)

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, กระทรวง. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. การจัดการนวัตกรรม
 สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร, 2547.

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, กระทรวง. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. พลวัตนวัตกรรม.
 กรุงเทพมหานคร, 2549.

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, กระทรวง. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
ดัชนีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทยปี 2548. กรุงเทพมหานคร, 2548.

สถาบันอาหาร. [ออนไลน์]. 2548. แหล่งที่มา: www.nfi.or.th [13/01/2551]

สุภาพร รอดถนอม. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์
 วิทยาลัยพยาบาลวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา [ออนไลน์]. 2549.
 แหล่งที่มา: <http://suthep.cru.in.th/leader27.doc> [13/01/2551]

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: www.nia.or.th [13/01/2551]

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา:
www.sme.go.th [13/01/2551]

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. โครงการเครือข่ายส่งเสริมการนำนวัตกรรม
 ไปใช้ในเชิงพาณิชย์. [ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา:
http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=22 [13/01/2551]

อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของทีม(ตอนที่1)(Measuring Team
 Performance) [ออนไลน์]. 2547. แหล่งที่มา:
<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=203> [13/01/2551]

อำนาจ เลิศชยันตี. สถิติขั้นสูง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศิลปะประสานองการพิมพ์,
 2545.

- อโดร์, จอห์น. The inspirational Leader ผู้นำที่เป็นศูนย์รวมแห่งแรงบันดาลใจ. แปลโดยสุริยา ศิน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ Good Morning, 2547.
- Drucker, P., 1970, อ้างถึงใน พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร, 2547. หน้า 4.
- Freeman and Soete, 1997, อ้างถึงใน วัชริน มีรอด. พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร, 2549. หน้า 71.
- Kouzes and Posner, 1987, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน (Contexts for Transformational and Transactional Leadership [ออนไลน์]. 2545. แหล่งที่มา: <http://suthep.cru.in.th/leader20.doc> [2008]
- McFarland. บทสรุปภาวะผู้นำ [ออนไลน์]. 1979. แหล่งที่มา: <http://203.113.118.15/Garuntee/01/Resume.doc> [13/01/2551]
- OECD, 2000, อ้างถึงใน วัชริน มีรอด. พลวัตนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร, 2549. หน้า 75.
- Quinn and Hall, 1993, อ้างถึงใน สุภาพร รอดถนนอม. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลกับ ประสิทธิภาพองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัย สังกัดกระทรวง สาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- Yukl. ภาวะผู้นำ [ออนไลน์]. 1989. แหล่งที่มา: <http://onzonde.multiply.com/journal/item/70> [13/01/2551]

ภาษาอังกฤษ

- Afuah, A. Innovation management : Strategies, implementation and profits, New York: Oxford University Press, 1998.
- Aldrich, T.J. Managing the flow of technology: Technology transfer and dissemination of technological information within the R&D organization, Cambridge, MA.: MIT Press, 1977.

- Arvonen, J. and Pettersson, P. Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness. Scandinavian Journal of Management 18 (2002): 101-112.
- Barker, A.M. Transformational nursing leadership : A vision for the future. New York: National League for Nursing Press, 1992.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. Managing across borders: New organizational responses. Sloan Management Review (Fall), 1987.
- Bass, B.M. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, 1985.
- Bass, B.M. Leader and performance beyond expectations. New York: Free Press, 2000.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. Improving organizational effectiveness through transformation leadership. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- Bateman, T.S. and Snell, S.A. Management : Competing in the new era, 5th edition. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Becker, W. and Peters, J. Technological Opportunities, Absorptive Capacities, and Innovation. Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe (Dissertation) No. 255, Augsburg, 2000.
- Bennis, W. and Nanus, B., 1985. Cited in Yukl, G. Leadership in Organization, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall International, 1994.
- Bosch, V.D. et al. Absorptive capacity : Antecedents ,models ,and outcomes. In M.Easterby-Smith and M.A.Lyles (Eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. Oxford, U.K.: Blackwell, 2003.
- Bourgeois, L.J. Strategy and environment : A conceptual integration. The Academy of Management Review 5 (1980): 25-39.
- Bradbury, J.A. Product innovation : Idea to exploitation. New York: Wiley, 1989.
- Brown, M. Introduction to innovation: Managing ideas into action, Henley Management Centre/Price Waterhouse, 1994.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. Product development: Past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review 20 (1995): 343-378.

- Buonanno, Faverio, Pigni et al. Factors affecting ERP system adoption : A comparative analysis between SMEs and large companies18, 4 [Online]. 2005. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Burn, J.M. Leadership. New York : Harper and Row, 1978.
- Business Dictionary.com [Online]. 2007. Available from:
<http://www.businessdictionary.com/definition/top-management-commitment.html>
[2008]
- Camelo-Ordaz Carmen , Fernández-Alles María de la Luz, and Martínez-Fierro Salustiano. Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: the spanish case 9, 2 [Online]. 2006. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Cantner, U. and Pyka, A. Absorbing Technological Spillovers: Simulations in an Evolutionary Framework. Industrial and Corporate Change 7 (1998): 369-397.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., and Zhao, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. Journal of Business & Industrial Marketing18 (2003): 6-21.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly 35 (1990): 128-152.
- Cooper, R.G. Overhauling the new product process. Industrial Marketing Management 25(1996): 465-82.
- Cuieford, J.P. Fundamental statistics in psychology and education, 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Daghfous, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge intensive best practices. SAM Advanced Management Journal 69 (2004): 21-27.
- Davenport, T.H. Process innovation : Reengineering work through information technology. Boston, Massachusetts: Harvard business school press, 1993.
- Davila, Epstein and Shelton. Making innovation work : How to manage it, measure it, and profit from it. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006.
- Day, D.V. and Lord, R.G. Executive leadership and organizational performance: suggestion for a new theory and methodology. Journal of Management 14(1988): 453-64.

- Deluga, R.J. Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. Group and Organizational Studies13(1988) : 456-467.
- Deshpande, R., Farley, J.U.,and Webster, F.E. Jr Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. Journal of Marketing 57(1993): 23-27.
- Dess, G.G.and Lumpkin, G.T. Strategic management: Creating competitive advantages. New York : McGraw - Hill Irwin, 2003.
- Dixon, S. E.A. and Day, M. Leadership, administrative heritage and absorptive capacity 28, 8 [Online]. 2007. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Dosi, G. Technological Paradigms and Technological Trajectories, Research Policy,11:3 (1982): 147-162.
- DTI/CBI. Innovation – The Best Practice. London : DTI/CBI, 1993/1994.
- DTI ,CBI and National Manufacturing Council. Innovation - The Best Practice : The Report, London: DTI Publications, 1993.
- Dupuy, D. Technological change and environmental policy: The diffusion of environmental technology. Growth &Change 28 (Winter 97): 49-66.
- Fariselli, P., Oughton, C., Picory, C et.al. Electronic commerce and the future for SMEs in a global market-place: Networking and public policies. Small Business Economics 12 (1999): 261-275.
- Fu, J. and Shi, P. Technological accumulation versus technology innovation: a new approach of Chinese firms' technological innovation from technological accumulation dimension. Sun Yat - Sen Management Review 3(1995): 112-121.
- Gradwell, T. Outsourcing knowledge creation: don't give the game away. Specialty Chemicals 23 (2003): 24-25.
- Gray, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms 12, 6 [Online]. 2006. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Gray, C. Managing the impact of broadband on microfirms and their networks. The European Journal of Teleworking 9 (2003): 4-16.

- Gray, C. Management development and organizational growth in European small and medium enterprises. Advances in Developing Human Resources 6 (2004): 451-469.
- Grill R., Levine N, and Pitt, D.C. Leadership and Organizations for the new Millennium. The Journal of Leadership Studies, 1998.
- Grunfeld, L.A. Meet me halfway but don't rush : absorptive capacity and strategic R&D investment revisited. International Journal of Industrial Organization 21 (2003): 1091-1109.
- Hambrick, D. and Mason, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review 9 (1984): 193-206.
- Hatten, K. J., Schendel, D.E.,and Cooper, A.C. A strategic Model of the U.S. Brewing Industry :1952 – 1971. Academy of Management Journal 4 (1978): 592-610.
- Henard, D. and Szymanski, D. Why some new products are more successful than others. Journal of Marketing Research 38 (2001): 362-375.
- Henderson, R. M. and K. B. Clark. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9-30.
- Heunks, F.J. Innovation, creativity and success. Small Business Economics 10 (1998): 263 - 272.
- Higgins, J.M. How effective companies operate: lessons from Japanese strategy. Creativity and Innovation Management 4 (1995): 110-119.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D. Corporate Distinctive Competence, Strategy , Industry and Performance. Strategic Management Journal 6 (1985): 273-293.
- Hughes, T. The Evolution of Large Technological Systems, In Wiebe Bijker et al., The Social Construction of Technological Systems : New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1987.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. , and Knight, G.A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management 33 (2004): 429 - 438.

- Humphreys P., McAdam R., and Leckey J. Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs 8, 3 [Online]. 2005. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Ireland, R.D. and Hitt, M.A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. Academy of Management Executive 13 (1999): 43-57.
- Johne, A. and Snelson P. Successful new product development. Oxford : Blackwell, 1988.
- Johnson, T. Performance measurement for competitive excellence. In R.S.Kaplan(ed.), Measure for manufacturing excellence, Harvard Business School Series in Accounting and Control, 1990.
- Johnson, J.D., Meyer, M.E., Berkowitz, J.M. et.al. Testing two contrasting structural models of innovativeness in a contractual network. Human Communication Research 24 (1997): 320 - 348.
- Joyce, P., Seaman, C., Woods, A. et.al. Small Firms: Contributions to Economic Regeneration, London: The Institute for Small Business Affairs, 1996.
- Kaplan, R.S. Limitation of cost accounting in advanced manufacturing environments. Measure for manufacturing excellence. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- Kargar, J., Parnell, J.A. Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: an empirical investigation. Journal of Business Strategies 13 (1996): 42-64.
- Kedia, B. and Bhagat, R.S. Cultural constraints on transfer of technology across nations implications for research in international and comparative management. Academy of Management Review 13 (1988): 559 - 571.
- Kessler, E. and Chakrabarti, A. An empirical investigation into methods affecting the quality of new product innovations. International Journal of Quality 3 (1998): 302 - 319.
- Kim, E., Nam, D., and Stimpert, J.L. The Applicability of Porter's Generic strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions. Journal of Management 30 (2004): 569-589.

- Kim, L. Crisis construction and organizational learning capability building in catching-up at Hyundai Motor. Organization Science 9 (1998): 506-521.
- Kogut, B. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. Global strategic management the essentials, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- Laforet S. and Tann J. Innovative characteristics of small manufacturing firms 13, 3 [Online]. 2006. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Lane, P.J. and Lubatkin, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic Management Journal 19 (1998): 461-477.
- Leahy, D. and Neary, J.P. Absorptive Capacity, R&D Spillovers and Public Policy. CEPR Discussion Papers No.4171, 2004.
- Leonard-Barton, D. Internal technology transfer in new product and process development: mode of interaction. Technology management and corporate strategies: a tricontinental perspectives. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science, 1995.
- Lin, C., Tan, B., and Chang, S. The critical factors for technology absorptive capacity. Industrial Management and Data Systems 102 (2002): 300-308.
- Raymond L. Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems: A configurational perspective 106, 7 [Online]. 2006. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Matusik, S.F. and Heeley, M.B. Absorptive capacity in the software Industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. Journal of Management 31 (2005): 549-572.
- McAdam, R. and Armstrong, G. A Symbiosis of quality and innovation in SMEs : a multiple case study analysis 16, 7 [Online]. 2001. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Miller, A. and Dess, G.G. Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. Journal of Management Studies 30 (1993): 553-585.

- Miller, D. Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. Academy of Management Journal 31(1988): 280-308 .
- Miller, D. and Shamsie, J. Learning across the CEO life cycle. Strategic Management Journal 22 (2001): 725 - 745.
- Mitra, J. Making connections: innovation and collective learning in small businesses. Education + Training 42, 4, 2000.
- Modern, T. Leadership as competence. Management Decision 35 (1997).
- Mole, V. and Elliot, D. Enterprising Innovation: An Alternative Approach , London : France Pinter, 1987.
- Morton, J.A. Organizing for Innovation: A Systems Approach to Technical Management. New York : McGraw-Hill, 1971.
- Motwani, J., Dandridge, T., Jiang, J. et.al. Managing innovation in French small and medium-sized enterprises. Journal of Small Business Management 37 (1999): 106 - 114.
- Mowery, D.C. and Oxley, J.E. Inward technology transfer and competitiveness : The role of national innovation systems. Cambridge Journal of Economics 19 (1995): 67-93.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge-creating company. New York : Oxford University Press, 1995.
- Norberg-Bohm, V. and Rossi, M. The power of incrementalism : Environmental regulation and technological change in pulp and paper bleaching in the US. Technology Analysis & Strategic Management 10(June 1998) :225-245.
- Norburn, D. and Birley, S. The top management team and corporate performance. Strategic Management Journal 9 (1988): 225 - 237.
- Nunnally, J. Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill, 1994.
- OECD's Oslo Manual. National Innovation Systems. Paris, 1997.
- Ohmae, K. Managing in the Borderless World. Harvard Business Review (May-June, 1990): 152-161.

- Oke, A., Burke, G., and Myers, A. Innovation types and performance in growing UK SMEs 27, 7 [Online]. 2007. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Oltra, M.J. and Flor, M.L. The impact of technological opportunities and innovative capabilities on firms' output innovation. Creativity and Innovation Management 12 (2003): 137-144.
- Perry, S.C. The relationship between written business plans and the failure of small business in the US. Journal of Small Business Management 39 (2001): 201 – 209.
- Phongthep Srisopachit. International strategy, human resource management practices, and competitive advantage: A case study of the electronics industry in Thailand. Doctoral dissertation. Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, 1999.
- Porter, M.E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 1980.
- Porter, M.E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press, 1985.
- Porter , M.E. The competitive advantage of nations. New York: The Free Press, 1990.
- Porter , M.E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic management journal 12, 1991.
- Porter , M.E. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance : with a new introduction , 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998.
- Prajogo, Laosirihongthong and Sohal et al. Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialized countries 107, 1[Online]. 2007. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Raosoft [online]. 2008. Available from: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> [2008]
- Raymond, L. Enabling the strategic development of SMEs through advanced manufacturing systems: A configurational perspective 106, 7 [Online]. 2006. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Nicholas O'Regan and Ghobadian, A. Short- and long-term performance in manufacturing SMEs: Different targets, different drivers 53, 5 [Online]. 2003. Available from : <http://www.emerald.com> [2008]

- Nicholas O'Regan , Abby Ghobadian and Martin Sims. Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. Technovation 26 [Online]. 2006. Available from: <http://www.sciencedirect.com>[2008]
- Ritter's and Germunden's Model. InnovationDNA™: Framework of Principles, 2003.
- Rocha, F. Inter-firm technological Cooperation : Effects of absorptive capacity ,firm-size and specialization. Economics of Innovation and New Technology 8 (1999): 253-271.
- Root, F. and Visudtibhan, K. Defining and measuring the international strategic focus of multinational corporations. International strategic management: Challenges and opportunities. Washington, DC: Taylor & Francis, 1992.
- Roper, S. Strategic initiatives and small business performance: an exploratory analysis of Irish companies. Entrepreneurship and Regional Development 9 (1997): 353-364.
- Roper, S. and Love, J.H. Product innovation and small business growth: A comparison of the strategies of German, UK and Irish Companies. Research Policy 31 (2002): 1087-1102.
- Salavou, H., Baltas, G.,and Lioukas, S. Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure 38 [Online]. 2004. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Sanchez, C.M. Environmental regulation and firm-level innovation. Business & Society 36 (June 1997): 140-168.
- Schmidt, T. What determines absorptive capacity. Paper to be presented at the DRUID Tenth Anniversary Summer Conference 2005 on dynamics of industry and innovation : organizations, networks and systems. Copenhagen, Denmark, 2005.
- Schumpeter, J.A. Capitalism, socialism and democracy, 3rd ed. New York : Harper and Row, 1950.
- SGS Consulting. SMEs: A National Survey. London: SGS Consulting, 2002.
- Stock, G.N., Greis, N.P., and Fischer, W.A. Firm size and dynamic technological innovation, Technovation 22 (2002): 537-549.

- Stock, G.N., Greis, N.P., and Fischer, W.A. Absorptive capacity and new product development. Journal of High Technology Management Research 12 (2001): 77-91.
- SubbaNarasimha, P.N. Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence. Managerial and Decision Economics 22 (2001): 201-212.
- Surasvadee Rajkulchai. Managing absorptive capacity: The effect of spillover channel mechanism and the impact on innovation. Doctoral dissertation. Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University, 2006
- Tehrani. Porter generic strategies [Online]. 2003. Available from: http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_generic_strategies [2008]
- Thomson, A. and Gray, C. The determinants of management development in small businesses. Journal of Small Business and Enterprise Development 6 (1999): 113 - 127.
- Thomson, A., Storey, J., Mabey, C et.al. Changing Patterns of Management Development. Oxford: Blackwell, 2001.
- Veugelers, R. Internal R&D expenditures and external technology sourcing. Research Policy 26 (1997): 303-315.
- Veugelers, R. and Cassiman, B. Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. Research Policy 28 (1999): 63 - 80.
- Vila, N. and Kuster, I. The importance of innovation in international textile firms 41 [Online]. 2007. Available from: <http://www.emerald.com>[2008]
- Wagner, E.R. Innovation in large versus small companies: insights from the US wood products industry 43, 6 [Online]. 2005. Available from: <http://www.emerald.com> [2008]
- Westphal, J.D. and Frederickson, J.W. Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. Strategic Management Journal 22 (2001): 1113 - 1138.
- World Bank. Enhancing Policy and Institutional Support for Industrial Technology Development in Thailand, 2000.
- Yamane, T. Statistic : An introductory analysis. New York : Harper and row, 1973.

- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A. et.al. A study of competitive strategy ,organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. International Journal of Production Economics 52 (1997): 161-172.
- Yammarino, F.J.and Bass, B.M. Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings. Measures of Leadership, Leadership Library of America, Inc., West Orange, NJ., 1990.
- Yip, G.S. Global strategy in a world of nations?. Sloan Management Review 31 (1989): 99-115.
- Yip, G.S. Total global strategy: Managing for worldwide competitive advantage. The United States of America: Prentice Hall, 1995.
- Yukl, G. Leadership in Organization, 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall International, 1994.
- Zahra, S. A. and George ,G. Absorptive capacity : A Review , Reconceptualization ,and extension. Academy of Management Review 27 (2002):185-203.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-9

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	แนวคิด / ทฤษฎีการพัฒนา	นโยบายการส่งเสริม SMEs	แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย	ข้อวิเคราะห์
แผนพัฒนาฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504 - 2509)	ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Growth Theories)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจนเนื่องจากเป็นการผลิตสินค้าเพื่อการบริโภคภายในครัวเรือนเป็นหลัก และใช้เทคโนโลยีพื้นฐานแบบง่าย ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> การผลิตสินค้าเกษตรกรรมที่เป็นส่วนเกินจากการบริโภคภายในประเทศเป็นหลัก การผลิตอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ส่งเสริมการลงทุนของเอกชนโดยรัฐไม่เข้าไปแข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการผลิตสินค้าเกษตรที่เหลือนำมาบริโภคภายในประเทศและการใช้เทคโนโลยีอาหารระดับพื้นฐานเช่น เทคโนโลยีการถนอมอาหารอย่างง่าย ๆ เช่น การตากแห้ง การดองและการจลนหรือเคลือบน้ำตาล เป็นต้น
แผนพัฒนาฉบับที่ 2 (พ.ศ.2510 - 2514)	ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Growth Theories)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน แต่เน้นให้ภาคเอกชนลงทุนอุตสาหกรรมการผลิต โดยได้เริ่มการนำเข้าเทคโนโลยีจากประเทศได้วันและประเทศญี่ปุ่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> การผลิตอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้า โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและรัฐวิสาหกิจ ส่งเสริมเอกชนลงทุนอุตสาหกรรมการผลิต พาณิชยกรรมและบริการ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาจากต่างประเทศเพื่อทำการผลิตในประเทศ และเริ่มส่งออกบ้าง
แผนพัฒนาฉบับที่ 3 (พ.ศ.2515 - 2519)	ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Growth Theories)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน แต่เริ่มมีนโยบายการส่งออกและได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเน้นการปรับปรุง technology know-how เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพได้มาตรฐาน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการส่งออก ปรับโครงสร้างภาษีศุลกากรเงินอุดหนุนเยี่ยต่ำ จัดตั้งศูนย์บริการส่งออก จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการส่งออก 	<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งศูนย์บริการส่งออก ประเทศไทยมีรายได้จากการส่งออกอาหารแปรรูปมากขึ้นทำให้ต้องการเทคโนโลยีระดับสูงขึ้นเพื่อการปรับปรุงสินค้าให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าในตลาดต่างประเทศได้
แผนพัฒนาฉบับที่ 4 (พ.ศ.2520 - 2524)	ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Growth Theories)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดย่อม เน้นการจ้างงานและเพิ่มรายได้โดยการจัดการสินเชื่อ การให้บริการทางการเงินและด้านเทคนิควิชาการและการตลาด 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการส่งออก ขยายการผลิตสาขาเกษตรกรรม ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก 	<ul style="list-style-type: none"> เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบในเชิงทรัพยากร วัตถุดิบทางการเกษตรและค่าจ้างแรงงานต่ำทำให้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อการส่งออกอย่างรวดเร็ว

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-9 (ต่อ)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	แนวคิด / ทฤษฎีการพัฒนา	นโยบายการส่งเสริม SMEs	แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย	ข้อวิเคราะห์
แผนพัฒนาฉบับที่ 5 (พ.ศ.2525 - 2529)	การกระจายรายได้กับการเจริญเติบโต (Redistribution with Growth)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดย่อมให้เป็นฐานหลักของการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ และเร่งกระจายอุตสาหกรรมสู่ภูมิภาค รับช่วงการผลิตระหว่างอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดใหญ่ขยายงานการส่งเสริม SMEs ในส่วนภูมิภาค 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับโครงสร้าง การจัดทำแผนเชิงรุก เช่นการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งตะวันออกและเมืองหลัก เน้นการแปลงแผนไปสู่ภาคปฏิบัติ การพัฒนาอุตสาหกรรมต่างๆเพื่อการส่งออกมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นต่อนำเข้าเทคโนโลยีจากสหภาพยุโรปและอเมริกาเข้ามาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าเครื่องจักรและอุปกรณ์ 	
แผนพัฒนาฉบับที่ 6 (พ.ศ.2530 - 2534)	Export – led Growth มุ่งสู่ความเป็น NICs	<ul style="list-style-type: none"> รัฐพัฒนาอุตสาหกรรมในครอบครัว อุตสาหกรรมขนาดย่อมและอุตสาหกรรมภูมิภาค และเพิ่มการสนับสนุนสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมรวมถึงการให้สิทธิประโยชน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ขยายการส่งออก เร่งรัดการส่งเสริมการส่งออกและท่องเที่ยว ปรับแผนวางแผนจากรายสาขามาเป็นลักษณะแผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การผลิตอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงมากขึ้น ทำให้ต้องนำเข้าเครื่องจักรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
แผนพัฒนาฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535 - 2539)	ตลาดเสรี (Free Market Capitalism)	<ul style="list-style-type: none"> รัฐสนับสนุนงบประมาณให้องค์กรเอกชนจัดกิจกรรมส่งเสริมผู้ประกอบการ SMEs และกำหนดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายเป็นรายสาขาที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาอุตสาหกรรมระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> การปรับตัวเข้าสู่โลกาภิวัตน์ เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา ได้แก่ อุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อุตสาหกรรมงานโลหะ อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> เนื่องจากเป็นยุคแห่งการเปิดเสรีการค้าทำให้การแข่งขันอุตสาหกรรมต่างๆ ในตลาดโลกสูงขึ้น มีกฎเกณฑ์ทางการค้ามากขึ้น ผู้ประกอบการ SMEs จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาความสามารถทั้งในเรื่องเทคโนโลยีการผลิต การตลาดและการจัดการอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-9 (ต่อ)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	แนวคิด / ทฤษฎีการพัฒนา	นโยบายการส่งเสริม SMEs	แนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของไทย	ข้อวิเคราะห์
แผนพัฒนาฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2543)	<ul style="list-style-type: none"> ตลาดเสรี (Free Market Capitalism) การพัฒนาคน (Human Development) 	<ul style="list-style-type: none"> รัฐมีบทบาทในการสนับสนุนทางการเงินให้แก่ SMEs เช่น การจัดตั้งกองทุนรวม SMEs รวมถึงบ่มเพาะและเสริมสร้างความเข้มแข็งของ SMEs ตราพรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 และจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม SMEs และจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 5 สาขา 	
แผนพัฒนาฉบับที่ 9 (พ.ศ.2544 - 2549)	<ul style="list-style-type: none"> เศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจพึ่งตนเอง (Sustainable Development) 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นนโยบายการส่งเสริมการลงทุนสำหรับ SMEs ของไทย เน้นการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมต่างๆ เพื่อการแข่งขันกับต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาเทคโนโลยีเน้นการปรับปรุงการดัดแปลงและพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีให้เป็นนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการในลักษณะ Value Chain

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549) และฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)

แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549)		แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)		ข้อวิเคราะห์
ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เป็นกลไกหลักทางเศรษฐกิจและสังคมประเทศ	(1) พัฒนาคุณภาพและพัฒนาฐานะความเข้มแข็งทางการเงินของ SMEs (2) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการสร้างโอกาสและการขยายตลาดของ SMEs	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การส่งเสริม SMEs ระดับสาขา แบ่งออกเป็น 1.1 กลุ่ม New Wave หมายถึงกลุ่มธุรกิจที่เน้นการใช้นวัตกรรมใหม่ประกอบด้วย 1) Organic Packaging 2) Digital Content 3) Technical Textile เป็นต้น 1.2 กลุ่ม Indigenous หมายถึงกลุ่มธุรกิจที่อาศัยกระบวนการผลิตแบบดั้งเดิม Technical Textile Functional Foods & cosmetic Electronic parts & components etc. 1.3 กลุ่มวิสาหกิจในภูมิภาค หมายถึงกลุ่มธุรกิจที่อาศัยการพัฒนารูปแบบของเครือข่ายวิสาหกิจการค้าชายแดน การท่องเที่ยว สิ่งทอ ลอจิสติกส์ etc. 1.4 กลุ่มวิสาหกิจรายย่อยและ OTOP เป็นกลุ่มพิเศษตามนโยบายรัฐบาล	1.1 การปรับโครงสร้างภาคการผลิต การค้า การบริการ เพื่อให้ทันสมัย (Modernized) มากขึ้น และเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน 1.2 การวางยุทธศาสตร์จากผลกระทบ FTA เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างมั่นคงในโลกเสรี 1.3 การเชื่อมโยง Value Chain และ Supply Chain เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคลัสเตอร์ 1.4 การยกระดับวิสาหกิจรายย่อยเน้นแนวทางการดำเนินการยกระดับคุณภาพการผลิตและความสามารถในการเจาะตลาด	จากการศึกษาและเปรียบเทียบแผนการส่งเสริม SMEs ทั้งสองฉบับดังกล่าว จะเห็นได้ว่าแผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 เป็นช่วงระยะเวลาที่จัดตั้งสสว.ขึ้นใหม่ๆ ดังนั้นผลการดำเนินงานของแผนฉบับนี้จึงต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม สสว.จึงได้จัดทำแผนฉบับที่ 2 ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งในระดับสาขา ระดับกิจการ และระดับพื้นที่และยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกับกระทรวงต่างๆ เพื่อให้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทั้งในระดับสาขาและระดับพื้นที่

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549) และฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554) (ต่อ)

แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549)		แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)		ข้อวิเคราะห์
ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและลดอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ	(1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการปรับปรุงระเบียบและบริหารภาครัฐให้เอื้อต่อการประกอบกิจการของ SMEs (2) ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน และสร้างความเข้มแข็งขององค์กรภาคเอกชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การส่งเสริม SMEs ระดับกิจการ	เน้นการส่งเสริมให้สอดคล้องกับช่วงเวลาและพัฒนาการของการดำเนินธุรกิจแบ่งออกเป็น <ul style="list-style-type: none"> - ช่วง Start up เป็นช่วงเวลา 1- 2 ปีแรกในการดำเนินธุรกิจ เน้นการส่งเสริมการสร้างความรู้ความสามารถด้านการจัดการธุรกิจและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน - ช่วง Growth เป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังเติบโต เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างได้ประสิทธิผล ต้องอาศัยการสร้าง SMART / Knowledge-base SMEs สนับสนุนการรักษาตลาดเดิมพร้อมแสวงหาตลาดใหม่ - ช่วง Turn Around เป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังจะหยุดนิ่งหรืออยากปรับเปลี่ยนธุรกิจ 	

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549) และฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554) (ต่อ)

แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549)		แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)		ข้อวิเคราะห์
ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้าง SMEs ให้เติบโตอย่างยั่งยืน	<ol style="list-style-type: none"> (1) ยกกระดับประสิทธิภาพส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ประกอบการและการบริหารจัดการที่ดี (2) ส่งเสริมการค้นคว้า วิจัย ค้นหาและพัฒนานวัตกรรมร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาเพื่อนำไปใช้เชิงพาณิชย์ (3) เชื่อมโยงวิสาหกิจและพัฒนากลุ่มวิสาหกิจครบวงจร (cluster) ผ่านระบบการรวมกลุ่มวิสาหกิจ ระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) (4) พัฒนาความสามารถและคุณภาพชีวิตของบุคลากรใน SMEs 	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มจากกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ผู้ประกอบการใหม่ การสร้างแรงจูงใจในการประกอบธุรกิจ การสร้างศักยภาพและทักษะแก่ผู้ประกอบการและการสร้างโอกาสให้ธุรกิจใหม่ที่ชียชนะจากการแข่งขันในเวทีการค้า 	

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549) และฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554) (ต่อ)

แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549)		แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)		ข้อวิเคราะห์
ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจผู้ส่งออกขนาดกลางและขนาดย่อมสู่ระดับสากล	<ol style="list-style-type: none"> (1) เพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดส่งออก (2) พัฒนาการผลิตและบริการของ SMEs ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (3) เสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ดีลดภาระและความเสี่ยงเปรียบของผู้ส่งออก SMEs ที่เกิดจากกฎหมาย นโยบายและมาตรการรัฐและการกีดกันทางการค้า 	ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ	- เน้นการพัฒนาปัจจัยเอื้อในการดำเนินธุรกิจ ที่ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากร ด้านพื้นที่ประกอบการ ด้านการเงิน ด้านระบบข้อมูล เป็นต้น	
ยุทธศาสตร์ที่ 5: สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่	<ol style="list-style-type: none"> (1) พัฒนาและเชื่อมโยงงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมสู่การผลิตเชิงพาณิชย์ (2) สร้างและปลูกจิตสำนึกในการเป็นผู้ประกอบการ (3) สนับสนุนมาตรการ การสร้างบ่มเพาะ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการใหม่ (4) เสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ 	ยุทธศาสตร์ที่ 5: การสร้างด้านสังคมสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	- เน้นกลุ่มเป้าหมาย SMEs ทุกกลุ่มเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มที่ใช้พลังงานสูง กลุ่มที่สร้างมลพิษสูง เป็นต้น	

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ตารางที่ 2 การศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์การส่งเสริม SMEs ภายใต้แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549) และฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554) (ต่อ)

แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2545 – 2549)		แผนการส่งเสริม SMEs ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2550 – 2554)		ข้อวิเคราะห์
ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	ประเด็นยุทธศาสตร์	แนวทางการส่งเสริม	
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : เสริมสร้างศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการแก้ปัญหาความยากจนและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค	<ol style="list-style-type: none"> (1) พัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (2) เสริมสร้างศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้เกิดการพัฒนาพร้อมกันทั้งระบบและการส่งเสริมให้เกิดผลถึงระดับจังหวัด ท้องถิ่น และชุมชนโดยเร็ว (3) สร้างตลาดและการกระจายสินค้าและบริการจากธุรกิจชุมชนไปสู่ตลาด 	ยุทธศาสตร์ที่ 6: การบริหารจัดการงานส่งเสริม SMEs	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการประกอบด้วย - แผนแม่บท - แผนปฏิบัติการเชิงบูรณาการ - การบริหารองค์กรและการสนับสนุน SMEs ให้เข้าถึงแหล่งบริการ - การติดตามและประเมินผล 	

ที่มา : หนังสือพลวัตนวัตกรรม

ภาคผนวก ข

การคำนวณขนาดตัวอย่าง (Sampling size calculation)

<p>What margin of error can you accept?</p> <p>5% is a common choice</p>	<p>2 %</p>	<p>The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer <i>no</i>, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55.</p> <p>Lower margin of error requires a larger sample size.</p>
<p>What confidence level do you need?</p> <p>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</p>	<p>95 %</p>	<p>The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer <i>yes</i> would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone.</p> <p>Higher confidence level requires a larger sample size.</p>
<p>What is the population size?</p> <p>If you don't know, use 20000</p>	<p>2972</p>	<p>How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.</p>
<p>What is the response distribution?</p> <p>Leave this as 50%</p>	<p>50 %</p>	<p>For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size.</p>
<p>Your recommended sample size is</p> <p>ที่มา: http://www.raosoft.com/samplesize.html</p>	<p>1329</p>	<p>This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.</p>

ที่มา: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550

ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและ นวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ใน ปี 2550	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
0.1	1	2.56			2.56
0.5	2	5.13			7.69
น้อยกว่า 1	1	2.56			10.25
1.0	6	15.39			25.64
1.5	2	5.13			30.77
2.0	7	17.95			48.72
2.5	3	7.69			56.41
3.0	3	7.69			64.10
3.5	1	2.56			66.66
5.0	3	7.69			74.35
10.0	6	15.39			89.74
12.5	1	2.56			92.30
20.0	2	5.13			97.43
30.0	1	2.56			100.00
รวม	39		79.59		
ไม่ได้ระบุ	10		20.41		
บริษัทที่มีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและ นวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550	49			40.16	
บริษัทที่ไม่มีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ ในปี 2550	73			59.84	
รวม	122	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 2 จำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

จำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทมีในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
2	3	12.50			12.50
3	3	12.50			25.00
4	2	8.33			33.33
5	4	16.66			49.99
10	1	4.17			54.16
มากกว่า10 ชนิด	1	4.17			58.33
15	1	4.17			62.50
20	3	12.50			75.00
25	1	4.17			79.17
50	4	16.66			95.83
75	1	4.17			100.00
รวม	24		34.29		
ไม่ได้ระบุ	46		65.71		
มีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่	70			51.47	
ไม่มีจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่	66			48.53	
รวม	136	100	100	100	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 3 จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
1	2	5.26			5.26
2	8	21.05			26.31
3	9	23.69			50.00
4	2	5.26			55.26
5	2	5.26			60.52
7	1	2.63			63.15
8	1	2.63			65.78
10	5	13.17			78.95
13	2	5.26			84.21
15	1	2.63			86.84
20	1	2.63			89.47
30	3	7.90			97.37
มากกว่า 50	1	2.63			100.00
รวม	38		45.24		
ไม่ได้ระบุ	46		54.76		
มีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาด	84			61.76	
ไม่มีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาด	52			38.24	
รวม	136	100		100	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 4 จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อ แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1	7	21.90			21.90
2	4	12.50			34.40
3	4	12.50			46.90
4	2	6.25			53.15
6	1	3.12			56.27
8	1	3.12			59.39
10	8	25.00			84.39
13	1	3.12			87.51
15	2	6.25			93.76
30	1	3.12			96.88
100	1	3.12			100.00
รวม	32		45.07		
ไม่ได้ระบุ	39		54.93		
มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาด	71			51.82	
ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ ตลาด	66			48.18	
รวม	137	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา : ผู้วิจัย

ตารางที่ 5 ยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวม

บริษัทมียอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำ ผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวม	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
3.0	1	1.92			1.92
5.0	6	11.54			13.46
6.5	1	1.92			15.38
7.5	1	1.92			17.3
10.0	10	19.24			36.54
15.0	7	13.46			50.00
17.5	1	1.92			51.92
20.0	5	9.62			61.54
25.0	5	9.62			71.16
30.0	6	11.54			82.70
35.0	1	1.92			84.62
40.0	3	5.77			90.39
50.0	2	3.85			94.24
65.0	1	1.92			96.16
70.0	1	1.92			98.08
85.0	1	1.92			100.00
รวม	52		74.29		
ไม่ได้ระบุ	18		25.71		
บริษัทมียอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำ ผลิตภัณฑ์ใหม่	70			54.69	
บริษัทไม่มียอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำ ผลิตภัณฑ์ใหม่	58			45.31	
รวม	128	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 6 จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
1	6	85.71			85.71
2	1	14.29			100.00
รวม	7		63.64		
ไม่ได้ระบุ	4		36.36		
บริษัทที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	11			8.27	
บริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา	122			91.73	
รวม	133	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 7 สัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่ของ บริษัทผู้ตอบแบบสอบถาม

บริษัทที่มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
.01	1	3.45			3.45
.02	1	3.45			6.90
.10	1	3.45			10.35
.50	2	6.90			17.25
น้อยกว่า 1	1	3.45			20.70
1.0	5	17.23			37.93
1.5	4	13.79			51.72
2.0	2	6.90			58.62
3.0	1	3.45			62.07
5.0	3	10.34			72.41
10.0	4	13.79			86.20
15.0	1	3.45			89.65
30.0	1	3.45			93.10
50.0	1	3.45			96.55
100.0 (ร้อยละและผลิตภัณฑ์)	1	3.45			100.00
รวม	29		69.05		
ไม่ได้ระบุ	13		30.95		
มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่	42			31.82	
ไม่มีสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่	90			68.18	
รวม	132	100.00	100.00	100.00	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 8 มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม

บริษัทที่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
0.01	1	2.44			2.44
1.0	1	2.44			4.88
2.0	2	4.88			9.76
2.5	3	7.32			17.08
3.0	1	2.44			19.52
4.0	1	2.44			21.96
5.0	7	17.06			39.02
7.5	1	2.44			41.46
9.0	1	2.44			43.90
10.0	10	24.38			68.28
12.5	1	2.44			70.72
15.0	1	2.44			73.16
17.5	1	2.44			75.60
20.0	3	7.32			82.92
25.0	1	2.44			85.36
30.0	3	7.32			92.68
35.0	1	2.44			95.12
40.0	1	2.44			97.56
มากกว่า 50	1	2.44			100.00
รวม	41		75.93		
ไม่ได้ระบุ	13		24.07		
มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุนที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม	54			42.19	
ไม่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุนที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของต้นทุนเดิม	74			57.81	
รวม	128	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 9 มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจาก
กระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้

บริษัทที่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้าน รายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิต ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ สะสม
.10	1	2.04			2.04
1.0	1	2.04			4.08
3.0	2	4.08			8.16
5.0	7	14.29			22.45
7.5	2	4.08			26.53
8.0	1	2.04			28.57
10.0	14	28.58			57.15
15.0	7	14.29			71.44
20.0	6	12.24			83.68
22.5	1	2.04			85.72
25.0	1	2.04			87.76
30.0	3	6.12			93.88
50.0	1	2.04			95.92
75.0	1	2.04			97.96
80.0	1	2.04			100.00
รวม	49		81.67		
ไม่ได้ระบุ	11		18.33		
มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่ เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิด จากกระบวนการผลิตใหม่	60			46.88	
ไม่มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่ เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิด จากกระบวนการผลิตใหม่	68			53.12	
รวม	128	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 10 ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)

บริษัทที่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
.10	1	2.44			2.44
2.0	3	7.32			9.76
3.0	4	9.76			19.52
4.0	2	4.88			24.4
5.0	9	21.94			46.34
7.5	1	2.44			48.78
8.0	1	2.44			51.22
10.0	7	17.06			68.28
15.0	3	7.32			75.60
20.0	3	7.32			82.92
22.5	1	2.44			85.36
25.0	2	4.88			90.24
50.0	1	2.44			92.68
60.0	1	2.44			95.12
80.0	1	2.44			97.56
200.0 (นมและผลิตภัณฑ์)	1	2.44			100.00
รวม	41		77.36		
ไม่ได้ระบุ	12		22.64		
มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่	53			41.09	
ไม่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่	76			58.91	
รวม	129	100.0	100.0	100.0	100.00

ที่มา: ผู้วิจัย

ตารางที่ 11 ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ของบริษัทที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)

บริษัทที่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)	จำนวน (บริษัท)	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
2.0	1	2.22			2.22
5.0	9	20.00			22.22
7.5	2	4.44			26.66
10.0	12	26.68			53.34
มากกว่า 10.0	1	2.22			55.56
15.0	4	8.89			64.45
20.0	3	6.67			71.12
25.0	3	6.67			77.79
30.0	3	6.67			84.46
50.0	1	2.22			86.68
60.0	2	4.44			91.12
70.0	1	2.22			93.34
100.0	2	4.44			97.78
200.0 (นมและผลิตภัณฑ์)	1	2.22			100.00
รวม	45		78.95		
ไม่ได้ระบุ	12		21.05		
มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)	57			44.19	
ไม่มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่ (%)	72			55.81	
รวม	129	100.0	100.0	100.0	100.0

ที่มา: ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง

การทดสอบระดับภาวะผู้นำต่อการแสดงความคิดเห็นในงานวิจัยครั้งนี้

H_0 : ทักษะคติของเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : ทักษะคติของเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นแตกต่างกัน

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	P-value
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Upper	Lower			
Pair 1	L_A - L_B	.44429	1.20341	.26260	-.10350	.99207	1.692	20	.106
Pair 2	L_A - L_C	.09519	1.29167	.28187	-.49277	.68315	.338	20	.739
Pair 3	L_B - L_C	-.41372	1.42736	.26505	-.95666	.12922	-1.561	28	.130

L_A คือทักษะคติของผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

L_B คือทักษะคติของผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

L_C คือทักษะคติของเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการทดสอบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 ประชากรแบบจับคู่ (Pair t - test) พบว่าค่า P-Value มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ H_0 : ทักษะคติของเจ้าของกิจการ ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ต่างกัน ไม่มีผลต่องานวิจัยนี้

การวิเคราะห์ Factor Analysis ของตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจ

ในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจ เนื่องจากในตัวแปรนี้มีตัวแปรย่อยถึง 3 ตัวแปร จึงได้นำตัวแปรต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ Factor Analysis เพื่อทำการจัดตัวแปรต่างๆ เข้าเป็น 3 ปัจจัยโดยก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ Factor Analysis ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบว่าข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์เหมาะสมที่จะนำมาใช้การวิเคราะห์ Factor Analysis มากน้อยเพียงใด ดังรายละเอียดข้างล่างนี้

เงื่อนไขของเทคนิค Factor Analysis

1. Factor (F) และ error (e) จะต้องเป็นอิสระกัน
2. ตัวแปรที่นำมาจัดกลุ่มควรเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ
3. ความสัมพันธ์ระหว่าง Factor และตัวแปรอยู่ในรูปเชิงเส้น (Linear) เท่านั้น
4. สำหรับเทคนิค Principal component Analysis ตัวแปรแต่ละตัว หรือข้อมูลไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ แต่ถ้าตัวแปรบางตัวมีการแจกแจงเบ้ค่อนข้างมากและมีค่าผิดปกติ (Outlier) ผลลัพธ์ที่ได้อาจจะไม่ถูกต้อง
5. จำนวนข้อมูล (Case) ควรมากกว่าจำนวนตัวแปร

ขั้นตอนการวิเคราะห์ของเทคนิค Factor Analysis

ขั้นที่ 1 การตรวจสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูลที่น่ามาใช้ในการวิเคราะห์ Factor Analysis

ตารางที่ 1 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1768.790
	df	210
	Sig.	.000

จากตาราง KMO and Bartlett's Test แสดงให้เห็นว่า Kaiser-Meyer-Olkin ที่ใช้ในการวัดความเหมาะสมของข้อมูลในการใช้เทคนิค Factor Analysis ในที่นี้ค่าเป็น 0.886 ซึ่งมากกว่า 0.5 และเข้าสู่ 1 จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis (กัลยา วาณิชย์ปัญญา , 2548) และ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบสมมติฐานว่าตัวแปรต่างๆ ทั้ง 21 ตัวมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

H_0 : ตัวแปรต่างๆ ทั้ง 21 ตัวมีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่างๆ ทั้ง 21 ตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

สถิติทดสอบจะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-square = 1768.790 ได้ค่า Significance = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 นั่นคือ ตัวแปรต่างๆทั้ง 21 ตัวมีความสัมพันธ์กัน จึงใช้เทคนิค Factor Analysis วิเคราะห์ต่อไป

ขั้นที่ 2 การสกัดปัจจัย (Factor Extraction)

ตารางที่ 2 แสดง Initial Communalities และ Extraction Communalities

Communalities		
	Initial	Extraction
มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ	1.000	.662
มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่	1.000	.688
ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	1.000	.662
ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่	1.000	.622
การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	1.000	.541
ทำการลดต้นทุนยกเว้นต้นทุนการผลิต	1.000	.430
ทำการลดต้นทุนการผลิต	1.000	.487
ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	1.000	.508
มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น	1.000	.719
ทำการปรับปรุงสินค้า(ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)	1.000	.657
มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด	1.000	.674
มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality)	1.000	.556
การเสนอสินค้าที่หลากหลาย	1.000	.346
สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)	1.000	.425
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1.000	.692
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆเช่นสินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility)ทางธุรกิจ	1.000	.708
สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัท	1.000	.591
มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น บริการหลังการขาย	1.000	.485
บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market)	1.000	.603
บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น	1.000	.783
บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่	1.000	.726

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตารางที่ 2 จะพบว่าสำหรับแต่ละตัวแปร จะมีค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าสัดส่วนของค่าแปรปรวนของตัวแปรที่สามารถอธิบายได้โดย Common Factor (Factor ทั้งหมด) หรือคือค่า (Multiple Correlation) ของตัวแปรกับ Factors โดยที่ $0 < \text{Communalities} < 1$

ถ้า Community = 0 แสดงว่า Common Factor ไม่สามารถอธิบายความผันแปร (ค่าแปรปรวน) ของตัวแปร แต่ถ้าค่า Community = 1 แสดงว่า Common Factor สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด โดยจะมีทั้ง Initial Communalities และ Extraction Communalities ดังนี้

Initial Community ของตัวแปรทุกตัวเป็น 1 ซึ่งหมายถึงในตอนเริ่มต้นยังไม่ได้ทำการรวมตัวแปรต่างๆ ไว้ใน Factor

Extraction Community เป็นค่า Community ของตัวแปรหลังจากที่ได้สกัดปัจจัยแล้วจะพบว่าค่า Extraction Community ของตัวแปรการเสนอสินค้าที่หลากหลายมีค่าต่ำสุด = 0.346 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงต้องทำการหมุนปัจจัยเพื่อให้สามารถจัดอยู่ใน factor หนึ่ง factor ได้ชัดเจน

ขั้นที่ 3 การหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation)

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ Factor Analysis ปัจจัยกลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ	Component		
	1	2	3
1.1มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ	.802	.248	-.054
1.2มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่	.794	.243	.046
1.3ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	.760	.292	-.104
1.4ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่	.721	.227	.138
1.5การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient scale)	.702	.219	.122
1.6ทำการลดต้นทุนยกเว้นต้นทุนการผลิต	.654	.470	.090
1.7ทำการลดต้นทุนการผลิต	.651	.540	.069
1.8ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	.648	.177	.390
2.1มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น	.646	.148	.215
2.2ทำการปรับปรุงสินค้าในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่	.595	.250	.094
2.3มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด	.425	.406	.026
2.4มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality)	.307	.763	.105
2.5การเสนอสินค้าที่หลากหลาย	.218	.730	.206
2.6สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)	.390	.713	.030
2.7สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	.404	.705	-.031
2.8สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นสินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility)ทางธุรกิจ	.131	.701	-.015
2.9สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัท	.094	.687	.076
2.10มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่นบริการหลังการขาย	.305	.657	.129
3.1บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market)	.241	.609	-.031
3.2บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น	.128	.062	.873
3.3บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่	.095	.074	.843

Component Matrix(a)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

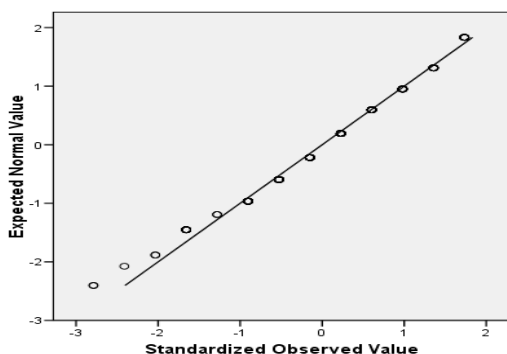
a 3 components extracted.

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยพหุคูณ

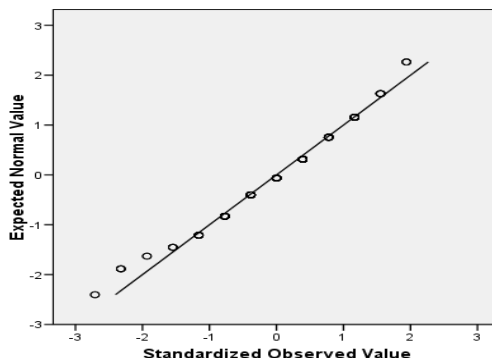
การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
ตัวแปรควรมีการแจกแจงแบบปกติ

ภาวะผู้นำ

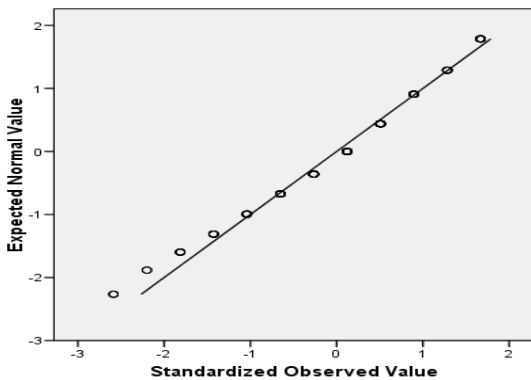
Normal Q – Q Plot ของความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง



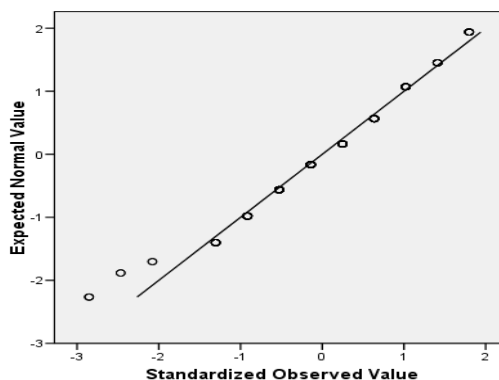
Normal Q – Q Plot ของการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน



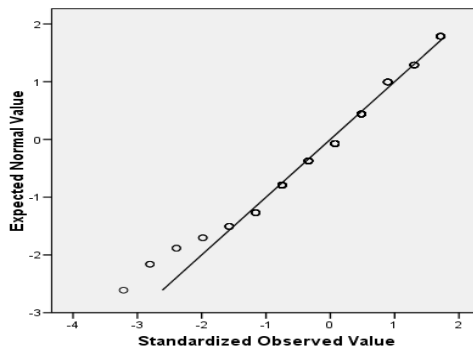
Normal Q – Q Plot ของการกระตุ้นความคิดของพนักงาน



Normal Q – Q Plot ของการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

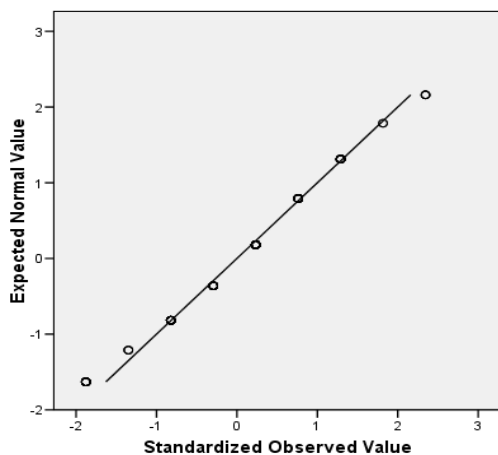


Normal Q – Q Plot ของการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

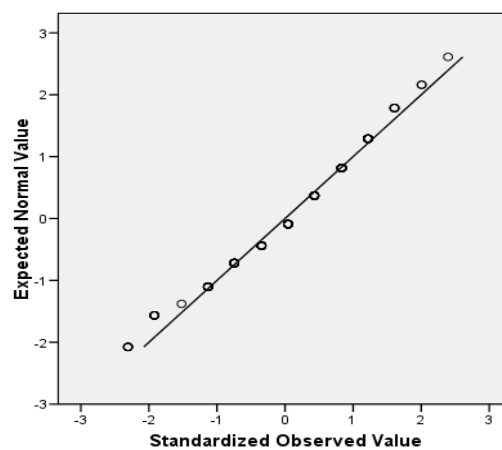


ความสามารถในการดูดซับความรู้

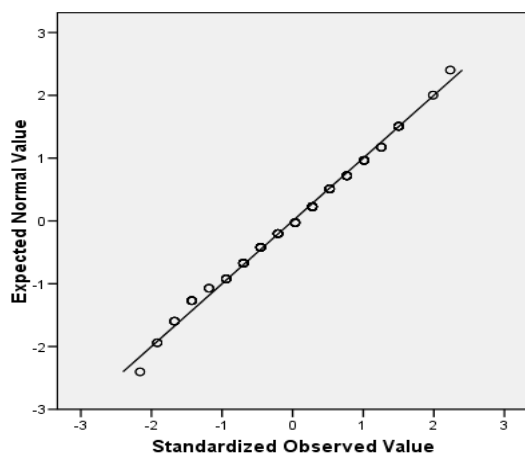
Normal Q – Q Plot ของกิจกรรมวิจัยและพัฒนา



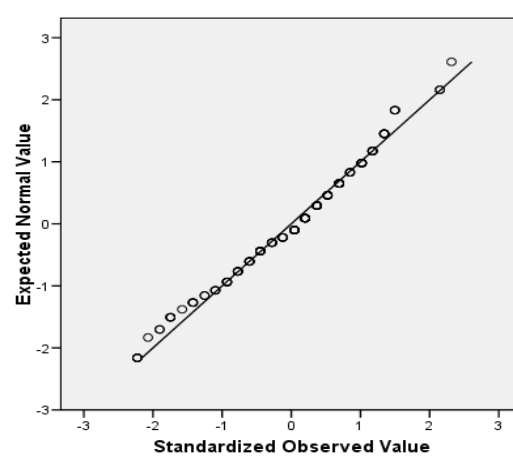
Normal Q – Q Plot ของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก



Normal Q – Q Plot ของเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

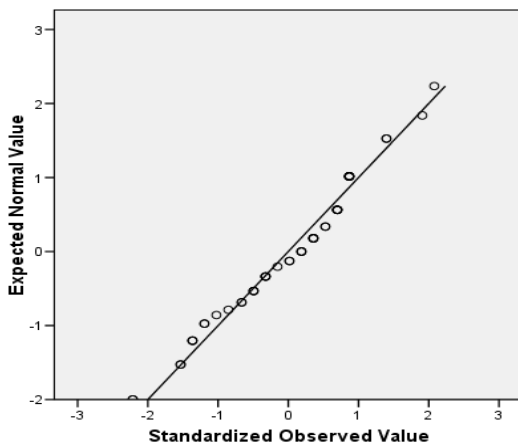


Normal Q – Q Plot ของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

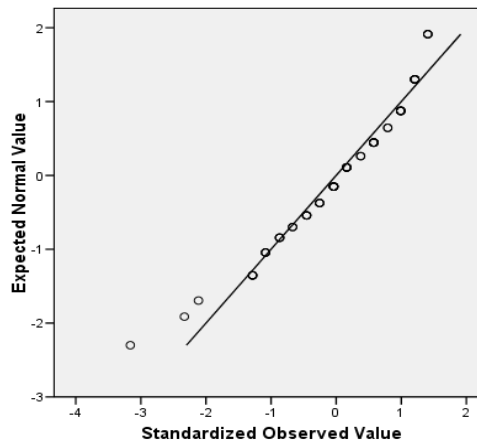


กลยุทธ์ธุรกิจ

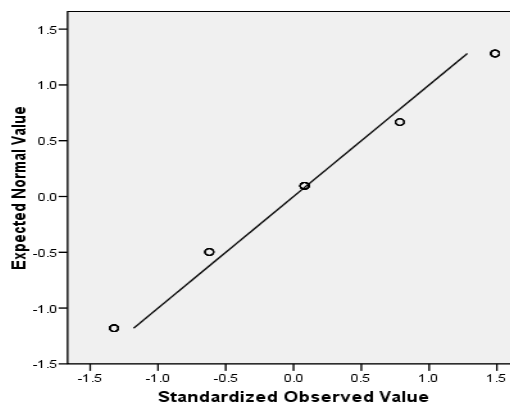
Normal Q – Q Plot ของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ



Normal Q – Q Plot ของกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

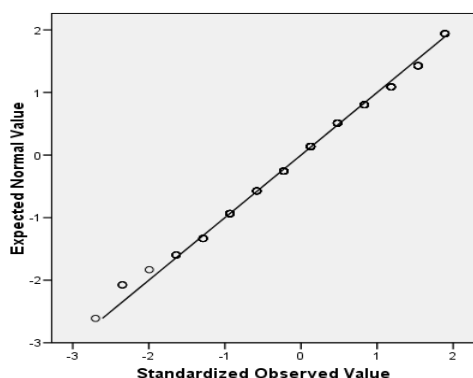


Normal Q – Q Plot ของกลยุทธ์การมุ่งเน้น

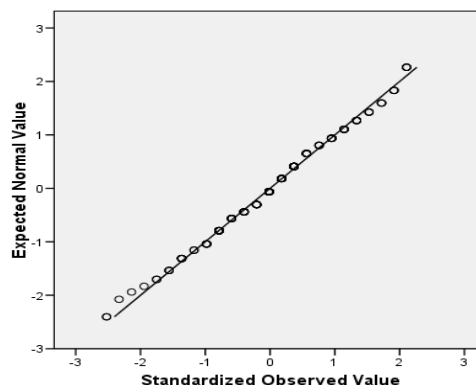


นวัตกรรม

Normal Q – Q Plot ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์



Normal Q – Q Plot ของนวัตกรรมกระบวนการผลิต



จากกราฟที่แสดงข้างต้นแสดงว่าการแจกแจงของตัวแปรทั้งหมดใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

1. ค่าเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อน = 0 เงื่อนไขนี้เป็นจริงเสมอ
2. ค่าความคลาดเคลื่อนต้องแจกแจงแบบปกติและเป็นอิสระจากกัน ทดสอบได้โดยใช้สถิติทดสอบ Durbin Watson เกณฑ์การประเมินคือ ต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 1.5 - 2.5
3. ค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$
ผู้วิจัยใช้การทดสอบโดยกราฟ Scatter Plot
4. ตัวแปรอิสระต้องเป็นอิสระจากกัน ทดสอบการมีปฏิสัมพันธ์ (Multicollinearity) ระหว่างตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่ำกว่าค่า $r = 0.65$ ขึ้นไป (Burn&Grove, 1997 อ้างถึงในรัชชชัลย์ จิระเกียรติ ,2548) ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ดังตารางที่ 4

การวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์กลยุทธ์ธุรกิจของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม

Correlations

		L_1	L_2	L_3	L_4	L_5	A_1	A_2_1	A_2_2	A_2	S_1	S_2	S_3	P1_1	P2_1
L_1	Pearson Correlation	1													
	Sig. (2-tailed)														
	N	138													
L_2	Pearson Correlation	.718(**)	1	.678(**)											
	Sig. (2-tailed)	.000		.000											
	N	138	138	138											
L_3	Pearson Correlation	.566(**)	.678(**)	1											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000												
	N	138	138	138											
L_4	Pearson Correlation	.641(**)	.705(**)	.808(**)	1										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000											
	N	138	138	138	138										
L_5	Pearson Correlation	.611(**)	.664(**)	.748(**)	.793(**)	1									
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000										
	N	138	138	138	138	138									
A_1	Pearson Correlation	.518(**)	.545(**)	.383(**)	.466(**)	.464(**)	1								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000									
	N	138	138	138	138	138	138								
A_2_1	Pearson Correlation	.445(**)	.515(**)	.473(**)	.532(**)	.551(**)	.698(**)	1							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
	N	138	138	138	138	138	138	138							
A_2_2	Pearson Correlation	.463(**)	.522(**)	.477(**)	.599(**)	.521(**)	.559(**)	.702(**)	1						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
	N	138	138	138	138	138	138	138	138						

		L_1	L_2	L_3	L_4	L_5	A_1	A_2_1	A_2_2	A_2	S_1	S_2	S_3	P1_1	P2_1
A_2	Pearson Correlation	.492(**)	.561(**)	.514(**)	.619(**)	.574(**)	.661(**)	.881(**)	.955(**)	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000						
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138					
S_1	Pearson Correlation	.490(**)	.380(**)	.387(**)	.440(**)	.500(**)	.391(**)	.451(**)	.453(**)	.488(**)	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138				
S_2	Pearson Correlation	.475(**)	.323(**)	.251(**)	.330(**)	.426(**)	.329(**)	.333(**)	.338(**)	.362(**)	.720(**)	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138			
S_3	Pearson Correlation	.119	.223(**)	.181(*)	.255(**)	.193(*)	.110	.189(*)	.243(**)	.240(**)	.197(*)	.288(**)	1		
	Sig. (2-tailed)	.166	.009	.034	.003	.023	.197	.026	.004	.005	.021	.001			
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138		
P1_1	Pearson Correlation	.543(**)	.488(**)	.385(**)	.433(**)	.470(**)	.531(**)	.547(**)	.477(**)	.543(**)	.677(**)	.724(**)	.177(*)	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.038		
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
P2_1	Pearson Correlation	.554(**)	.519(**)	.480(**)	.537(**)	.542(**)	.492(**)	.487(**)	.568(**)	.579(**)	.700(**)	.584(**)	.219(**)	.667(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.000	
	N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

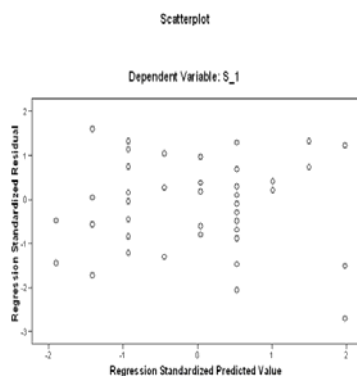
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

โดยที่ L_1 คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง , L_2 คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน , L_3 คือ การกระตุ้นความคิดของพนักงาน
L_4 คือ การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พนักงาน , L_5 คือ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
A_1 คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)
A_2_1 คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก)
A_2_2 คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)
S_1 คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ , S_2 คือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง , S_3 คือ กลยุทธ์การมุ่งเน้น
P1_1 คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ , P2_1 คือ นวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ
การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกลยุทธ์ธุรกิจ

■ การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.502(a)	.252	.236	.46224	2.031

a Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 5 ค่า Durbin - Watson เท่ากับ 2.031 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตาราง ที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	3.380	1	3.380	15.817	.000(a)
	Residual	10.042	47	.214		
	Total	13.422	48			

a Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

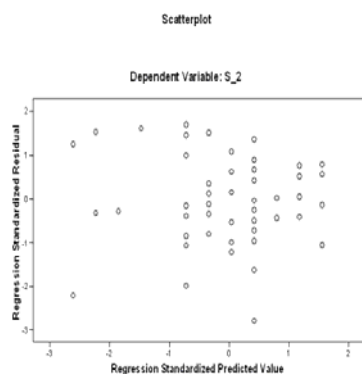
b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมี

ตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์
 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้

■ การพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์สร้าง
 ความแตกต่าง , ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
 ,ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่าDurbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.447(a)	.200	.185	.54341	2.212

a Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 7 ค่าDurbin-Watsonเท่ากับ 2.212 มีค่ามากกว่า1.5 แสดงว่าค่า
 คลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการ
 วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	4.122	1	4.122	13.958	.000(a)
	Residual	16.536	56	.295		
	Total	20.658	57			

a Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 8 การวิเคราะห์ห่าว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์ถดถอยที่สร้างความแตกต่างได้

การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ

■ การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.246(a)	.061	.041	.51791	1.855

a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 9 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.855 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	.815	1	.815	3.040	.088(a)
	Residual	12.607	47	.268		
	Total	13.422	48			

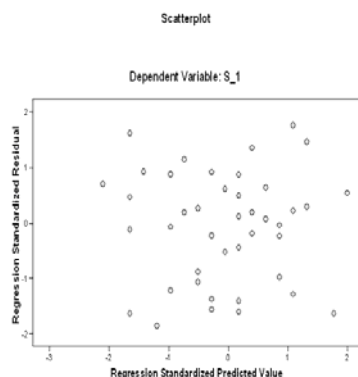
a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 10 การวิเคราะห์ห่าว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value = 0.088 มีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงไม่สามารถสร้างสมการพยากรณ์ถดถอยที่สร้างความแตกต่างได้

การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.453(a)	.205	.188	.47645	1.778

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 11 ค่า Durbin-Watson เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความเป็นอิสระกันของค่าคลาดเคลื่อนซึ่งเป็นเงื่อนไขหนึ่งของการวิเคราะห์ความถดถอยเท่ากับ 1.778 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	2.753	1	2.753	12.127	.001(a)
	Residual	10.669	47	.227		
	Total	13.422	48			

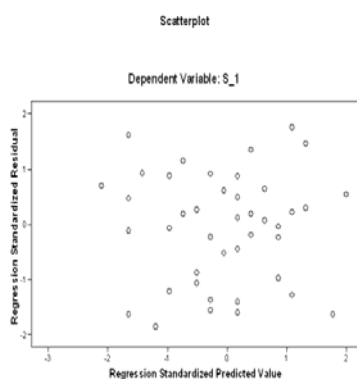
a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 12 การวิเคราะห์หามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .001 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ดังนั้นจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้

การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.453(a)	.205	.188	.47645	1.778

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 13 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.778 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	2.753	1	2.753	12.127	.001(a)
	Residual	10.669	47	.227		
	Total	13.422	48			

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

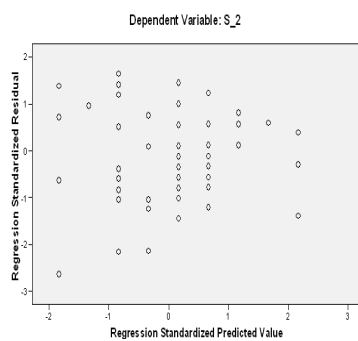
b Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 14 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .001 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
 - การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$

Scatterplot



ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.387(a)	.150	.135	.55999	2.058

a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 15 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.058 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	3.097	1	3.097	9.877	.003(a)
	Residual	17.561	56	.314		
	Total	20.658	57			

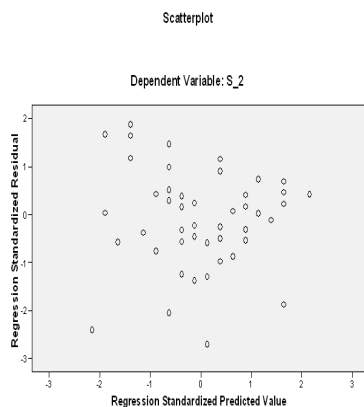
a Predictors: (Constant), , ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 16 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .003 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างได้

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับ กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและ ค่า Durbin- Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.480(a)	.230	.216	.53294	1.886

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง

จากตารางที่ 17 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.886 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

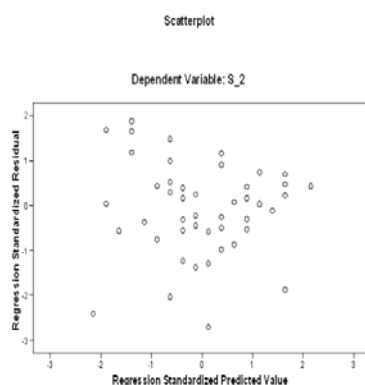
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	4.753	1	4.753	16.733	.000(a)
	Residual	15.906	56	.284		
	Total	20.658	57			

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง

จากตารางที่ 18 ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์หว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์สร้าง ความแตกต่าง, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่า Durbin -Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.480(a)	.230	.216	.53294	1.886

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 19 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.886 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่า ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการ วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA (b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	4.753	1	4.753	16.733	.000(a)
	Residual	15.906	56	.284		
	Total	20.658	57			

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

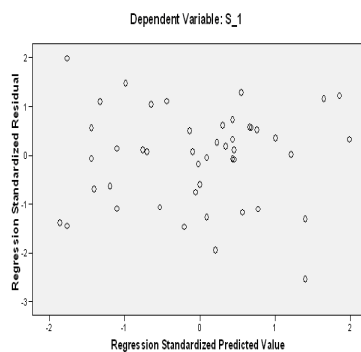
จากตารางที่ 20 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้

การพยากรณ์ภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ

- การพยากรณ์ภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้กับกลยุทธ์ ต้นทุนต่ำ

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$

Scatterplot



ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.502(a)	.252	.236	.46224	1.871
2	.559(b)	.313	.283	.44788	

a Predictors : (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

b Predictors: (Constant),การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

c Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 21 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.871 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	3.380	1	3.380	15.817	.000(a)
	Residual	10.042	47	.214		
	Total	13.422	48			
2	Regression	4.195	2	2.097	10.456	.000(b)
	Residual	9.227	46	.201		
	Total	13.422	48			

a Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

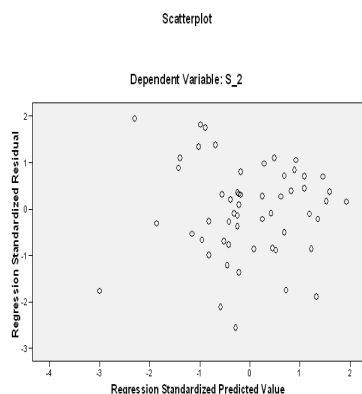
b Predictors: (Constant), การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

c Dependent Variable: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

จากตารางที่ 22 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำได้

■ การพยากรณ์ภาวะผู้นำและความสามารถในการดูซับความรู้กับกลยุทธ์สร้าง
ความแตกต่าง

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับกลยุทธ์สร้าง
ความแตกต่าง , ค่าอำนาจพยากรณ์(R^2) ในการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
,ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว,ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า

Durbin -Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.480(a)	.230	.216	.53294	1.960
2	.554(b)	.307	.282	.51011	

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท, ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

c Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 23 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.960 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่า
ค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการ
วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	4.753	1	4.753	16.733	.000(a)
	Residual	15.906	56	.284		
	Total	20.658	57			
2	Regression	6.346	2	3.173	12.195	.000(b)
	Residual	14.312	55	.260		
	Total	20.658	57			

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท , ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

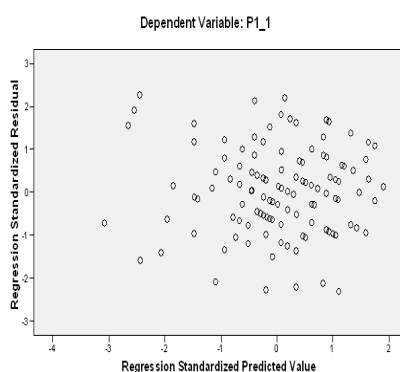
c Dependent Variable: กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

จากตารางที่ 24 การวิเคราะห์หามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่างได้

การพยากรณ์ภาวะผู้นำมีกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$

Scatterplot



ตารางที่ 25 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.543(a)	.294	.289	.59656	2.155
2	.570(b)	.325	.315	.58566	

a Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

b Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง, การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 25 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.155 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน แล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	20.200	1	20.200	56.760	.000(a)
	Residual	48.400	136	.356		
	Total	68.600	137			
2	Regression	22.296	2	11.148	32.502	.000(b)
	Residual	46.304	135	.343		
	Total	68.600	137			

a Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

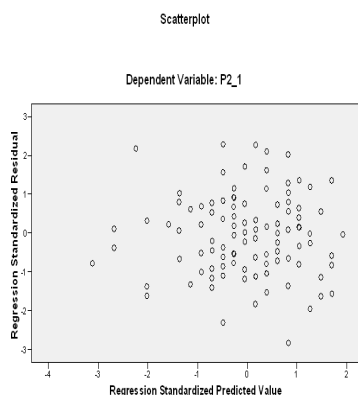
b Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง, การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 26 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

การพยากรณ์ภาวะผู้นำกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.554(a)	.306	.301	.61902	1.886
2	.611(b)	.373	.363	.59088	

a Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

b Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง, การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

c Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 27 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.886 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	23.030	1	23.030	60.101	.000(a)
	Residual	52.113	136	.383		
	Total	75.143	137			
2	Regression	28.009	2	14.004	40.111	.000(b)
	Residual	47.134	135	.349		
	Total	75.143	137			

a Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง

b Predictors: (Constant), ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง, การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

c Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

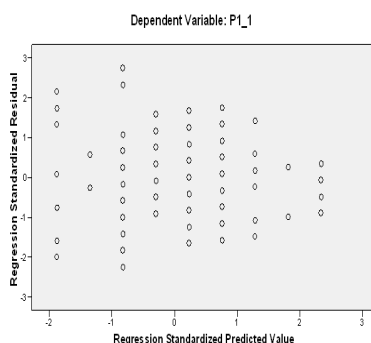
จากตารางที่ 28 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

- ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$

Scatterplot



ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.531(a)	.282	.277	.60175	2.212

a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 29 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.212 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	19.354	1	19.354	53.449	.000(a)
	Residual	49.246	136	.362		
	Total	68.600	137			

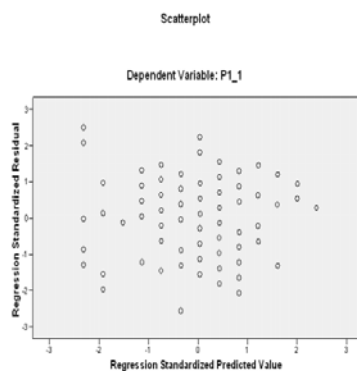
a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 30 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.547(a)	.299	.294	.59475	2.181

a Predictors: (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 31 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.181 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	20.493	1	20.493	57.935	.000(a)
	Residual	48.107	136	.354		
	Total	68.600	137			

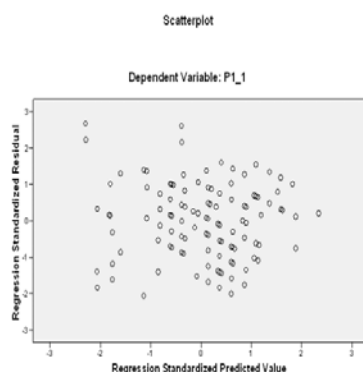
a Predictors : (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 32 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์
การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.547(a)	.299	.294	.59475	2.211
2	.585(b)	.342	.333	.57804	

a Predictors: (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

b Predictors: (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก, กิจกรรมวิจัยและพัฒนา

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 33 ค่าDurbin-Watson เท่ากับ 2.211 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean square	F	P-Value
1	Regression	20.493	1	20.493	57.935	.000(a)
	Residual	48.107	136	.354		
	Total	68.600	137			
2	Regression	23.492	2	11.746	35.154	.000(b)
	Residual	45.108	135	.334		
	Total	68.600	137			

a Predictors : (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

b Predictors: (Constant), สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก , กิจกรรมวิจัยและพัฒนา

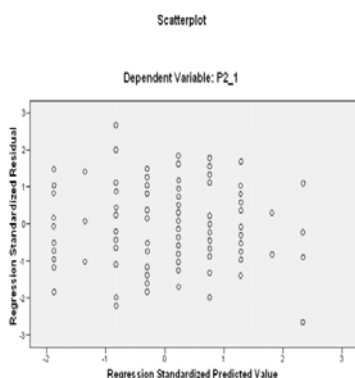
c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 34 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้มีกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.492(a)	.242	.236	.64725	1.845

a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 35 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.845 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	18.168	1	18.168	43.367	.000(a)
	Residual	56.975	136	.419		
	Total	75.143	137			

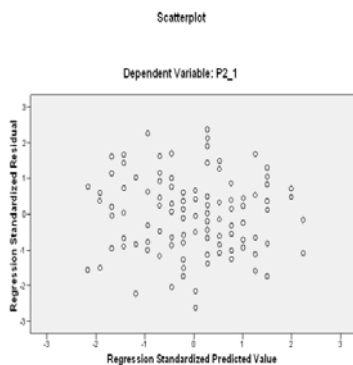
a Predictors: (Constant), ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 36 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก(เครือข่ายพันธมิตรและหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว, ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin - Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.568(a)	.323	.318	.61178	1.858

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 37 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.858 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	24.241	1	24.241	64.767	.000(a)
	Residual	50.902	136	.374		
	Total	75.143	137			

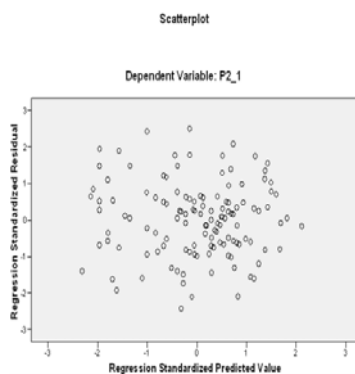
a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 38 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

- การพยากรณ์ความสามารถในการดูดซับความรู้กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต , ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต , ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.568(a)	.323	.318	.61178	1.847
2	.606(b)	.367	.357	.59366	

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท, กิจกรรมวิจัยและพัฒนา

c Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 39 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.847 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	24.241	1	24.241	64.767	.000(a)
	Residual	50.902	136	.374		
	Total	75.143	137			
2	Regression	27.564	2	13.782	39.105	.000(b)
	Residual	47.579	135	.352		
	Total	75.143	137			

a Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

b Predictors: (Constant), เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท, กิจกรรมวิจัยและพัฒนา

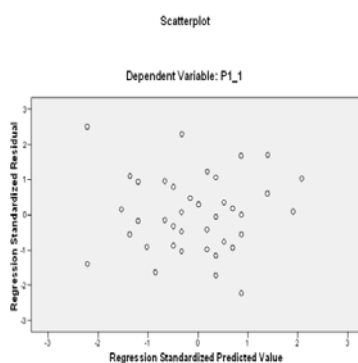
c Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 40 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

การพยากรณ์กลยุทธ์ธุรกิจกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

■ การพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.707(a)	.500	.489	.44962	1.923

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 41 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.923 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายดังตารางที่ 42

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	9.506	1	9.506	47.024	.000(a)
	Residual	9.501	47	.202		
	Total	19.008	48			

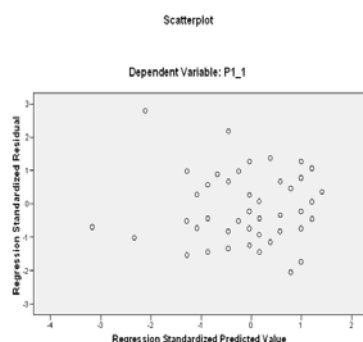
a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

b Dependent Variable : นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 42 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ดังนั้นจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

■ การพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่างกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 43 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.702(a)	.493	.484	.49702	2.069

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 43 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.069 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	13.438	1	13.438	54.397	.000(a)
	Residual	13.834	56	.247		
	Total	27.272	57			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

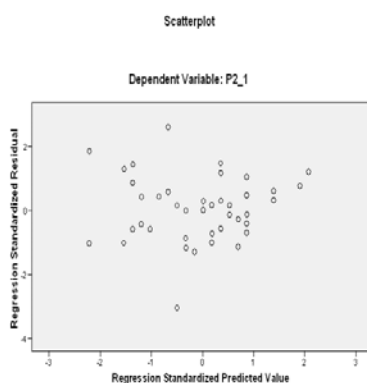
b Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 44 การวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การพยากรณ์กลยุทธ์ธุรกิจกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

■ การพยากรณ์กลยุทธ์ต้นทุนต่ำกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 45 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่า Durbin- Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.643(a)	.413	.400	.49207	1.520

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 45 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.520 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย

ANOVA(b)

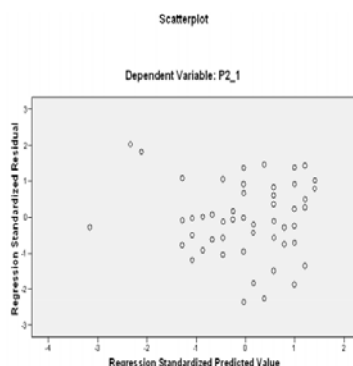
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	8.001	1	8.001	33.043	.000(a)
	Residual	11.380	47	.242		
	Total	19.381	48			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 46 การวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

- การพยากรณ์กลยุทธ์สร้างความแตกต่างกับนวัตกรรมกระบวนการผลิต
การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 47 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin- Watson

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.667(a)	.445	.436	.61360	1.746

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 47 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.746 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายดังตารางที่ 48

ตารางที่ 48 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	16.937	1	16.937	44.985	.000(a)
	Residual	21.085	56	.377		
	Total	38.022	57			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

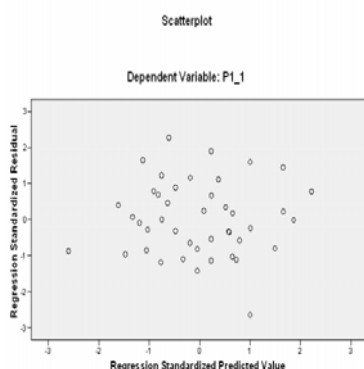
b Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 48 การวิเคราะห์ว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้นตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามจึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์
 นวัตกรรมกระบวนการผลิต

การพยากรณ์ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 49 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรม
 ผลิตภัณฑ์ , ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ , ค่า R^2 ที่
 ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.707(a)	.500	.489	.44962	
2	.765(b)	.585	.567	.41403	2.068

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

b Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (R&D)

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 49 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.068 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่า
 คลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน แล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการ
 วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	9.506	1	9.506	47.024	.000(a)
	Residual	9.501	47	.202		
	Total	19.008	48			
2	Regression	11.122	2	5.561	32.441	.000(b)
	Residual	7.885	46	.171		
	Total	19.008	48			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

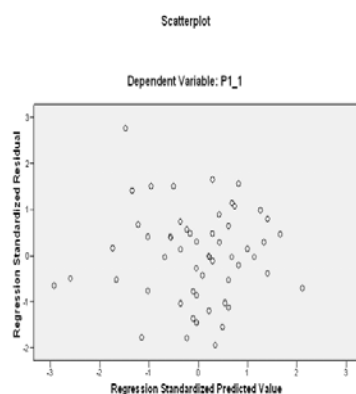
b Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 50 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

การพยากรณ์ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 51 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.702(a)	.493	.484	.49702	
2	.796(b)	.634	.621	.42586	2.086

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

b Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 51 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.086 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุตั้งตารางที่ 52

ตารางที่ 52 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(c)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	13.438	1	13.438	54.397	.000(a)
	Residual	13.834	56	.247		
	Total	27.272	57			
2	Regression	17.297	2	8.649	47.689	.000(b)
	Residual	9.974	55	.181		
	Total	27.272	57			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

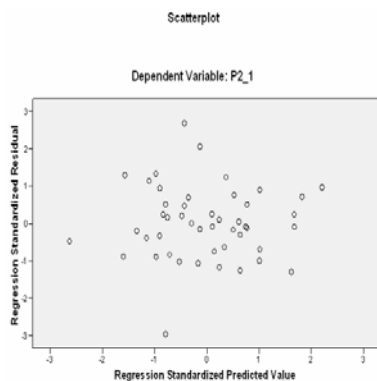
b Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก

c Dependent Variable: นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

จากตารางที่ 52 การวิเคราะห์ว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value = .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้

การพยากรณ์ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและ
นวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 53 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต , ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต , ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว , ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า และค่า Durbin-Watson

Model Summary(c)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.643(a)	.413	.400	.49207	
2	.719(b)	.516	.495	.45139	1.417

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

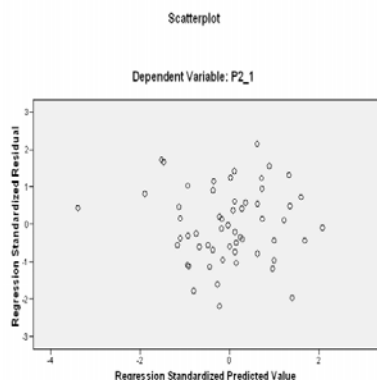
b Predictors: (Constant), กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, ความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

c Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 53 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.417 มีค่าน้อยกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นอิสระกัน ดังนั้นจึงไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความถดถอยได้ เนื่องจากค่า Durbin-Watson น้อยกว่า 1.5

การพยากรณ์ภาวะผู้นำความสามารถในการดูจับความรู้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรมกระบวนการผลิต

การทดสอบค่าแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$



ตารางที่ 54 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) ของตัวแปรพยากรณ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) ในการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิต, ค่า R^2 ที่ปรับแล้ว ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าและค่า Durbin-Watson

Model Summary(d)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.667(a)	.445	.436	.61360	1.551
2	.747(b)	.558	.542	.55275	
3	.768(c)	.590	.567	.53743	

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

b Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

c Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท, การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้พนักงาน

d Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 54 ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 1.551 มีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าค่าคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกันแล้วจึงทำการทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณตารางที่ 55

ตารางที่ 55 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ANOVA(d)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	16.937	1	16.937	44.985	.000(a)
	Residual	21.085	56	.377		
	Total	38.022	57			
2	Regression	21.217	2	10.609	34.721	.000(b)
	Residual	16.805	55	.306		
	Total	38.022	57			
3	Regression	22.425	3	7.475	25.880	.000(c)
	Residual	15.597	54	.289		
	Total	38.022	57			

a Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

b Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

c Predictors: (Constant), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง, เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท
, การสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน

d Dependent Variable: นวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากตารางที่ 55 การวิเคราะห์พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ ค่า P-Value เท่ากับ .000 มีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงสามารถสร้างสมการพยากรณ์นวัตกรรมกระบวนการผลิตได้

ภาคผนวก จ

พฤษภาคม 2551

เรื่อง ขอบความกรุณาในการตอบแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน ท่านผู้บริหารระดับสูงหรือท่านเจ้าของกิจการ

ด้วยนางสาวสุพกาญจน์ วิทย์พัธนา นิสิตของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (The Impact of Leadership, Absorptive Capacity, and Business Strategy on Innovation of Thai Small and Medium Enterprises) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยในระดับปริญญาโท โดยมีศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมที่ใช้ในการทำวิจัยในครั้งนี้คือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารเพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมของภาคอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย

เนื่องจากการวิจัยนี้ต้องการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการอุตสาหกรรมอาหารของประเทศไทยโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยเชื่อมั่นว่าท่านสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และให้มุมมองที่แท้จริงในฐานะผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการได้เป็นอย่างดีโดยการตอบของท่านไม่มีค่าตอบแทนหรือผิด ผู้วิจัยต้องการทราบความคิดเห็นที่แท้จริงมากที่สุดโดยข้อมูลที่ได้รับจะถูกเก็บเป็นความลับและการนำเสนอผลงานวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

อนึ่งถ้าท่านสนใจสรุปย่อผลงานวิจัย โปรดแนบนามบัตรหรือชื่อที่อยู่เพื่อที่จะจัดส่งเอกสารผลการศึกษาเมื่อการวิจัยเสร็จสิ้นแล้วให้ท่านเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

ในแบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลกิจการ
- ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการ
- ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้
- ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ
- ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรม
- ส่วนที่ 6 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย)
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวสุพกาญจน์ วิทย์พัธนา (ผู้วิจัย)
โทรศัพท์ 089-683-6995

แบบสอบถาม
ผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูจับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของธุรกิจวิสาหกิจขนาด
กลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลกิจการ											
คำชี้แจง	กรุณาเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> ลงใน <input type="checkbox"/> ที่ต้องการตอบ										
1. ท่านอยู่ในอุตสาหกรรมอาหาร สาขาใด.....	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์ประมง</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ผักและผลไม้</td> <td><input type="checkbox"/> ธัญพืช และผลิตภัณฑ์</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส</td> <td><input type="checkbox"/> นมและผลิตภัณฑ์</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> น้ำตาลและขนมหวาน</td> <td><input type="checkbox"/> เครื่องดื่ม</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> อื่นๆ</td> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์	<input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์ประมง	<input type="checkbox"/> ผักและผลไม้	<input type="checkbox"/> ธัญพืช และผลิตภัณฑ์	<input type="checkbox"/> เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส	<input type="checkbox"/> นมและผลิตภัณฑ์	<input type="checkbox"/> น้ำตาลและขนมหวาน	<input type="checkbox"/> เครื่องดื่ม	<input type="checkbox"/> อื่นๆ	
<input type="checkbox"/> เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์	<input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์ประมง										
<input type="checkbox"/> ผักและผลไม้	<input type="checkbox"/> ธัญพืช และผลิตภัณฑ์										
<input type="checkbox"/> เครื่องเทศและเครื่องปรุงรส	<input type="checkbox"/> นมและผลิตภัณฑ์										
<input type="checkbox"/> น้ำตาลและขนมหวาน	<input type="checkbox"/> เครื่องดื่ม										
<input type="checkbox"/> อื่นๆ											
2. ระยะเวลาการประกอบธุรกิจ	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> 1-5 ปี</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> 6-10 ปี</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 11-15 ปี</td> <td><input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี ระบุ.....</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี ระบุ.....						
<input type="checkbox"/> 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> 6-10 ปี										
<input type="checkbox"/> 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> มากกว่า 15 ปี ระบุ.....										
3. จำนวนพนักงานของกิจการ	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> น้อยกว่า 50 คน</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> 50 - 100 คน</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 101 – 200 คน</td> <td><input type="checkbox"/> มากกว่า 200 คน ระบุ.....</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 50 คน	<input type="checkbox"/> 50 - 100 คน	<input type="checkbox"/> 101 – 200 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 คน ระบุ.....						
<input type="checkbox"/> น้อยกว่า 50 คน	<input type="checkbox"/> 50 - 100 คน										
<input type="checkbox"/> 101 – 200 คน	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 คน ระบุ.....										
4. รายได้ของกิจการ	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท</td> <td><input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท</td> <td><input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....				
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท										
<input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท										
<input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....										
5. จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน)	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท</td> <td><input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท</td> <td><input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....				
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 10 – 50 ล้านบาท										
<input type="checkbox"/> 51 – 100 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> 101 – 150 ล้านบาท										
<input type="checkbox"/> 151 – 200 ล้านบาท	<input type="checkbox"/> มากกว่า 200 ล้านบาท ระบุ.....										
6. ลักษณะการผลิต (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> ผลิตให้บริษัทแม่ (เป็นบริษัทลูก)</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> ผลิตขายทั่วไป () มีตราสินค้าเอง OBM, () ออกแบบเอง ODM, () รับจ้างผลิต OEM</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....</td> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> ผลิตให้บริษัทแม่ (เป็นบริษัทลูก)		<input type="checkbox"/> ผลิตขายทั่วไป () มีตราสินค้าเอง OBM, () ออกแบบเอง ODM, () รับจ้างผลิต OEM		<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....					
<input type="checkbox"/> ผลิตให้บริษัทแม่ (เป็นบริษัทลูก)											
<input type="checkbox"/> ผลิตขายทั่วไป () มีตราสินค้าเอง OBM, () ออกแบบเอง ODM, () รับจ้างผลิต OEM											
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ.....											
7. ลักษณะกิจการ	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> บริษัทไทย</td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> บริษัทร่วมลงทุน</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> บริษัทข้ามชาติ</td> <td><input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> บริษัทไทย	<input type="checkbox"/> บริษัทร่วมลงทุน	<input type="checkbox"/> บริษัทข้ามชาติ	<input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....						
<input type="checkbox"/> บริษัทไทย	<input type="checkbox"/> บริษัทร่วมลงทุน										
<input type="checkbox"/> บริษัทข้ามชาติ	<input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ.....										
8. สัดส่วนการถือหุ้นของบริษัท	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> คนไทย 100%</td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> คนไทย 71 – 99 %</td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"><input type="checkbox"/> คนไทย 50 – 70 %</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> คนไทย 1- 49 %</td> <td><input type="checkbox"/> ต่างชาติ 100 %</td> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> คนไทย 100%	<input type="checkbox"/> คนไทย 71 – 99 %	<input type="checkbox"/> คนไทย 50 – 70 %	<input type="checkbox"/> คนไทย 1- 49 %	<input type="checkbox"/> ต่างชาติ 100 %					
<input type="checkbox"/> คนไทย 100%	<input type="checkbox"/> คนไทย 71 – 99 %	<input type="checkbox"/> คนไทย 50 – 70 %									
<input type="checkbox"/> คนไทย 1- 49 %	<input type="checkbox"/> ต่างชาติ 100 %										

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1) ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความอธิบายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยมีคะแนน 1 – 5 คะแนน โดย
ที่ 1 หมายถึง ท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นน้อยที่สุด และ 5 หมายถึงท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นมากที่สุด

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมายวงกลมลงในหมายเลขที่ต้องการ

ภาวะผู้นำ	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
ผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมในองค์กร	1	2	3	4	5
เมื่อผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการนวัตกรรมแล้วทำให้ผู้อื่นในองค์กรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติตามได้	1	2	3	4	5
ผู้บริหารระดับสูงมีความตั้งใจจริงที่จะบรรลุเป้าหมายต่างๆในการจัดการนวัตกรรมโดยไม่ลดละความพยายาม	1	2	3	4	5
สื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นในอนาคตด้านการพัฒนานวัตกรรม	1	2	3	4	5
ผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นี้ให้กับพนักงาน	1	2	3	4	5
ในการประชุมพบปะกับพนักงานมีการอภิปรายถึงวิสัยทัศน์และเปิดโอกาสให้พนักงานได้วิพากษ์วิจารณ์และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิสัยทัศน์ได้อย่างเต็มที่จนกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	1	2	3	4	5
ผู้นำสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	1	2	3	4	5
ผู้นำมีการสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ	1	2	3	4	5
ผู้นำมีการกระตุ้นให้ลูกน้องสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความคิดสร้างสรรค์	1	2	3	4	5
กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	1	2	3	4	5
การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	1	2	3	4	5
สร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน	1	2	3	4	5
ผู้นำมีการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่พนักงาน	1	2	3	4	5
ผู้นำมีการสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการหรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	1	2	3	4	5
เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้นำมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำความผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงเรียนรู้และพัฒนา	1	2	3	4	5

2.2) กรุณาประเมินระดับการปฏิบัติทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมายลงบนตัวเลขที่แสดงถึงระดับความมากน้อยดังต่อไปนี้

น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการดูดซับความรู้

3.1) ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความอธิบายถึงความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กร และการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำนวัตกรรมภายนอกองค์กร โดยมีคะแนน 1 – 5 คะแนน โดยที่ 1 หมายถึง บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นน้อยที่สุด 1 และ 5 หมายถึงบริษัทท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นมากที่สุด

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมายวงกลมลงในหมายเลขที่ต้องการ

ความสามารถในการดูดซับความรู้	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
ระดับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในองค์กร	1	2	3	4	5
บริษัทที่มีกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรที่ต่อเนื่อง	1	2	3	4	5
บริษัทที่มีระดับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก (นวัตกรรมระบบเปิด (open innovation system))	1	2	3	4	5
บริษัทที่มีการดูดซับแนวปฏิบัติทางนวัตกรรมโดยการแบ่งปันข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกบริษัทเช่น ลูกค้า หุ้นส่วน มหาวิทยาลัย ฯลฯ	1	2	3	4	5
ระดับความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของบริษัทกับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายความรู้เช่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ	1	2	3	4	5
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต	1	2	3	4	5
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ในการสร้างนวัตกรรม	1	2	3	4	5
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับลูกค้าในการสร้างนวัตกรรม	1	2	3	4	5
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับ Third Parties เช่นสมาคมวิชาชีพ สมาคมการค้า มูลนิธิต่างๆ ที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	1	2	3	4	5
ระดับที่บริษัทมีการร่วมมือกับพันธมิตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่นหน่วยงานด้านวิทยาศาสตร์, หน่วยงานรัฐบาล เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ,สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ฯลฯ และเครือข่ายธุรกิจ	1	2	3	4	5

3.2) กรุณาประเมินระดับความสามารถในการดูดซับความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำนวัตกรรมภายนอกองค์กร โดยทำเครื่องหมายลงบนตัวเลขที่แสดงถึงระดับความมากน้อยดังต่อไปนี้

น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	2	3	4	5

3.3) ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละของรายได้ในปี 2550

ไม่มี

มี ระบุ..... %

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

4) ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความอธิบายถึงกลยุทธ์ธุรกิจ บริษัทของท่านมีกลยุทธ์ธุรกิจอย่างไรในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในประเด็นต่อไป นี้ โดยมีคะแนน 1 – 5 คะแนน โดยที่ 1 หมายถึง บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นน้อยที่สุด และ 5 หมายถึงบริษัทของท่านมีการปฏิบัติเรื่องนั้นมากที่สุด

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมายวงกลมลงในหมายเลขที่ต้องการ

กลยุทธ์ธุรกิจ	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ	1	2	3	4	5
มีการพัฒนากระบวนการผลิตแบบใหม่	1	2	3	4	5
ทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5
ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่	1	2	3	4	5
การดำเนินการผลิตที่ระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficient scale)	1	2	3	4	5
ทำการลดต้นทุนและควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ให้ต่ำที่สุดเช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา การโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการดูแลลูกค้า(customer support) ค่าใช้จ่ายพนักงานขาย (sales force) เป็นต้น ยกเว้นต้นทุนการผลิต	1	2	3	4	5
ทำการลดต้นทุนการผลิต	1	2	3	4	5
ตั้งราคาสินค้าในระดับที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้	1	2	3	4	5
มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้น	1	2	3	4	5
ทำการปรับปรุงสินค้า(ในจุดที่ยังอาจบกพร่องอยู่)เพื่อให้สินค้าออกมาตรงตามความคาดหวังของลูกค้า	1	2	3	4	5
มีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวด	1	2	3	4	5
มีสินค้าคุณภาพสูง (premium quality) สนองความต้องการของตลาด	1	2	3	4	5
การเสนอสินค้าที่หลากหลาย	1	2	3	4	5
สร้างชื่อเสียงให้กับตราสินค้า (Brand name)	1	2	3	4	5
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่นการส่งมอบสินค้าที่ถูกต้องตรงเวลา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	2	3	4	5
สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆเช่นสินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอ เพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility)ทางธุรกิจ	1	2	3	4	5
สร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าให้กับสินค้าของบริษัท	1	2	3	4	5
มีการบริการลูกค้า (Customer service) ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่นบริการหลังการขาย	1	2	3	4	5
บริษัทผลิตสินค้าเพื่อสนองต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจง (Focus Segment หรือ Niche Market)	1	2	3	4	5
บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น	1	2	3	4	5
บริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับนวัตกรรม

ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความอธิบายถึงนวัตกรรม โดยแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต ดังนี้

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

5.1) ข้อความต่อไปนี้เป็นข้อความอธิบายถึงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

5.1.1) บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ระดับใดบ้าง

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม	1	2	3	4	5
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	1	2	3	4	5
ผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า	1	2	3	4	5
สร้างความเหนือกว่าหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง	1	2	3	4	5

5.1.2) กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย และกรอกคำตอบลงในช่องว่างดังต่อไปนี้

- จำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทมีในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา
 ไม่มี มี ระบุ.....
- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา
 ไม่มี มี ระบุ.....
- จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา
 ไม่มี มี ระบุ.....
- ยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้รวม
 ไม่มี มี ระบุ..... %
- รางวัลด้านนวัตกรรม (innovation prizes) ที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา
 ไม่มี มี ระบุ.....

5.1.3) กรุณาระบุว่าท่านมีความเห็นว่าปัจจัยต่างๆ ข้างต้นทั้งสามปัจจัยคือภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไรบ้าง โดยมีคะแนน 1 – 5 คะแนน โดยที่ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด 1 และ 5 หมายถึงท่านเห็นด้วยว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด

ปัจจัย	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์				
	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
ภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D) ในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอก	1	2	3	4	5
กลยุทธ์ธุรกิจ	1	2	3	4	5

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

5.2) ข้อความต่อไปนี้ เป็นข้อความอธิบายถึงนวัตกรรมกระบวนการผลิต

5.2.1) บริษัทของท่านมีการปฏิบัติเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการผลิตระดับใดบ้าง

นวัตกรรมกระบวนการผลิต	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม	1	2	3	4	5
การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่	1	2	3	4	5
การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น	1	2	3	4	5
คุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น	1	2	3	4	5
ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง	1	2	3	4	5
ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์	1	2	3	4	5
ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ	1	2	3	4	5

5.2.2) กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกคำตอบลงในช่องว่างดังต่อไปนี้

1. สัดส่วนเปอร์เซ็นต์ของจำนวนสินค้าคืนต่อสินค้าที่ได้ขายไป จากกระบวนการผลิตใหม่

ไม่มี มี ระบุ.....%

2. มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิด

เป็นร้อยละของต้นทุนเดิม ไม่มี มี ระบุ.....%

3. มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิต

ใหม่คิดเป็นร้อยละของรายได้ ไม่มี มี ระบุ.....%

4. ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากแรงงานคน (labor) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิต

ใหม่ คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ไม่มี มี ระบุ.....%

5. ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (productivity) ที่เกิดจากเครื่องจักร (machine) ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการ

ผลิต ใหม่คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ ไม่มี มี ระบุ.....%

5.2.3) กรุณาระบุว่าท่านมีความเห็นว่าปัจจัยต่างๆ ข้างต้นทั้งสามปัจจัยคือ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับ

ความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตอย่างไรบ้าง โดยมีคะแนน 1 – 5 คะแนน โดยที่ 1 หมายถึง

ท่านเห็นด้วยว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านั้นส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตน้อยที่สุด 1 และ 5 หมายถึงท่านเห็นด้วยว่าปัจจัย

ต่างๆ เหล่านั้นส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากที่สุด

ปัจจัย	นวัตกรรมกระบวนการผลิต				
	น้อย ← → มาก				
	1	2	3	4	5
ภาวะผู้นำ	1	2	3	4	5
ความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนา (R&D) ในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอก	1	2	3	4	5
กลยุทธ์ธุรกิจ	1	2	3	4	5

5.2.4) บริษัทมีนวัตกรรมกระบวนการผลิตในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

ระบบ CAD ระบบ CAM ระบบ TQM ระบบ Six sigma ,ระบบ MRP I ,MRP II ,ระบบอื่นๆ

6) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม

6.1 ปัจจัยภายนอก (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ | <input type="checkbox"/> ขาดบุคลากร |
| <input type="checkbox"/> ขาดบริการสนับสนุนที่เพียงพอ | <input type="checkbox"/> ขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน |
| <input type="checkbox"/> ไม่มีตลาดรองรับ | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ..... |

6.2 ปัจจัยภายใน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ต้นทุนการผลิตสูง | <input type="checkbox"/> ขาดข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี |
| <input type="checkbox"/> ขาดข้อมูลการตลาด | <input type="checkbox"/> มีความเสี่ยงด้านธุรกิจสูงเกินไป |
| <input type="checkbox"/> มีแรงต้านภายในองค์กร | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ..... |

7) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานวัตกรรมของผู้ประกอบการ SMEs

ส่วนที่ 6 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเลือกคำตอบโดยทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ต้องการตอบ

1. เพศ

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
|------------------------------|-------------------------------|

2. อายุ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี | <input type="checkbox"/> 25 – 30 ปี |
| <input type="checkbox"/> 31 – 35 ปี | <input type="checkbox"/> 35 – 40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 41 – 45 ปี | <input type="checkbox"/> 46 – 50 ปี |
| <input type="checkbox"/> 50 – 60 ปี | <input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปีขึ้นไป |

3. ตำแหน่งงาน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> เจ้าของกิจการ | |
| <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (เช่น กรรมการผู้จัดการ, ประธานกรรมการ ฯลฯ) | |
| <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับสูง (เช่น รองกรรมการผู้จัดการ, รองประธานกรรมการ ฯลฯ) | |
| <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับกลาง | <input type="checkbox"/> ผู้บริหารระดับต้น |
| <input type="checkbox"/> อื่นๆ | |

4. หน้าที่งาน

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายบริหารทั่วไป | <input type="checkbox"/> ฝ่ายตลาด | <input type="checkbox"/> ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| <input type="checkbox"/> ฝ่ายผลิต | <input type="checkbox"/> ฝ่ายวิจัยและพัฒนา | <input type="checkbox"/> อื่นๆ |

5. ท่านสนใจสรุปย่อผลงานวิจัยหรือไม่

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> ไม่สนใจ |
| <input type="checkbox"/> สนใจ กรุณาระบุชื่อ – ที่อยู่ หรือ อีเมลล์ (ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ) |

+++++จบแบบสอบถาม+++++

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก จ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่ 1

สำหรับบริษัทที่ 1 ที่ผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์ เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมอาหารสาขานม และผลิตภัณฑ์ ซึ่งบริษัทที่ไปสัมภาษณ์มีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนักมีพนักงานจำนวน 12 คน แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ คือฝ่ายขายและฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายธุรการ ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และประกันคุณภาพ ฝ่ายจัดส่งสินค้า ซึ่งองค์กรนี้เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร โดยพิจารณาจากตัวผู้นำ วิสัยทัศน์ขององค์กรและแนวทางการปฏิบัติขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ขององค์กร

เป็นผู้นำในเรื่องสินค้านวัตกรรมดีต่อสุขภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

นวัตกรรมในองค์กรแห่งนี้เกิดขึ้นได้เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งผู้บริหารให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ผ่านการประชุมทุกสัปดาห์ (weekly plan) ในการประชุมจะมีการทบทวนเรื่องที่ฝ่ายต่างๆ พบมาอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานจึงมีความใกล้ชิดกัน และในส่วนของวิจัยและพัฒนาองค์กรมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และประกันคุณภาพในองค์กร (in-house research) ในการขับเคลื่อนและพัฒนาผลิตภัณฑ์และโครงการใหม่ๆ ในองค์กรเองโดยในฝ่ายนี้มีผู้บริหารฝ่ายผลิตมีการทำวิจัยและพัฒนาาร่วมกันกับพนักงานอีก 1 คน และเมื่อพนักงานฝ่ายอื่นๆ มีความคิดใหม่ๆ สามารถนำมาเสนอผู้บริหารได้เนื่องจากพนักงานแต่ละคนสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ตลอดเวลาซึ่งผู้บริหารจะมีการคุยกับพนักงานตลอดทบทวนถึงสิ่งที่ผ่านมา มีการสื่อสารใกล้ชิดกัน พนักงานจึงรับรู้ไปในทิศทางเดียวกัน และในส่วนการทำวิจัยและพัฒนานอกจากมีการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรแล้ว บริษัทมีการทำวิจัยและพัฒนาในแลบนอกสถานที่ด้วยเพื่อให้เหมาะกับการทดสอบแลบที่เหมาะสมในแต่ละเรื่อง โดยบริษัทเองมีการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรปีละ 6-7 โครงการ และนำไปใช้ได้จริง 3 โครงการ โดยมีการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรมากกว่าจากภายนอกองค์กร

กระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

จะเริ่มที่ฝ่ายขายซึ่งเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง โดยบริษัทจะมองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักพร้อมทั้งการพัฒนาและรักษา knowhow ที่มีอยู่ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมีการแตก line สินค้า ฝ่ายขายจะทำหน้าที่ดูว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วนำมาเสนอในที่ประชุมว่าจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการได้อย่างไร ซึ่งถ้าบริษัทมี know how ในการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์ ก็สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวนั้นขึ้นมาได้ นั่นคือลูกค้าคือจุดเริ่มต้นของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร แล้วเริ่มจากการพิจารณากระบวนการภายในองค์กรเองว่าสามารถรองรับได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ก็พิจารณาจากภายนอกองค์กรเช่นสถาบันต่างๆ หน่วยงานรัฐ วิทยาลัยเออร์โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนา มีการพัฒนาตัวอย่างใหม่ๆ มานำไปประชุมหารือกับ วิทยาลัยเออร์ ซึ่งตัววิทยาลัยเออร์เองมีการนำวัตถุดิบใหม่ ๆ มาเสนอโครงการใหม่ๆ ด้วย

แผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีทั้งในระยะกลาง (medium term) และระยะยาว (long term) ซึ่งในระยะกลางเป็นการระดมสมอง (brainstorming) ว่าปีหน้าบริษัทจะมีสินค้าอะไรบ้าง จะมีการออกผลิตภัณฑ์นี้ในปีหน้าหรือปีถัดไป ซึ่งการตั้งเป้าพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จะตั้งก่อนล่วงหน้า 1 ปี โดยตั้งเป้าไว้ว่าปีหน้ามีสินค้าอะไร ออกเดือนไหน มีกรอบเวลาในการพัฒนาสินค้าแต่ละตัว

ส่วนในระยะยาว บริษัทจะพิจารณาว่าโครงการไหนมีศักยภาพที่ทำได้ยาก ยังไม่มีตลาดรองรับในเวลานี้จะเป็นแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะยาว

ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง (บทบาทของผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร)

ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมควบคู่กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนา skill ด้านต่างๆ, การพัฒนาด้านวิจัยและพัฒนาและการฝึกอบรมเรื่องระบบคุณภาพ โดยผ่านการจัด workshop ปีละ 2 ครั้ง และการถ่ายทอดสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรตลอดเวลาทุกอาทิตย์ผ่านกิจกรรมต่างๆ บริษัทมีการกระตุ้นความคิดของพนักงานผ่านการสื่อสาร การพูดคุย การระดมความคิด (brainstorm) ในที่ประชุมให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นมากที่สุดแล้วผู้บริหารก็จะนำความคิดของพนักงานมาพิจารณาว่าสามารถนำมาพัฒนาเป็นโครงการใหม่ๆ ต่อได้หรือไม่ บางครั้งพนักงานมีความคิดใหม่ๆ มีการเสนอความคิดเห็น ผู้บริหารและพนักงานจะร่วมกันคิดร่วมกันทำ แต่ขณะนี้องค์กรยังไม่มีทำให้สิ่งจูงใจในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ แต่มี KPI ในการวัดจำนวนงานวิจัยและพัฒนาว่าในปีหนึ่งมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่กี่ผลิตภัณฑ์ ในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร บริษัทมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมแบบ on the job training มีทั้งภายในบริษัทและภายนอกบริษัท

ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจ บริษัทได้ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างโดยมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองลูกค้า และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งของบริษัท เป็นบริษัทที่ไม่มีนวัตกรรมมากนัก บริษัทจึงไม่มีคู่แข่งทางตรงและยังไม่มีสินค้าทดแทน ในด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัท บริษัทมีการสร้างความแปลกใหม่ของผลิตภัณฑ์เหนือคู่แข่ง บริษัทมีการตั้งราคาสินค้าสูงกว่าคู่แข่ง เน้นด้านความแตกต่าง ผู้บริโภคสุดท้าย (End Consumer) จะมองที่ตัวสินค้าว่ามีความคุ้มค่า

ถึงแม้ว่าราคาจะแพงและสูงกว่าคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งยังไม่มีสินค้าแบบนี้ออกมาตอบสนองความต้องการของลูกค้า วงจรชีวิตของบริษัท (Life cycle) จึงอยู่ในช่วงเจริญเติบโต (growth) และสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าพรีเมียมและมีมาตรฐาน ภาพพจน์ของบริษัทจึงมีความน่าเชื่อถือ เมื่อผู้บริโภคเห็นตราสินค้าแล้วสามารถมั่นใจได้ถึงคุณค่าและคุณภาพที่ได้รับ เมื่อออกสินค้าใหม่ๆ มาลูกค้าจะไม่ไปทดลองซื้อสินค้าของคู่แข่ง ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) โดยบริษัทได้ทำการจดสิทธิบัตรแล้ว

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่เหมือนของบริษัทอื่น คือผลิตภัณฑ์ของบริษัทต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมและตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยซึ่งตรงกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ตั้งไว้ว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพและต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรม (innovation) ด้วย โดยแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของบริษัทมาจากหลายทาง เช่น เทคโนโลยีในขณะนี้ที่สามารถนำมาใช้ได้ , การมองเห็นโอกาสทางการตลาด , ความต้องการของลูกค้า, การได้ความคิดหรือแนวคิดมาแล้วพัฒนาต่อในองค์กร ถ้าแนวคิดไหนสามารถพัฒนาได้ ทางบริษัทก็จะทำเลย ถ้าในกรณีที่มีข้อจำกัดบางเรื่องเช่นต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็จะร่วมงานกับหน่วยงานอื่นหาข้อมูลเพิ่มเติมทำต่อ ถ้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องส่วนประกอบก็จะมีการศึกษาหรือกับ supplier ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถทำได้เร็วขึ้น

Project concept มาจากข้างนอกบริษัทและภายในบริษัทขึ้นอยู่กับ R&D บริษัทที่มีปรีกษาเป็นอาจารย์คณะอุตสาหกรรมเกษตร ม.เกษตรศาสตร์, ภาควิชาเคมีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, และมีการติดต่อกับหน่วยงานรัฐเช่นสถาบันคั้นคว่ำ , สถาบันอาหาร (ทำการตรวจสอบและวิเคราะห์ check and analysis) , สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.)

การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product developement) และการขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product Extension) โดยเป็นสินค้าตัวเดิมของบริษัทแล้วมีการพัฒนาเล็กน้อยและมีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นตลอดเวลา ดู feedback จากลูกค้าเวลาออกสินค้าใหม่ๆ และเวลาที่นำสินค้าไปออกงานแสดงสินค้า แล้วนำมาพัฒนาเรื่อยๆ โดยมีงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา 5 % ของยอดขาย โดยการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตมาใช้ภายในบริษัทถือว่าประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจของบริษัท โดยยอดขายเพิ่มขึ้น เกิน 50 % ของทุกปี

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

บริษัทไม่มีโรงงานผลิตสินค้าเอง จ้างโรงงานอื่นผลิต ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจรับจ้างผลิตมากขึ้น บริษัทสามารถเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับสินค้าได้ เปลี่ยนโรงงานได้ตามต้องการ ไม่ติดกับตัวสินค้า มีการควบคุมกระบวนการผลิตตามที่ได้วางไว้เป็นไปตามที่บริษัทต้องการ และมี QC ควบคุมสินค้าตลอด บริษัทได้รับ GMP, HACCP และ ฮาลาล

ปัญหาและอุปสรรคในการทำนวัตกรรมในองค์กร

- เนื่องจากบริษัทมีสินค้าที่หลากหลาย กระบวนการ เครื่องมือและอุปกรณ์ไม่พร้อมจึงต้องมีการใช้ lab ภายนอก ก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการทำนวัตกรรมภายในองค์กร
- การออกสินค้าใหม่ ทำให้บริษัทต้องใช้งบประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น

ความเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บริหารมองว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร รองลงมาคือกลยุทธ์ธุรกิจ และความสามารถในการดูดซับความรู้ตามลำดับ โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำสำคัญที่สุด ถ้าผู้บริหารไม่เห็นด้วยในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นสิ่งสำคัญ ตัวผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงาน ต้องเริ่มศึกษาหาข้อมูลความรู้ก่อน แล้วจึงส่งให้พนักงานศึกษาต่อหรือทำต่อไป รวมถึงกลยุทธ์ธุรกิจที่ต้องครอบคลุมชัดเจนว่าจะทำอะไร

ความเห็นของผู้บริหารต่อการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมอาหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผู้บริหารมองว่า บ้านเรามีความรู้เรื่องอาหารน้อย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์น้อย ยิ่งในระดับ OTOP การพัฒนา packaging process การพัฒนาด้านตราสินค้า ยังไม่มีความรู้มากนัก การจ้าง foodscience ก็มองว่าก่อให้เกิดต้นทุนที่สูง และไม่เข้าหานักวิชาการจึงไม่สามารถสร้างนวัตกรรมได้ ดังนั้นผู้บริหารท่านนี้จึงมองว่าผู้นำต้องมีความรู้พอสมควร ต้องมีความกล้าและความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าทั้งในด้านตัวสินค้า packaging และต้องมีการหาความรู้ เทคโนโลยี know-how ใหม่ ๆ ตลอดเวลา การไม่มีองค์ความรู้ทำให้การพัฒนานวัตกรรมยากขึ้น รัฐให้ความช่วยเหลือก็ไม่ได้รับความช่วยเหลือ บางครั้งมีการแข่งที่ตัวสินค้าซึ่งไม่มีความแตกต่างจึงลงมาแข่งเรื่องราคา ลดเกรดวัตถุดิบ ถ้าผู้ประกอบการมีการลงทุนในเรื่องเทคโนโลยี การรับ know-how ใหม่ ๆ และการพัฒนาตราสินค้าจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นส่งผลถึงการอยู่รอดของธุรกิจในปัจจุบัน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่ 2

ในส่วนของบริษัทที่ 2 เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมน้ำตาลและขนมหวาน ซึ่งมีพนักงานจำนวน 100 คน แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายขาย, ฝ่ายตลาด , ฝ่ายบริหารงานทั่วไป, ฝ่ายตรวจสอบ , ฝ่ายผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) และฝ่ายควบคุมคุณภาพ(QC) บริษัทนี้เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร โดยมีแนวทางปฏิบัติขององค์กรในการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

วิสัยทัศน์ขององค์กร

มีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต การลดต้นทุนและการเพิ่มคุณค่าในการให้บริการ

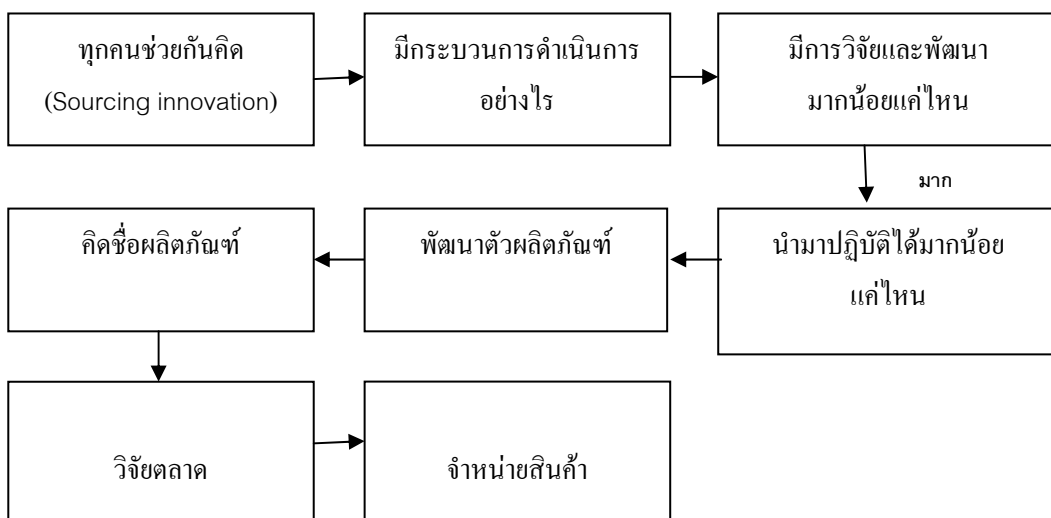
การพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ผู้มีบทบาทหน้าที่ด้านนวัตกรรมเช่น ผู้บริหาร ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต จะมีการประชุมร่วมกันโดยโครงการหนึ่งๆ จะกระจายงานให้แผนกที่เกี่ยวข้องทั้งหมดว่าจะต้องทำอะไรไปพร้อมกัน จากนั้นมีการประชุมลูกน้องในแผนก แบ่งงานย่อยลงไปจนถึงระดับคนงาน ให้ทุกแผนกเสร็จพร้อมกัน เป้าหมายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตใหม่คือการประหยัดต้นทุนมากที่สุด ใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ประหยัดต้นทุนโดยลดทรัพยากร และการให้หัวหน้างานควบคุม

กระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

เริ่มจากฝ่ายผลิตและฝ่ายตลาดคิดและนำมาประชุมกันโดยคิด(Sourcing innovation) ว่าจะมีกระบวนการดำเนินการอย่างไร มีการวิจัยและพัฒนาในองค์กรมากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการวิจัยและพัฒนาแล้วนำมาดำเนินการ (implement) ได้มากน้อยแค่ไหน จากนั้นจึงมีการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ การคิดชื่อผลิตภัณฑ์ ก่อนออกจำหน่ายในตลาดมีการทำวิจัยตลาดกับลูกค้าก่อนว่าสินค้าอร่อยและสะอาดเป็นที่ต้องการของลูกค้า จึงทำการออกจำหน่ายสินค้าต่อไป แต่ถ้าลูกค้าส่วนใหญ่มีการตำหนิสินค้ามากก็นำสินค้าออกจากตลาด เมื่อสินค้าออกตลาดแล้วจะไม่มีเก็บออกจากตลาด เว้นแต่สินค้านั้นไม่ตรงตาม spect ที่กำหนดไว้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่ามีการทำวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในบริษัท (in-house research) ทั้งหมด ในส่วนที่บริษัทไม่มีอุปกรณ์เครื่องมือ จะไปขอใช้ตามมหาวิทยาลัย บริษัทที่มีที่ปรึกษาคืออาจารย์มหาวิทยาลัยหลายแห่ง เช่น คณะเทคโนโลยีอาหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในส่วนการพัฒนานวัตกรรมกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า ชักพลาเยอร์ยังไม่มีการพัฒนาาร่วมกัน มีแค่เพียงขอตัวอย่างสินค้ามาแล้วทำการวิจัยและพัฒนาในองค์กรเอง



รูปที่ 1 แสดงกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

ในด้านภาวะผู้นำ (บทบาทของผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร)

ผู้บริหารระดับสูงมีการวางนโยบาย ติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนากระบวนการผลิตให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ บริษัทมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วแต่กลายเป็นงานว่าฝ่ายไหนจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบงานของตัวเองและมีการตัดสินใจได้เอง มีการนำเสนอผลงานเป็นประจำเดือนละครั้ง มีการประชุมทุกฝ่ายร่วมกันอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง มีการประชุมแยกย่อยแต่ละแผนกอีกครั้งและมีการกำหนดนโยบายร่วมกัน บริษัทมีการติดป้ายบอกถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรและในการประชุมการฝึกอบรมแต่ละครั้งมีการพูดถึงวิสัยทัศน์ทุกครั้ง บริษัทมีความมุ่งมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนพนักงานทุกระดับให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยผ่านวิธีการและสื่อกลางต่างๆ เพื่อให้กระบวนการผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ในด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงานและการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร บริษัทมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกอาทิตย์ มีการอบรมย่อยในหัวข้อทั่วไป ในแต่ละสัปดาห์จะฝึกอบรมแบ่งเป็นหัวข้อเรื่องต่างๆ หมุนเวียนกันไป เป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง (on the job training) และสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่นพนักงานบัญชีส่งไปฝึกอบรมเกี่ยวกับบัญชี พนักงานด้านตลาดส่งไปฝึกอบรมเกี่ยวกับด้านการตลาด เป็นต้น โดยมีการฝึกอบรมทั้งฝึกอบรมภายในองค์กร (in-house) และการฝึกอบรมภายนอกองค์กร โดยการเข้าร่วมโครงการกระทรวงอุตสาหกรรม ,กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงวิทยาศาสตร์โดยการฝึกอบรมภายนอกองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้บริหารโดยการฝึกอบรมภายในองค์กร เป็นการฝึกอบรมพนักงานจากฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) ฝ่ายตลาด

ฝ่ายผลิต และบุคลากรจากภายนอก ในด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน บริษัทมีพนักงานฝ่ายวิจัยและพัฒนา 2 คน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีการร่วมกันคิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และจะทำการประชุมร่วมกัน ฝ่ายผลิตคิดค้นสินค้าใหม่ ๆ นำมาเสนอผู้บริหาร ผู้บริหารจะประชุมกับฝ่ายตลาดและฝ่ายขายพิจารณาว่าสินค้านี้จะขายได้หรือไม่

ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจ

บริษัทมีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง โดยการรักษาคุณภาพของสินค้า มีความมุ่งมั่นในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ สะอาดปลอดภัย รวมถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจในสินค้าและบริการมีการปรับปรุงสินค้าและ package ให้ดีขึ้น กลุ่มเป้าหมายของบริษัทคือลูกค้าทั่วไปที่ต้องการรับประทานของที่ดีมีคุณภาพ โดยไม่สนใจเรื่องราคาและกลุ่มลูกค้าที่ต้องการซื้อของที่มีคุณภาพดีไปให้คนที่รักรับประทาน ในส่วนคู่แข่งของธุรกิจ ตัวองค์กรเองไม่มองคู่แข่ง แข่งกับตัวเอง โดยส่วนใหญ่จะเป็นคนภายนอกมองมากกว่าว่าคู่แข่งของบริษัทคือใคร ในส่วนภาพลักษณ์ของสินค้าของบริษัทอยู่ในระดับดี ในส่วนวงจรชีวิตของบริษัท (Life cycle) อยู่ในช่วงเจริญเติบโต (growth) ประมาณ 10 % ต่อปี

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท

การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก่อนนำสินค้าออกตลาดมีการประชุมร่วมกัน รับทราบข้อมูลผลิตภัณฑ์ ข้อมูลตลาด เมื่อลูกค้ามี feed back กลับมา บริษัทจะรับทราบข้อมูล วางแผนการดำเนินงานต่อเพื่อให้ขายได้ บริษัทมีการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ (test product) โดยเมื่อพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์สำเร็จก็จะนำมาให้ลูกค้าภายนอกและแขกที่เข้ามาในโรงงานชิม ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ได้ผลในการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัย ในส่วนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีทั้งแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product) และการขยายสายผลิตภัณฑ์ (product extension) ในจำนวนเท่าๆ กัน โดยมีจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทที่นำสู่ตลาดเป็นรายแรกในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 2 รายการ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่บริษัทออกประมาณ 3-4 % ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เช่นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตมาใช้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จโดย 80 % ยังใช้ได้อยู่ และอีก 20 % ลูกค้าไม่มีการตอบรับ และแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอนาคตคือมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เสมอ ในส่วนห้องแล็บ บริษัทไม่มีห้องแล็บเนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นของธรรมชาติ

ไม่มีสารเคมี บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาปีก่อนปี 2550 = 2% ของยอดขาย แต่ในปี 2551 ไม่มีค่าใช้จ่ายในการทำการวิจัยและพัฒนา

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

บริษัทมีการผลิตสินค้าที่โรงงานที่เดียว ไม่จ้างโรงงานอื่นผลิตโดยบริษัทมีการนำกระบวนการผลิตใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนและเพื่อทำให้การผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น บริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงาน ตามนโยบายคุณภาพของระบบบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางการพัฒนากระบวนการผลิตในอนาคตคือการปรับกระบวนการผลิตให้ง่ายต่อคนใช้มากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

การฝึกความชำนาญของพนักงานในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

นวัตกรรมกระบวนการผลิต

การฝึกอบรมพนักงานในการใช้ระบบใหม่ต่างๆ

ความเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม

กระบวนการผลิต

ผู้บริหารกล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เริ่มจากผู้นำต้องมีความมุ่งมั่น สามารถปฏิบัติได้ ปัจจัยที่สำคัญรองลงมาคือ ความสามารถในการดูดซับความรู้ ผู้นำต้องสามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ส่งผลต่อกลยุทธ์ธุรกิจ คือภาวะผู้นำร่วมกับความสามารถในการดูดซับความรู้ แล้วนำไปสู่การคิดวิธีการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดคือกลยุทธ์ธุรกิจ

ความเห็นของผู้บริหารต่อการพัฒนานวัตกรรมในอุตสาหกรรมอาหารของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผู้บริหารกล่าวว่าการพัฒนานวัตกรรมมีมากขึ้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็จะเป็นตัวที่ซ้ำ ๆ กันออกมาบ้าง แต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใหม่เลยก็ได้ อาจจะมีการนำผลิตภัณฑ์เก่ามาปรับปรุงให้ดีขึ้น ในส่วนของภาครัฐก็มีการให้การสนับสนุนส่งเสริมนวัตกรรมมากขึ้น เช่น กระทรวงวิทยาศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรมในการขอความช่วยเหลือไปก็มี feedback กลับมาดีมากขึ้น

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกบริษัทที่ 3

ในส่วนของบริษัทที่ 3 เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มซึ่งมีพนักงานจำนวน 10 คน แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายขายและฝ่ายตลาด ฝ่ายการเงินและบัญชี ฝ่ายผลิต ฝ่ายประกันคุณภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

ในด้านภาวะผู้นำ

ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กร มีการประสานหน่วยงานภายนอกโดยเป็นผู้บริหารเป็นผู้ที่หาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กรเสมอทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร มีห้องแล็บในองค์กร มีการจ้าง food science มาควบคุมคุณภาพของสินค้าให้เป็นไปตามมาตรฐาน ผู้บริหารสามารถทำได้ทุกหน้าที่ รู้ว่าแต่ละฝ่ายต้องการอะไร ผู้บริหารมีการเข้าไปขอความรู้จากชาวสวนเกี่ยวกับคุณสมบัติของผลไม้ที่ส่งมาให้นำมาต่อยอดความรู้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และวิธีเก็บรักษาผลไม้ให้สดได้นาน ในด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรขนาดเล็ก ผู้บริหารและพนักงานจึงมีความใกล้ชิดกัน สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ตลอดเวลาและทุกครั้งที่มีการประชุมมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในการกระตุ้นความคิดพนักงานและการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ผู้บริหารมีการให้พนักงานพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างอิสระเสรีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และนำเสนอแก่ผู้บริหาร ในด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรผู้บริหารมีการฝึกอบรมพนักงาน ส่งไปสัมมนาแต่ละคนตามหน้าที่ของตนเอง

ในด้านกลยุทธ์ธุรกิจ

บริษัทไม่มีคู่แข่งทางตรง ลูกค้านจะเป็นผู้มาซื้อสินค้าที่บริษัทเองและมีการขายสินค้าที่ร้านสะดวกซื้อในปั้มน้ำมัน สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่มีคุณภาพอยู่ในเกรดเอ จึงไม่มีคู่แข่งทางตรง แต่อาจมีคู่แข่งที่เป็นสินค้าทดแทนของบริษัท โดยบริษัทดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้สามารถตั้งราคาสินค้าได้ในระดับสูง

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

บริษัทได้มีการร่วมมือในการสร้างเครือข่ายและเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐเช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย(วว.) สถาบันอาหาร สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , มศว.,

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า และบริษัทเองมีห้องแล็บเพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณสมบัติของวัตถุดิบและมีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าสม่ำเสมอ เช่นมีการตรวจ bit ความหวาน, ค่า ph มีเจ้าหน้าที่ foodscience 1 คน ดูแลสูตรและทำวิจัยและพัฒนา โดยบริษัทได้รับ GMP HACCP และฮาลาลแล้ว

ปัญหาและอุปสรรคในการทำนวัตกรรมในองค์กร

เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรอย่างสูงและในองค์กรมีการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรอยู่แล้ว ผู้บริหารจึงมองว่าปัญหาและอุปสรรคในการทำนวัตกรรมในองค์กรคือการพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์และให้มีการคิดพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในองค์กร

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการฝ่ายบริการข้อมูล สถาบันอาหาร

สถาบันอาหารเป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานหนึ่งที่ทำให้การสนับสนุนความรู้นวัตกรรมด้านอาหารให้แก่ผู้ประกอบการทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงได้ทำการสัมภาษณ์นักวิชาการท่านหนึ่งเพื่อให้เห็นแนวทางของหน่วยงานรัฐในการช่วยเหลือ ให้การสนับสนุนและการเข้าถึงผู้ประกอบการต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สถาบันอาหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรม SMEs ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างมาตรฐานที่เป็นเอกลักษณ์ของไทยและการพัฒนาการผลิตเพื่อมุ่งสู่ตลาดส่งออกโดยร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้อง ด้านการเผยแพร่ข้อมูลด้านต่างๆ รวมถึงด้านนวัตกรรม เว็บไซต์ของสถาบันอาหารคือ www.nfi.or.th สำหรับในเว็บไซต์ของสถาบันอาหารมี food innovation corner เพื่อแนะนำเกี่ยวกับนวัตกรรมอาหารในด้านต่างๆ และมีแบบเป็นรูปเล่ม มีการประชาสัมพันธ์ผ่านหนังสือพิมพ์โดยผ่านคอลัมน์ “มันมากับอาหาร” เมื่อทำการประชาสัมพันธ์มากขึ้นโดยผ่านสื่อ หนังสือพิมพ์ ผู้ประกอบการเริ่มรู้จักสถาบันอาหารมากขึ้นก็มาใช้บริการมากขึ้นและสถาบันอาหารมีคอร์สสัมมนา ฝึกอบรมโครงการต่างๆ ให้แก่ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับนวัตกรรมอาหารในหัวข้อต่าง ๆ มีบทความครอบคลุมในเรื่องนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) และนวัตกรรมกระบวนการผลิต (process innovation) มี call center ไว้บริการผู้ประกอบการที่มีข้อสงสัยโดยผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อนั้น ๆ

ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในอุตสาหกรรมอาหาร บริษัทขนาดใหญ่จะทำได้มากกว่าเนื่องจากมีเงินทุนทำให้พัฒนาได้เร็วกว่า บริษัทขนาดเล็กติดข้อจำกัดเรื่องเงินทุน กล้าเสี่ยงน้อย การติดต่อภาครัฐผู้ประกอบการมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก ต้องติดต่อกับหลายหน่วยงาน และบริษัทขนาดเล็ก มีกลยุทธ์ธุรกิจไม่ชัดเจนจึงมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ น้อย การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ (process innovation) เป็นแบบธรรมดา ผู้ประกอบการ SMEs ไม่ค่อยมีการพัฒนา เงินทุนน้อย ในส่วนของเครื่องมือจะลอกเลียนแบบหรือซื้อจากประเทศจีน และในการทำ TQM หรือ ISO 9001 เพื่อให้ตรวจผ่านว่ากิจการมีการรับรองครบถ้วน แต่ประโยชน์ทางอ้อมของการทำ ISO ทำให้การจัดการบริหารดีขึ้น ดังนั้นส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีเองหรือซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศ (outsource)

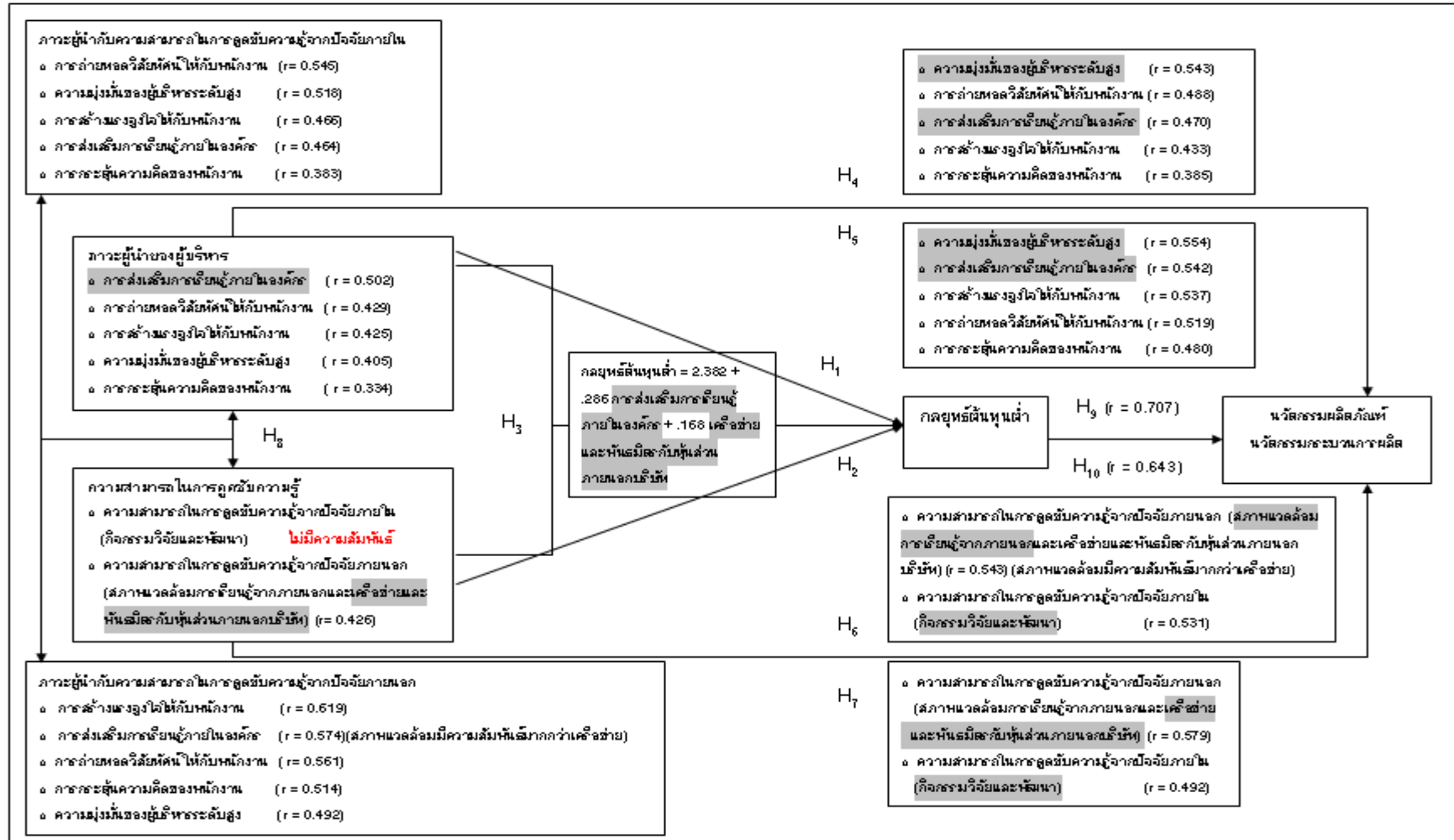
ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมของ SMEs ไทยมาจากเรื่องเงินทุนและการให้ความสำคัญกับแนวคิดในองค์กรเป็นหลัก แนวคิดฝ่ายบริหาร ช่องทางการจัดจำหน่าย ถ้าในอุตสาหกรรมที่ทำอยู่มีคู่แข่งไม่เยอะ ก็จะไม่มีการพัฒนาด้านนวัตกรรม บางครั้งเป็นปัญหาที่ตัวสินค้า สินค้าที่ขายไม่ต้องขายความเป็นนวัตกรรม (innovation) จึงไม่มีการพัฒนานวัตกรรม

ในประเทศไทยบริษัทขนาดใหญ่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากกว่าการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ สำหรับนวัตกรรมกระบวนการผลิตจะทำเพื่อปรับหรือดัดแปลงให้ต้นทุนการผลิตลดลง ไม่มีอะไรใหม่ สำหรับบริษัทขนาดเล็กมีการเปลี่ยนหีบห่อ (packaging) และแตกสายผลิตภัณฑ์ใหม่

ในอนาคต SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารมีการพัฒนามากกว่าที่เป็นอยู่ แต่ในขณะนี้ปัญหาของหน่วยงานรัฐในการพัฒนานวัตกรรมก็คือ การที่หน่วยงานรัฐเข้าไปไม่ถึงผู้ประกอบการ และผู้ประกอบการเองไม่กล้าในการเข้าขอรับการช่วยเหลือและไม่ทราบว่า มีหน่วยงานนี้อยู่

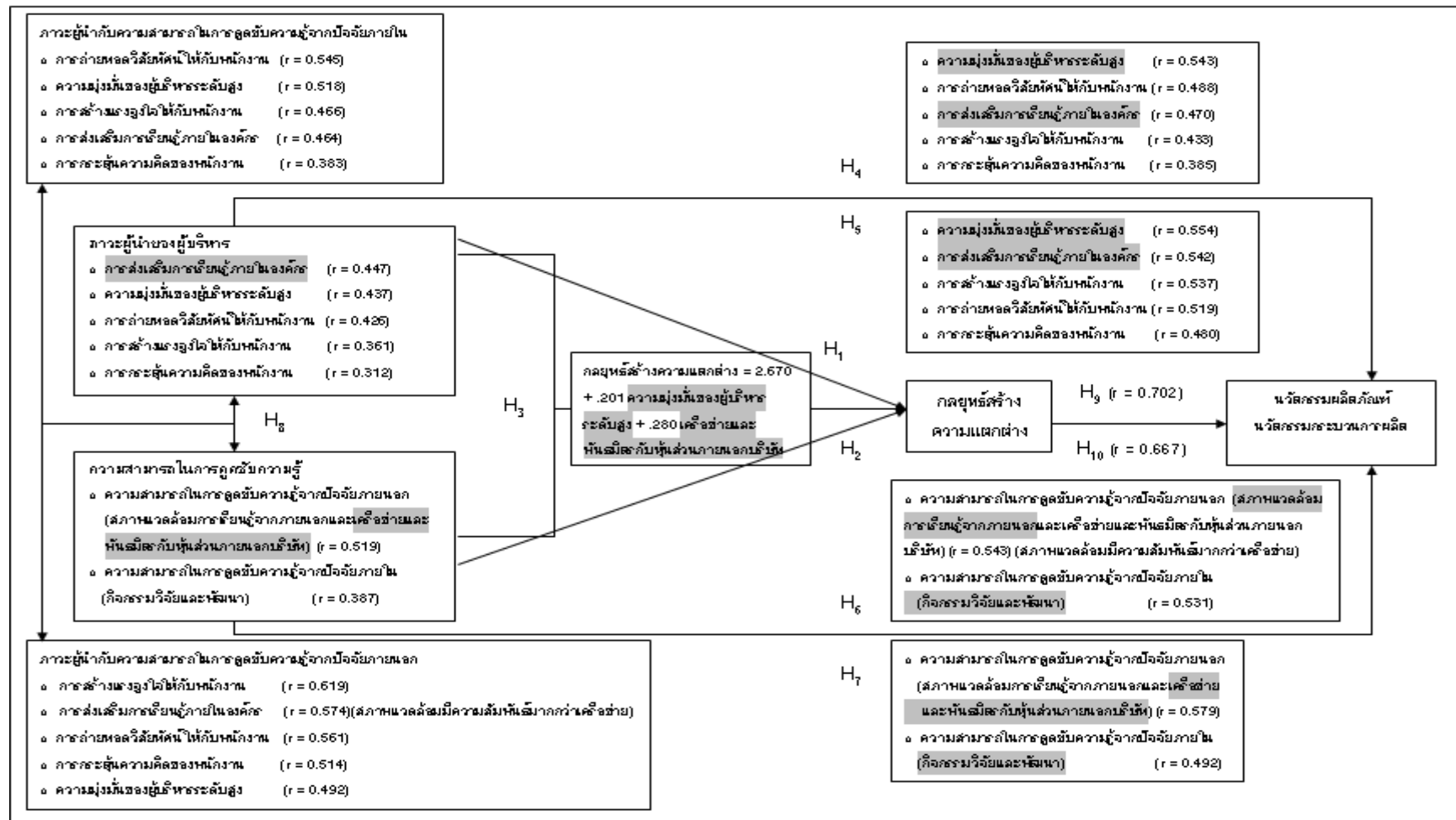
ภาคผนวก ช

รูปที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ต้นทุนต่ำต่อนวัตกรรมของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหาร



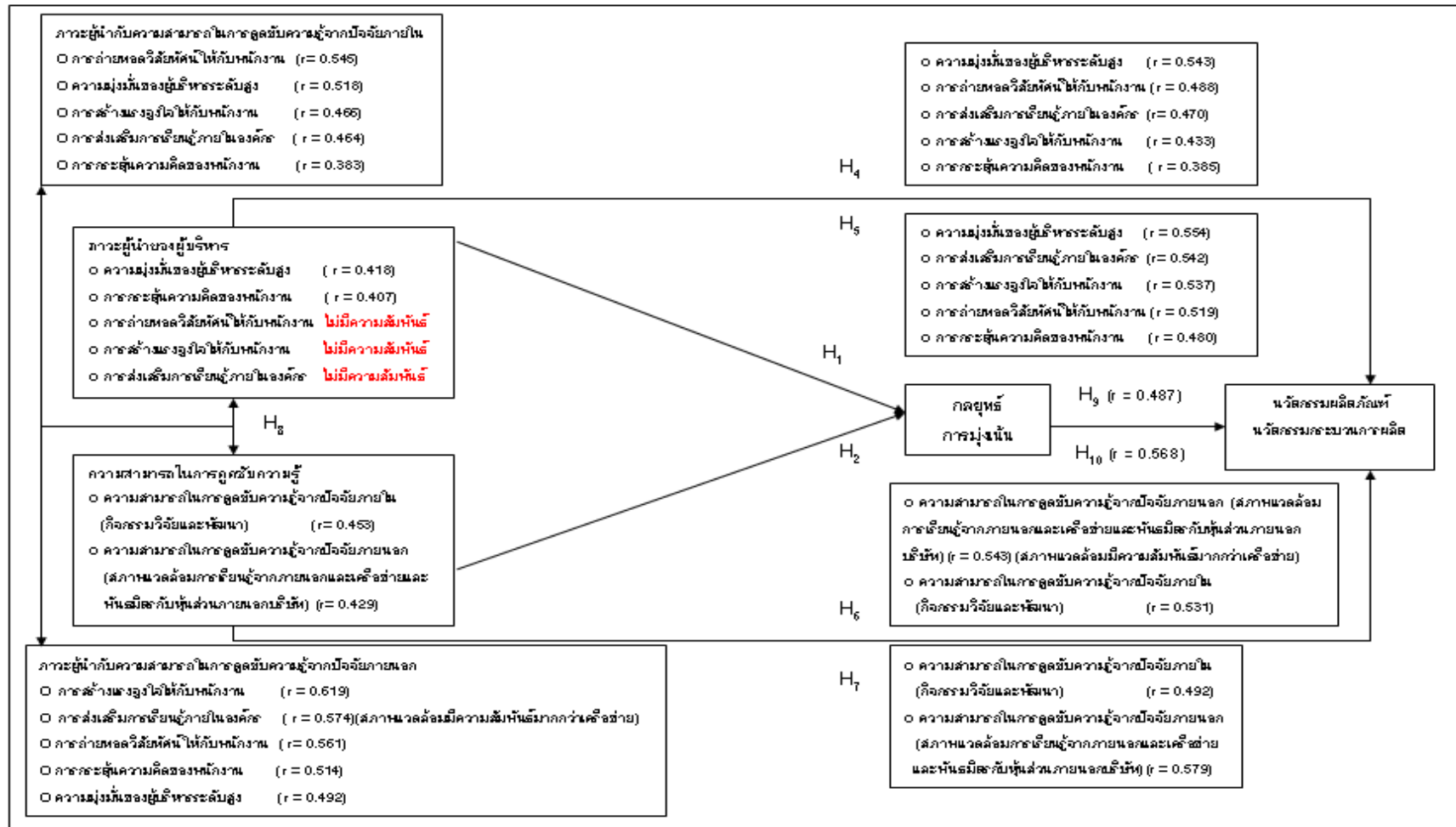
หมายเหตุ ข้อมูลความถี่ที่เราคือตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อตัวแปรตาม

รูปที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างต่อนวัตกรรมของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหาร



หมายเหตุ ข้อมูลที่แรงงาคือตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อตัวแปรตาม

รูปที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์การมุ่งเน้นต่อนวัตกรรมของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหาร



หมายเหตุ เนื่องจากตัวแปรกลยุทธ์มุ่งเน้นมีจำนวนตัวอย่างน้อยจึงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่ได้ทำการวิเคราะห์การถดถอย

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสุพกาญจน์ วิทย์พัฒนา เกิดเมื่อวันที่ 25 กันยายน 2526 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตจากภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (เกียรตินิยมอันดับ 1) ในปีการศึกษา 2548 และเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549

