

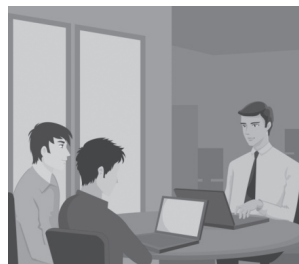
# พลกรทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ ต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย The Impact of Leadership, Absorptive Capacity and Business Strategy on Innovation of Thai Small and Medium Enterprises

สุพกาญจน์ วิทยพัธนา\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลในครั้งนี้คือผู้ประกอบการและผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 138 บริษัท ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ผู้บริหารใช้ โดยภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับทุกกลยุทธ์คือความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและการกระตุ้นความคิดของพนักงานซึ่งการกระตุ้นความคิดของพนักงานมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจน้อยที่สุด ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจ โดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กร โดยกลยุทธ์การมุ่งเน้น

ให้ผลตรงกันข้าม ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตพบว่า นวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับและในส่วนนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การมุ่งเน้นตามลำดับทั้งนี้จากงานวิจัยสรุปได้ว่า นวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดูดซับความรู้โดยการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมที่แตกต่างกัน



\* นิสิตในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์

## Abstract

This research is Survey research. The purposes of this research are to study the relationships and the impacts of leadership, absorptive capacity and business strategy on innovation in food industry of Thai small and medium enterprises. The samples of this study are the entrepreneurs or managers of Thai small and medium enterprises. There are 138 companies completed and sent back the questionnaire. The research findings indicated that leadership related 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 is related to business strategy less than the other leaderships. For the

absorptive capacity is an important factor to implement business strategy. 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 is related to Cost Leadership strategy, Differentiation strategy and Focus strategy respectively. At last, Production process innovation is related to Differentiation strategy, Cost Leadership strategy and Focus strategy respectively. For this study, it showed that the SMEs' innovation development on leadership, absorptive capacity and business strategy that organization implemented.



## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 บทบาทของอุตสาหกรรมจะเข้ามามีอิทธิพลทดแทนภาคการเกษตรมากขึ้น โดยเฉพาะอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (value creation industry) การมุ่งเน้นงานวิจัย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก (Kenichi, 1990) และหากองค์กรใดละเลยที่จะทำนวัตกรรมอาจนำไปสู่การล่มสลายก็เป็นได้ (Freeman และ Soete, 1997) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นในปัจจุบันความรู้และนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมจึงกลายมาเป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร การที่องค์กรธุรกิจจะสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้ก็เกิดจากปัจจัยหลายประการเช่นกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรใช้ (Prajogo, Laosirihongthong, Sohal และ Sakun Boon-itt, 2007) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Davila, Epstein และ Shelton, 2006) และความสามารถในการดูดซับความรู้ (Cohen และ Levinthal, 1990) ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมทั้งสิ้น องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการพัฒนานวัตกรรมโดยการรักษาและเพิ่มความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอยู่เสมอ โดยอาจเป็นการพัฒนาจากภายในองค์กรจากการทำวิจัยและพัฒนาหรือการพัฒนาจากภายนอกองค์กรโดยการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์กับทั้งลูกค้าและซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเองจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของคลัสเตอร์ เช่นการสร้างเครือข่าย (networking) (Mitra, 2000) และการใส่ใจในการหาความรู้และสนใจนวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Motwani et al., 1999) และการพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอเป็นสิ่งจำเป็นที่จะรักษาการได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้องค์กรสามารถตอบสนอง

ความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าและนับวันนวัตกรรมจะยิ่งมีความซับซ้อนขึ้นเพราะการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขันที่มีความกดดันและรุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Cavusgil et al., 2003) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองตลอดจนการแข่งขันในธุรกิจอันเกิดจากคู่แข่งเดิมและคู่แข่งใหม่ องค์กรจึงควรมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในองค์กรโดยอาศัยปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมากขึ้น

ในการพัฒนาสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการริเริ่มและก่อให้เกิดการคิดและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นๆ เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม และเมื่อมีการคิดและทำการเปลี่ยนแปลงแล้วต้องนำมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่งหรือตอบสนองลูกค้าให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยสื่อสารให้ทราบว่าในขณะที่องค์กรได้ใช้กลยุทธ์ธุรกิจแบบใดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งนอกจากการพัฒนากลยุทธ์หลักขององค์กรแล้วผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของ SMEs จะต้องพัฒนากลยุทธ์ด้านต่างๆ เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ และควรมีการพัฒนาเครือข่าย (network strategies) ด้วย

จึงสรุปได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัยหลายประการทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรใช้และการทำวิจัยและพัฒนา รวมถึงการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้เป็นตัวแปรต้นและ

กลยุทธ์ธุรกิจซึ่งเป็นตัวแปรกลางที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตซึ่งเป็นตัวแปรตามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารซึ่งถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สำคัญของประเทศไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

เป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการ SMEs ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารของไทยในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในองค์กร และเป็นแนวทางให้ภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร

### กรอบการศึกษา (Conceptual Framework)

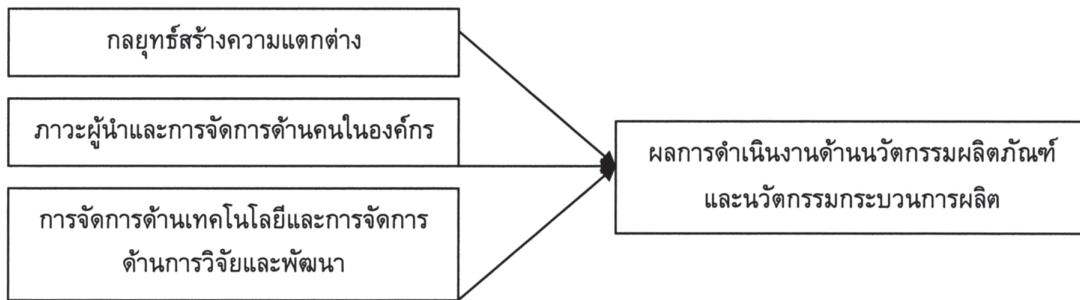
จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาของ Daniel I. Prajogo, Tritos Laosirihongthong, Amrik Sohal และ Sakun Boon-itt ในเรื่อง Manufacturing strategies and innovation performance in newly Industrialised countries (2007) ได้ทำการศึกษาผลของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในประเทศไทยและประเทศเวียดนาม โดยมีตัวแปรอิสระ 3 ตัวคือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างภาวะผู้นำและการจัดการด้านคนในองค์กรและการจัดการด้านเทคโนโลยีและการจัดการด้านการวิจัยและพัฒนาตัวแปรตามคือผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์

และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรม ขนาดกลางและขนาดใหญ่ ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจต่อยอดกรอบแนวความคิดเดิมโดยการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยใหม่ โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารความสามารถในการดูดซับความรู้ซึ่งเป็นตัวแปรต้นและกลยุทธ์ธุรกิจซึ่งเป็นตัวแปรกลางที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตซึ่งเป็นตัวแปรตามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร โดยจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ธุรกิจพบว่า Nicholas O'Regan และ Abby Ghobadian (2003) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานโดยทำการศึกษาตัวอย่างของผู้บริหารระดับสูงในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 194 คนทั่วประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญจึงนำไปสู่การศึกษาหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ธุรกิจในการวิจัยครั้งนี้ ในด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม Nicholas O'Regan, Ghobadian และ Sims (2006) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ภาวะผู้นำและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมไฟฟ้า (electronics) และวิศวกรรม (engineering) พบว่าตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ จึงนำไปสู่การศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ ในส่วนความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมจากการศึกษาของ Colin Gray (2006) เป็นการศึกษาความสามารถของ SMEs ในประเทศอังกฤษจำนวน 4 ล้านราย พบว่าความสามารถในการดูดซับความรู้นำไปสู่ความสำเร็จในการนำนวัตกรรมมาใช้และนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญจึงนำไปสู่

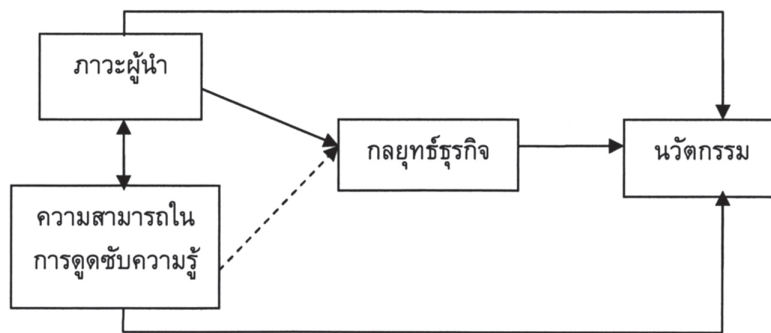
การศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรมในการวิจัยครั้งนี้ และในส่วนความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ Sarah E.A, Dixon และ Marc Day (2007) ได้ทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้โดยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้ อย่างมีนัยสำคัญ จึงนำไปสู่การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้ในการวิจัยครั้งนี้ แต่จากการศึกษาพบว่ายังไม่มีผู้ทำการศึกษาความ

สัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และกลยุทธ์ธุรกิจ ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สร้างกรอบแนวความคิดขึ้นมาใหม่ โดยพิจารณาจากงานวิจัยที่ได้มีผู้ทำการศึกษาแล้วดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น และงานวิจัยที่ยังไม่มีผู้ทำศึกษานำมาทำการศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ข้างต้นเป็นการศึกษางานวิจัยจากต่างประเทศ ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารกิจการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้จึงสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

**กรอบแนวคิดในการวิจัยของ Daniel I. Prajogo, Tritos Laosirihongthong, Amrik Sohal และ Sakun Boon-itt (2007)**



**กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้**



———— งานวิจัยที่ได้มีการศึกษาแล้ว  
 - - - - - งานวิจัยที่ยังไม่มีผู้ศึกษา

## สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ
2. ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ
3. กลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม
4. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม
5. ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรม
6. ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้

## นิยามและคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979) โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำในงานวิจัยนี้มี 5 ปัจจัย คือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การกระตุ้นความคิดของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

ความสามารถในการดูดซับความรู้ (Absorptive Capacity) หมายถึง ความสามารถของบริษัทในการยอมรับคุณค่าของข้อมูลใหม่ๆ จากภายนอก ดูดซึม และนำความรู้ที่นำมาปรับใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นความสามารถของบริษัทในการจัดการกับความรู้ภายนอก (External knowledge) (Cohen และ Levinthal's, 1990) ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของบริษัทในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นจากปัจจัยภายในคือกิจกรรมวิจัยและพัฒนาและจากปัจจัยภายนอกคือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้(คือการทำองค์กรมีการแลกเปลี่ยน

เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก) และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) หมายถึง วิธีการที่ธุรกิจใช้เพื่อสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ (Porter, 1980) ในงานวิจัยนี้แบ่งเป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น

นวัตกรรม คือเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการแสวงหาผลประโยชน์และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อสร้างธุรกิจและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง นวัตกรรมเป็นความสามารถที่ถูกแสดงออกมาในรูปแบบของการฝึกฝน ศักยภาพในการเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติได้จริง (Drucker, 1985) โดยแบ่งเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างปัจจัยต่างๆ คือ ภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจต่อนวัตกรรม โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารของกิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยจำนวน 2,972 บริษัทและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้คือ 350 บริษัท โดยผู้วิจัยได้คำนวณถึงอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามจึงได้ใช้โปรแกรม RAOSOFT ในการคำนวณจำนวนแบบสอบถามที่ต้องการได้รับการตอบกลับจึงทำการส่งแบบสอบถามให้ผู้ประกอบการจำนวนทั้งสิ้น 1,296 ชุด โดยการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบทราบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Proportional stratified random sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีแบบสอบถามที่ส่งถึงมือผู้ประกอบการ



จำนวนทั้งสิ้น 1,227 ชุดและแบบสอบถามที่ตอบกลับ และสามารถนำมาประมวลผลได้จำนวนทั้งสิ้น 138 ชุด คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 11.25

### เกณฑ์วัดของเครื่องมือที่ใช้วิจัย

แบบสอบถามที่ใช้วัดระดับภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมเป็นการหาค่าเฉลี่ยของคำถามแต่ละข้อโดยมีแนวทางให้เลือกตอบได้ 5 แนวทาง คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด หลังจากนั้นจึงนำไปแปลผลค่าเฉลี่ย (ประคอง กรรณสูต, 2538) ดังนี้

4.50 – 5.00	ระดับสูงมาก
3.50 – 4.49	ระดับสูง
2.50 – 3.49	ระดับปานกลาง
1.50 – 2.49	ระดับต่ำ
1.00 – 1.49	ระดับต่ำมาก

ในส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (ซูศรี วงศ์รัตนะ, 2550) ดังนี้

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

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS โดยการวิเคราะห์การจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการ SMEs ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม

นวัตกรรม ด้วยวิธีพรรณนาค่าความถี่และค่าร้อยละ การวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมด้วยค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ระหว่างตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม นอกเหนือจากนั้นใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

### พลการศึกษา

การจัดการด้านนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอาหาร

ด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นร้อยละ 5.31 ของรายได้ในปี 2550

ด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของจำนวนงานวิจัยและพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 19 งาน จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้แนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 8 ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่ถูกปรับปรุงเพื่อแนะนำสู่ตลาดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเท่ากับ 10 ผลิตภัณฑ์ ยอดขายที่บริษัทได้รับจากการทำผลิตภัณฑ์ใหม่คิดเป็นร้อยละ 22.11 ของรายได้รวม จำนวนรางวัลด้านนวัตกรรมที่บริษัทได้รับในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจำนวน 1 รางวัล ด้านการจัดการด้านนวัตกรรมผลิตกระบวนการผลิต พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสัดส่วนเปอร์เซ็นต์จำนวนสินค้าคินต่อสินค้าที่ได้ขายไปจากกระบวนการผลิตใหม่เท่ากับ 9.61 มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านการประหยัดต้นทุน (Cost Saving) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ

11.65 ของต้นทุนเดิม มูลค่าเป็นจำนวนเงินในด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้น (Incremental Revenue) ที่เกิดจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 15.77 ของรายได้ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นที่เกิดจากแรงงานคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 17.66 ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นที่เกิดจากเครื่องจักร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการผลิตใหม่คิดเป็นร้อยละ 25.16

47.06 ปัญหาการขาดการสนับสนุนที่เพียงพอร้อยละ 33.82 ปัญหาการขาดแหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน ร้อยละ 29.41 ปัญหาไม่มีตลาดรองรับร้อยละ 25.74 และปัญหาอื่นๆ เช่น ความสับสนและยุ่งยากในการขอความร่วมมือสนับสนุนจากสถาบันที่เกี่ยวข้องต่างๆ ร้อยละ 7.35

### ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม

แบ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร ดังนี้

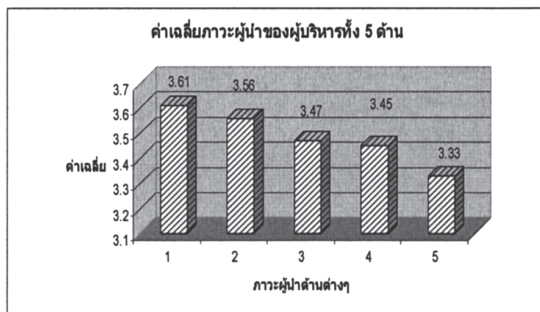
### ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากรร้อยละ 51.47 ปัญหาการขาดการสนับสนุนจากภาครัฐร้อยละ

### ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน

จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมจากปัจจัยภายใน (เรียงจากมากไปน้อย) ได้แก่ ปัญหาต้นทุนการผลิต ร้อยละ 69.12 ปัญหาการขาดข้อมูลเกี่ยวกับเทคโนโลยี ร้อยละ 44.12 ปัญหาด้านการมีความเสี่ยงด้านธุรกิจสูงเกินไปร้อยละ 42.65 ปัญหาด้านการขาดข้อมูลการตลาด ร้อยละ 34.56 ปัญหาด้านการมีแรงต้านภายในองค์กร ร้อยละ 13.97 และปัญหาอื่นๆ เช่น ปัญหาด้านนโยบายของผู้บริหาร ปัญหาด้านการสนับสนุนจากตัวผู้บริหารเอง ปัญหาความสามารถในการดูดซับเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กร ร้อยละ 4.41

ผลการศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ระดับภาวะผู้นำด้านต่างๆ ของผู้บริหาร SMEs ที่ส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม



- โดย
- ด้านที่ 1 คือ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร
  - ด้านที่ 2 คือ ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน
  - ด้านที่ 3 คือ ภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ระดับสูง
  - ด้านที่ 4 คือ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
  - ด้านที่ 5 คือ ภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน



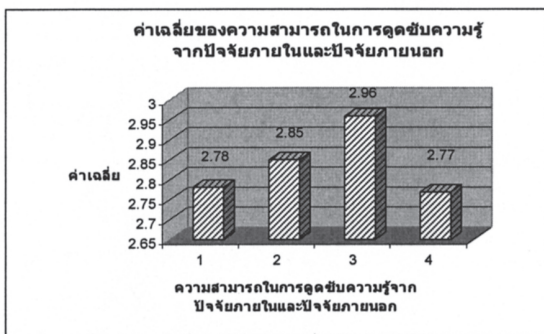
## พลการศีกษา

ระดับของภาว:พูน้าของผูบ:รหการ ความสามารถในการดุดซบความรู้ กลยุท:ธุรกิจและนวัตกรรมของอุตสาหกรรมอาหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในประเทศไทย ระดับภาว:พูน้าด้านต้งต้งๆ ของผูบ:รหการ SMEs ที่ส้งผลต้งต่อการพัฒนานวัตกรรม

จากผลการวิจัยพบว่า ผูบ:รหการ SMEs ที่ตบแบบสอบถามกลบมามีการส้งเสริมการเรียนรู้ในองค:กร

## ระดับความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายในและป้จจัยภายนอกที่ส้งผลต้งต่อการพัฒนานวัตกรรมของ SMEs



โดย

ด้านที่ 1 ความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

ด้านที่ 2 ความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายนอก

ด้านที่ 3 ความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอก)

ด้านที่ 4 ความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายนอก (เครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)

มากที่สุดโดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือ การกระตุ้นความคิดของพนักงานอยู่ในระดับสูง ความมุ่งมั่นของผูบ:รหการระดับสูง การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงานอยู่ในระดับปานกลางในการพัฒนานวัตกรรมตามลำดับ โดยมีระดับการปฏิบัติทางด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค:กรอยู่ในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า บริษัทที่ตบแบบสอบถามกลบมามีความสามารถในการดุดซบความรู้จากป้จจัยภายนอกและป้จจัยภายในในระดับปานกลาง โดยพบว่าบริษัทให้ความสนใจด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกองค:กรมากที่สุด รองลงมาคือการทำกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค:กรและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทตามลำดับโดยมีระดับความสามารถในการดุดซบความรู้จากการทำกิจกรรมวิจัย

และพัฒนานวัตกรรมและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายในการทำนวัตกรรมภายนอกองค:กรอยู่ในระดับปานกลาง

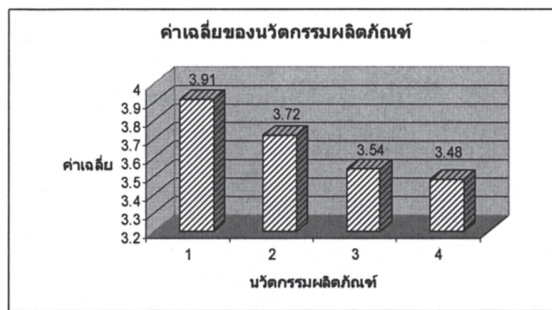
## การดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทต้งต้งๆ

จากงานวิจัยในครั้งนีพบว่า บริษัทที่ตบแบบสอบถามกลบมามีการดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุดจำนวน 58 บริษัท รองลงมาคือกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจำนวน 49 บริษัท และกลยุทธ์การมุ่งเน้นจำนวน 26 บริษัท ตามลำดับ และในแต่ละกลยุทธ์มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง โดยแนวทางปฏิบัติของแต่ละกลยุทธ์ในการก่อให้เกิดนวัตกรรมจากการดำเนินกลยุทธ์ใน 3 อันดับแรก ได้ผลดังนีแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้นทุนต่ำในการก่อให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ มีการปรับปรุงสินค้าให้ดีขึ้นมีการปรับปรุงประสิทธิภาพและมีการควบคุมคุณภาพสินค้าอย่างเข้มงวดและทำการปรับปรุงกระบวนการผลิตที่มีอยู่

ให้ดีขึ้น สำหรับแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่างในการก่อให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ สร้างชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น สินค้ามีคุณภาพดีสม่ำเสมอเพื่อความน่าเชื่อถือ (Credibility) ทางธุรกิจ บริษัทที่มีสินค้าคุณภาพสูง (Premium quality) สนองความต้องการของตลาด บริษัทสร้างชื่อเสียงหรือ

ภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในด้านต่างๆ เช่น การส่งมอบสินค้าที่ถูกต้อง ตรงเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า สำหรับแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์การมุ่งเน้น ในการก่อให้เกิดนวัตกรรม ได้แก่ บริษัทผลิตสินค้าที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้นและบริษัทตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะพื้นที่

### นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

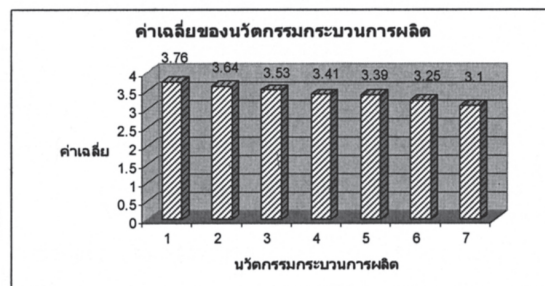


จากผลการวิจัยพบว่าบริษัทที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้าในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากที่สุด โดยมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือการสร้างความคิดเห็นหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง โดยมี

- โดย
- ด้านที่ 1 คือ ผลิตภัณฑ์ตรงกับความต้องการหรือความพอใจของลูกค้า
  - ด้านที่ 2 คือ สร้างความคิดเห็นหรือความแตกต่างเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง
  - ด้านที่ 3 คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม
  - ด้านที่ 4 คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับสูง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมโดยมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ โดยสรุปบริษัทต่างๆ มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

### นวัตกรรมกระบวนการผลิต

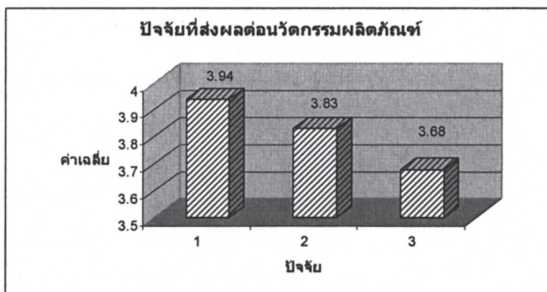


- โดย
- ด้านที่ 1 คือ การพัฒนาคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น
  - ด้านที่ 2 คือ การปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิม
  - ด้านที่ 3 คือ การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น
  - ด้านที่ 4 คือ การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่
  - ด้านที่ 5 คือ ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง
  - ด้านที่ 6 คือ ระดับการลงทุนในระบบและเทคโนโลยีสำหรับโรงงาน เช่นการลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์
  - ด้านที่ 7 คือ ความชำนาญของบริษัทในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ทำการตอบแบบสอบถาม มีการทำให้คุณภาพของสินค้าสูงขึ้นมากที่สุด โดยมีการปฏิบัติในระดับสูง รองลงมาคือการปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิมโดยมีการปฏิบัติในระดับสูง การผลิตสินค้าได้เร็วขึ้นโดยมีการปฏิบัติในระดับสูง การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำลง โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง ระดับการลงทุนในระบบและ

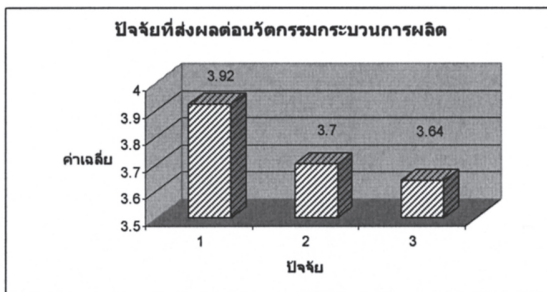
เทคโนโลยีสำหรับในโรงงาน เช่น การลงทุนเครื่องจักรและอุปกรณ์โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลางและการที่บริษัทมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ โดยมีการปฏิบัติในระดับปานกลางในการก่อให้เกิดนวัตกรรมกระบวนการผลิตโดยสรุปบริษัทต่างๆ มีนวัตกรรมกระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต**



โดย

- ปัจจัยที่ 1 คือ ภาวะผู้นำ
- ปัจจัยที่ 2 คือ กลยุทธ์ธุรกิจ
- ปัจจัยที่ 3 คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้



โดย

- ปัจจัยที่ 1 คือ ภาวะผู้นำ
- ปัจจัยที่ 2 คือ กลยุทธ์ธุรกิจ
- ปัจจัยที่ 3 คือ ความสามารถในการดูดซับความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากที่สุดคือภาวะผู้นำ รองลงมาคือกลยุทธ์ธุรกิจและความสามารถในการดูดซับความรู้จากกิจกรรมวิจัยและพัฒนาในองค์กรและการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายภายนอกตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 3 ส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับสูง

**สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย**

จากการวิเคราะห์ผลด้วยโปรแกรม SPSS ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ในส่วนที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรโดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient)

### 1.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูซับความรู้ กลยุทธ์ธุรกิจและนวัตกรรม

#### 1.1.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูซับความรู้ กลยุทธ์ ต้นทุนต่ำและนวัตกรรม

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ จะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทุกด้านในระดับปานกลางโดยมีความสัมพันธ์กับด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมากที่สุด ( $r = 0.502$ ) รองลงมาคือภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.429$ ) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.425$ ) ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ( $r = 0.405$ ) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.334$ ) ตามลำดับ ในส่วนความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้ปรากฏว่า กลยุทธ์ต้นทุนต่ำไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) แต่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ในระดับปานกลาง ( $r = 0.426$ ) ดังนั้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำจึงมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มากกว่าปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในส่วนนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตพบว่า การดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมี

ความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในระดับสูง ( $r = 0.707$ ) มากกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิต ( $r = 0.643$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

#### 1.1.2 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูซับความรู้ กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทุกด้านในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ( $r = 0.447$ ) มากที่สุด รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ( $r = 0.437$ ) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.426$ ) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.361$ ) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.312$ ) ตามลำดับ ในส่วนความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้ปรากฏว่า กลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในระดับปานกลาง ( $r = 0.387$ ) และความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ( $r = 0.519$ ) ในระดับปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มากกว่าความสามารถในการดูซับความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในส่วนนวัตกรรมพบว่า การดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ( $r = 0.702$ ) อยู่ในระดับสูงมากกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิต ( $r = 0.667$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

### 1.1.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ ความสามารถในการดูดซับความรู้ กลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรม

สำหรับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมากที่สุด ( $r = 0.418$ ) รองลงมาคือภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.407$ ) แต่กลยุทธ์การมุ่งเน้นไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ในส่วนความสามารถในการดูดซับความรู้ปรากฏว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายใน(กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ( $r = 0.453$ ) ในระดับปานกลาง มากกว่าความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ( $r = 0.429$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ในส่วนนวัตกรรมพบว่า การดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นมีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิต ( $r = 0.568$ ) ในระดับปานกลาง มากกว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ( $r = 0.487$ ) ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการกระตุ้นความคิดของพนักงานและผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรและการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

### 2.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและนวัตกรรม

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับนวัตกรรม

ผลิตภัณฑ์ในระดับปานกลาง โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ( $r = 0.543$ ) มากที่สุด รองลงมาคือการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.488$ ) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ( $r = 0.470$ ) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.433$ ) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.385$ ) ตามลำดับ

ในส่วนนวัตกรรมกระบวนการผลิต ภาวะผู้นำในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลาง โดยนวัตกรรมกระบวนการผลิตมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ( $r = 0.554$ ) มากที่สุด รองลงมาคือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ( $r = 0.542$ ) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.537$ ) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.519$ ) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.480$ ) ตามลำดับ

### 3.1 ความสัมพันธ์ของความสามารถในการดูดซับความรู้และนวัตกรรม

จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์โดยกิจกรรมวิจัยและพัฒนา ( $r = 0.531$ ) มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมผลิตภัณฑ์น้อยกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายกับพันธมิตรธุรกิจ ( $r = 0.543$ )

ในส่วนนวัตกรรมกระบวนการผลิต ความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตโดยกิจกรรมวิจัยและพัฒนา ( $r = 0.492$ ) มีความสัมพันธ์กับนวัตกรรมกระบวนการผลิตน้อยกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท ( $r = 0.579$ )



#### 4.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดุดช้บความรู้

##### 4.1.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) ในระดับปานกลาง โดยความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายใน (กิจกรรมวิจัยและพัฒนา) มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.545$ ) มากที่สุด รองลงมาคือความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง ( $r = 0.518$ ) การสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.466$ ) การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ( $r = 0.464$ ) และการกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.383$ ) ตามลำดับ

##### 4.1.2 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท)

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) ในระดับปานกลาง โดยความสามารถในการดุดช้บความรู้จากปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกและการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท) มีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ( $r = 0.532$ ) มากที่สุด รองลงมาคือส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ( $r = 0.551$ ) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้กับพนักงาน ( $r = 0.515$ ) การกระตุ้นความคิดของพนักงาน ( $r = 0.473$ ) และความมุ่งมั่นของผู้บริหาร

ระดับสูง ( $r = 0.445$ ) ตามลำดับ โดยจะเห็นได้ว่าการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำทุกด้านมากกว่าสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกยกเว้นด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้จากภายนอกมากกว่าการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

## 2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ในส่วนที่ 1 ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด แต่ไม่สามารถระบุได้ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรอิสระ ตัวแปรใดเป็นตัวแปรตาม ในส่วนที่ 2 จึงทำการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นเหตุและตัวแปรตามที่ส่งผลต่อกันโดยในงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรภาวะผู้นำ ความสามารถในการดุดช้บความรู้ กลยทุธธุรกิจที่องค์กรใช้และนวัตกรรม โดยเมื่อมีตัวแปรตัวหนึ่งเปลี่ยนไปจะส่งผล (กระทบ) อย่างไรต่อระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆ ซึ่งผลกระทบจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ความสามารถในการดุดช้บความรู้และกลยทุธธุรกิจที่องค์กรใช้จะส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตโดยได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

### 2.1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดุดช้บความรู้และกลยทุธธุรกิจและนวัตกรรม



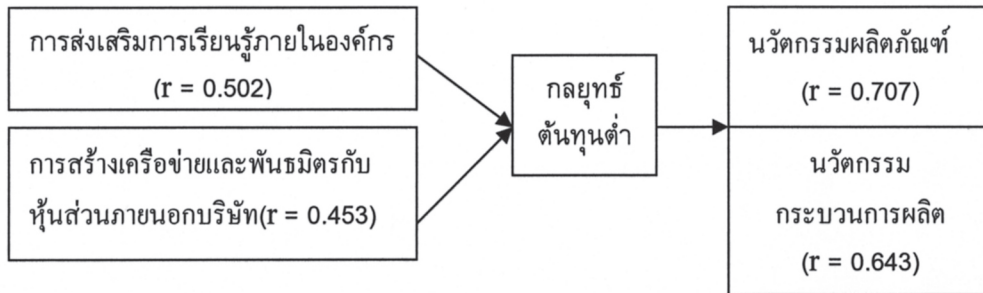
ในหวัซอ้นนึเป็นการศีกษาความสัมพันธ์องภาวษุหน้า ความสามารถในการดุดชบความรูแลกลยทุธธุรกิจ โดยภาวษุหน้า ความสามารถในการดุดชบความรูเป็นตัวแปรต้น กลยทุธธุรกิจเป็นตัวแปรตาม และความสัมพันธ์องกลยทุธธุรกิจและนวัตรกรรม โดยกลยทุธธุรกิจเป็นตัวแปรต้นและนวัตรกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยจะเห็นได้ว่าภาวษุหน้า ความสามารถในการดุดชบความรูแลกลยทุธที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อระดับความสัมพันธ์ระหวางตัวแปรที่แตกต่างกันดั่งนี้

**2.1.1 ความสัมพันธ์องภาวษุหน้าองผู้บริหาร ความสามารถในการดุดชบความรูแลกลยทุธต้นทุนต่ำและนวัตรกรรม**

สำหรับผู้ประกอบกรที่ดำเนินกลยทุธต้นทุนต่ำ จากงานวิจัยพบว่ ภาวษุหน้าด้านการ

ส่งเสริมการเรียนรูภายในองคกร ความสามารถในการดุดชบความรูจากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือช่ยและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยทุธต้นทุนต่ำองผู้ประกอบกรและการดำเนินกลยทุธต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตรกรรมผลิตภัณท์ในระดับสูงและนวัตรกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลางจากผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบกรที่ดำเนินกลยทุธต้นทุนต่ำจะต้องมีการพัฒนานวัตรกรรมผลิตภัณท์และนวัตรกรรมกระบวนการผลิตจากปัจจัยภายในองคกรคือการส่งเสริมการเรียนรูภายในองคกรควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตรกรรมผลิตภัณท์และนวัตรกรรมกระบวนการผลิตจากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือช่ยและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท เพื่อทำให้ผู้ประกอบกรสามารถพัฒนานวัตรกรรมในองคกรได้โดยประหยัดต้นทุนมากที่สุด

**รูปแสดงความสัมพันธ์องภาวษุหน้าองผู้บริหาร ความสามารถในการดุดชบความรูกลยทุธต้นทุนต่ำและนวัตรกรรม**



**2.1.2 ความสัมพันธ์องภาวษุหน้าองผู้บริหาร ความสามารถในการดุดชบความรูแลกลยทุธสร้างความแตกต่างและนวัตรกรรม**

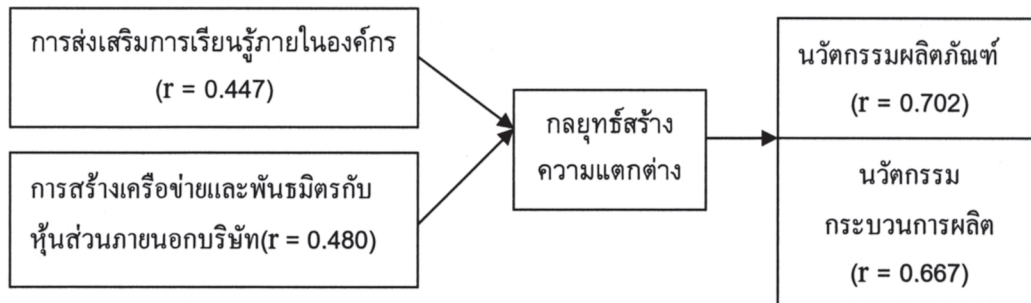
สำหรับผู้ประกอบกรที่ดำเนินกลยทุธสร้างความแตกต่าง จากงานวิจัยพบว่ ภาวษุหน้าด้านการส่งเสริมการเรียนรูภายในองคกร ความสามารถ

ในการดุดชบความรูจากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือช่ยและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการดำเนินกลยทุธสร้างความแตกต่าง และการดำเนินกลยทุธสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตรกรรมผลิตภัณท์ในระดับสูงและนวัตรกรรมกระบวนการผลิตในระดับปานกลาง

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตจากปัจจัยภายในองค์กรคือการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตจากปัจจัยภายนอกคือการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัท

เช่นเดียวกับผู้ประกอบการที่ดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำแตกต่างกันตรงที่ตัวแปรการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์ ต้นทุนต่ำมากกว่ากลยุทธ์สร้างความแตกต่างและตัวแปรการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากกว่ากลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

**รูปแสดงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูค้บความรู้และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างและนวัตกรรม**



**2.1.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถในการดูค้บความรู้และกลยุทธ์การมุ่งเน้นและนวัตกรรม**

เนื่องจากจำนวนตัวอย่างของผู้ประกอบการกลยุทธ์การมุ่งเน้นน้อยผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Coefficient) ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นและตัวแปรอื่นๆ เท่านั้น

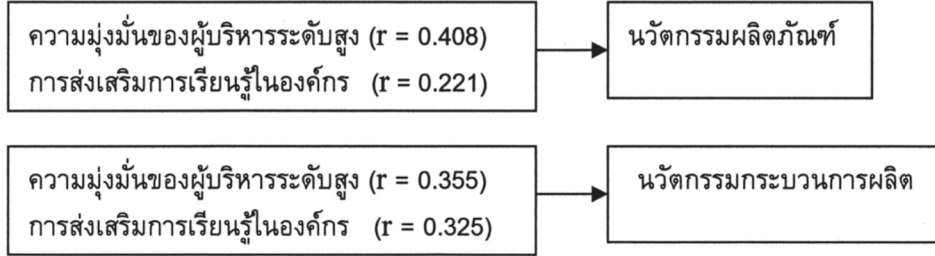
**2.2 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและนวัตกรรม**

ในหัวข้อนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและนวัตกรรม โดยภาวะผู้นำเป็นตัวแปรต้นนวัตกรรมเป็นตัวแปรตาม โดยจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ

ส่งผลกระทบต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตที่แตกต่างกันดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงและการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิต โดยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มากกว่านวัตกรรมกระบวนการผลิต ในส่วนการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อนวัตกรรมกระบวนการผลิตมากกว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์

**ຮູບແຜງສະແດງຄວາມສັມພັນຂອງຄວາມຮູ້ຂອງຜູ້ນໍາແລະນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດແລະນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ**



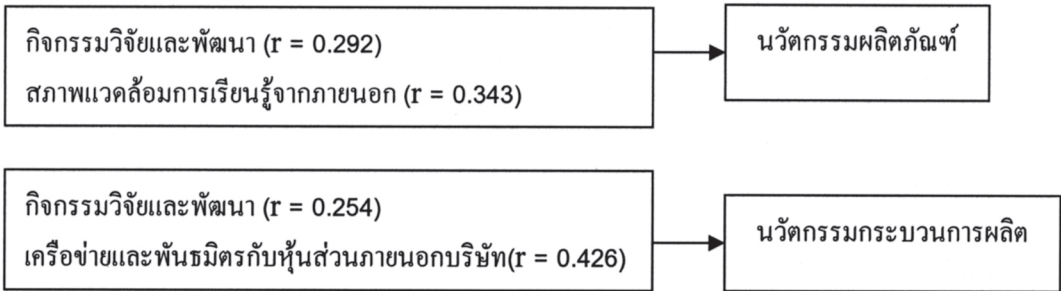
**2.3 ຄວາມສັມພັນຂອງຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ແລະນັດຖຸກຣມ**

ໃນຫ້າຂັ້ນນີ້ເປັນການຄົ້ນຄວ້າຄວາມສັມພັນຂອງຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ແລະນັດຖຸກຣມ ດ້ວຍຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ເປັນຕົວແປຣັດນັດຖຸກຣມເປັນຕົວແປຣັດຕາມ ດ້ວຍຈະເຫັນໄດ້ວ່າ ຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ອະດັບຄວາມສັມພັນຮ່ວງຕົວແປຣັດນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດແລະນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕທີ່ແຕກຕ່າງກັນດັ່ງນີ້

ຈາກຜລິການວິຈັດສຽປໄດ້ວ່າ ກິດຣຣມວິຈັດແລະຜົນພັດທະນາແລະສະຖາພະວະດລັອມການຮຽນຮູ້ຈາກຜາຍນອກກໍ່ຄວາມສັມພັນແລະສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດ ໃນສ່ຽມຂອງ

ນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ ກິດຣຣມວິຈັດແລະຜົນພັດທະນາແລະການສ້າງເສຣີມຂ່າຍແລະພັນຜົນກັດກັບສ່ຽມຜາຍນອກບຣິຫັດທີ່ຄວາມສັມພັນແລະສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ ຈາກຜລິການວິຈັດຂັດສຽປໄດ້ວ່າ ຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ຈາກປັດຈັດຜາຍນອກກໍ່ຄວາມສັມພັນແລະສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດແລະນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ ໃນສ່ຽມຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ຈາກປັດຈັດຜາຍນອກ ສະຖາພະວະດລັອມການຮຽນຮູ້ຈາກຜາຍນອກກໍ່ຄວາມສັມພັນແລະສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດແລະການສ້າງເສຣີມຂ່າຍແລະພັນຜົນກັດກັບສ່ຽມຜາຍນອກບຣິຫັດທີ່ຄວາມສັມພັນແລະສ່ຽມຜລິຕຣທບຕໍ່ນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ

**ຮູບແຜງສະແດງຄວາມສັມພັນຂອງຄວາມສາມາດໃນການດູດັບຄວາມຮູ້ແລະນັດຖຸກຣມຜລິຕັດກັດແລະນັດຖຸກຣມກະບວນການຜລິຕ**



จากการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้นพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจแตกต่างกันไปและส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตแตกต่างกันด้วย ซึ่งสรุปได้ว่า การใช้ตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรกลางทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำและความสามารถในการดูดซับความรู้มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ธุรกิจอย่างไรและกลยุทธ์ธุรกิจส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กรอย่างไร โดยเมื่อมีตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจเป็นตัวแปรกลางทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการผลิตเพิ่มขึ้น

### ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ

ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการควรรู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของสินค้าของตัวเองเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าโดยควรมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมและเปลี่ยนแปลงนำสิ่งใหม่ๆ เข้าไปอยู่เสมอๆ และควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เป็นเจ้าแรกๆ ในตลาดด้วยตามกำลังความสามารถและเงินทุนของบริษัทเพื่อเป็นการรักษาส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่ง ในส่วนของบริษัทที่ยังไม่มีความพร้อมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ก็ควรทำการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมที่บริษัทมีความชำนาญอยู่เพื่อสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งรายใหญ่ ในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า

ในด้านการพัฒนากระบวนการผลิต จากผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการยังคงมีการพัฒนากระบวนการผลิตอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการพัฒนาในระดับสูง ผู้ประกอบการจึงควรพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพให้ดีขึ้นควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปพร้อมกันด้วย

สำหรับผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมกระบวนการผลิต เพื่อทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้และอยู่รอดในธุรกิจยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับภาวะผู้นำของตนเองในด้านต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม โดยจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทั้งกลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมากที่สุด โดยในส่วนการกระตุ้นความคิดของพนักงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจทุกกลยุทธ์น้อยที่สุด ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการกระตุ้นความคิดของพนักงานในการก่อให้เกิดนวัตกรรม เนื่องจากพนักงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมและทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้ และความสามารถในการดูดซับความรู้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากผลการวิจัย ผู้บริหารควรสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทให้มากที่สุดเพื่อประโยชน์ต่อตัวองค์กรเอง โดยพบว่า ตัวแปรนี้มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจทุกกลยุทธ์ จึงสรุปได้ว่าการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรจะต้องมีการพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์กรเองคือจากตัวผู้บริหารควรเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ทั้งระดับสูง ระดับกลางและระดับต้นเพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ได้ถ่ายทอดหรือแนะนำพนักงานในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยอาจมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรมภายนอกบริษัทหรือมีการจัดฝึกอบรมในบริษัทและการทำวิจัยและพัฒนาในองค์กรด้วยกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมและการพัฒนานวัตกรรมจากภายนอกโดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรกับหุ้นส่วนภายนอกบริษัทเช่นลูกค้า พันธมิตร ซัพพลายเออร์ ฯลฯ และการรับนวัตกรรมจากภายนอกบริษัทไม่ว่าจะทางใดก็ตาม ควบคู่กันไปทั้งหมด

## สำหรับภาครัฐ

ควรมีการสนับสนุนด้านข้อมูลให้แก่ผู้ประกอบการมากขึ้นทั้งข้อมูลในเชิงวิชาการ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และข้อมูลด้านอื่นๆ โดยผ่านวารสารหรือการจัดการฝึกอบรม (โดยการจัดการฝึกอบรมควรเป็นการจัดฝึกอบรมโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือมีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมไม่สูงมากนัก) และในการฝึกอบรมแต่ละครั้งควรให้ผู้ประกอบการได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งในสาขาธุรกิจของตนและนโยบายของภาครัฐควรเอื้อให้เกิดการสนับสนุนด้านต่างๆ แก่ผู้ประกอบการอย่างจริงจังและอย่างต่อเนื่องและสถาบันการเงินและภาครัฐควรช่วยเหลือเกี่ยวกับแหล่งเงินทุนให้แก่ผู้ประกอบการที่มีความคิดในสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยที่มีเงินทุนน้อย เช่น การลงทุนเครื่องจักร การลงทุนด้านบุคลากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ทำให้การลงทุนด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่เป็นปัญหาด้านต้นทุนที่เพิ่มขึ้น รัฐควรมีการออกนโยบายมารองรับผู้ประกอบการรายย่อยที่มีเงินทุนไม่มากนักให้มีการเติบโตแบบยั่งยืนโดยมีหน่วยงานที่ดูแลด้านนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนามากขึ้นในการให้ข้อมูลและความช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ไม่สามารถ

ทำวิจัยและพัฒนาได้ในองค์กรและแนะนำวางแผนการตลาดให้สอดคล้องสภาวะปัจจุบันและควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ประกอบการได้รู้จักหน่วยงานที่สนับสนุนด้านนวัตกรรมมากขึ้นพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงผลงานวิจัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้ารับการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้องรวมทั้งความรวดเร็วในการสนับสนุนผู้ประกอบการและความครบถ้วนของหน่วยงานที่ทำให้การสนับสนุนในแต่ละส่วนงาน

## ข้อจำกัดในการวิจัยในครั้งนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งกลยุทธ์ธุรกิจเป็น 3 ประเภทเท่านั้นแต่ในความเป็นจริงบริษัทอาจมีการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจแบบผสมผสาน ผู้นำไปใช้จึงควรพิจารณาก่อนนำไปใช้หรือนำไปอ้างอิงเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการนำงานวิจัยนี้ไปใช้และจำนวนตัวอย่างในครั้งนี้นี้น้อยซึ่งส่งผลต่อการวิเคราะห์ผลกระทบของกลยุทธ์การมุ่งเน้นกับปัจจัยอื่นๆ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การมุ่งเน้นและปัจจัยอื่นๆ เท่านั้น

## เอกสารอ้างอิง

- ชูศรี วงศ์รัตน์ะ (2550). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไท เนรมิตกิจ อินเทอร์เน็ตโปรดักส์.
- ประคอง วรรณสูตร (2538). **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุงแก้ไข). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., and Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing** Vol.18: 6-21.

- Cohen,W.M. and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly** Vol.35, No.1.
- Colin Gray (2006). **Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms** Vol.12, No. 6. Available from: <http://www.emerald.com>.
- Daniel I. Prajogo, Tritos Laosirihongthong, Amrik Sohal and Sakun Boon-itt (2007). **Manufacturing strategies and innovation performance in newly industrialized countries** Vol. 107, No.1. Available from: <http://www.emerald.com>.
- Davila, Epstein and Shelton (2006). **Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Drucker (1985) cited in Rodney McAdam (2004). **Barriers to innovation within small firms in a peripheral location** Vol.10, No. 3. Available from: <http://www.emerald.com>.
- Freeman and Soete (1997). **Resource Acquisition and Innovation Performance in Chinese hi-tech Firms: An empirical study based on BP neural network**, Available from: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=01559166,1-3>.
- Mitra, J. (2000). **Making connections: innovation and collective learning in small businesses**. Education + Training Vol.42, No. 4.
- Motwani, J.,Dandridge, T., Jiang, J., Soderquist, K. (1999). Managing innovation in French small and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business Management** Vol.37: 106 - 114.
- Kenichi Ohmae (1990). **Managing in the Borderless World**. Harvard Business Review: 152-161.
- McFarland (1979). Available from: <http://gotoknow.org/blog/natamony/208250>.
- Michael E.Porter (1980). **Competitive Strategy**. New York: Free Press.
- Nicholas ÓRegan and Abby Ghobadian (2003). **Short-and long-term performance in manufacturing SMEs: Different targets, different drivers** Vol. 53, No.5. Available from: <http://www.emerald.com>.
- Nicholas O'Regan,Abby Ghobadian and Martin Sims (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. **Technovation** Vol. 26. Available from: <http://www.sciencedirect.com>.
- Raosoft (2008). Available from: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
- Sarah E.A.Dixon and Marc Day (2007). **Leadership, administrative heritage and absorptive capacity** Vol.28, No.8. Available from: <http://www.emerald.com>.