



ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรม  
การเกษตรในประเทศไทย



โดย  
นางสาวสุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของ  
อุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAPABILITY INNOVATION MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE  
ORGANIZATION PERFORMANCE OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN  
THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy (MANAGEMENT)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานของ  
องค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย  
โดย สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์  
สาขาวิชา การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จูไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรหมสรชกร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษารวม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(อาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี)

59604915 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาคุณภิวัตน์

คำสำคัญ : ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต, การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย, ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์, ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม, การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน, ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืน

นางสาว สุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์: ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 5. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตร จำนวน 342 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารจำนวน 5 คน ที่รับผิดชอบหลักเรื่องการจัดการนวัตกรรมโดยพิจารณาจากเป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมการเกษตรและเป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน สถิติที่ใช้ในการสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 2 อันดับ

ผลการวิจัยตามสมมติฐาน พบว่า 1) ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน 2) ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน 3) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน 4) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม 5) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม 6) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือโมเดลมีความเที่ยงตรงสูง พิจารณาได้จาก ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 63.02 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.30 (p-value เท่ากับ 0.30) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ เท่ากับ 1.09 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ประโยชน์จากการวิจัยนี้สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยที่มีทฤษฎีพื้นฐานในการวิจัย คือทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีเชิงสถานการณ์โดยสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความสามารถในการจัดการนวัตกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับองค์กรต่อไป

59604915 : Major (MANAGEMENT)

Keyword : Dynamic Human Capital Development Potential, Change Management Base on Diversity, Potential for Creating Creative Business Alliances, Capability innovation Management, Value-Co-Creation base on Competitive Excellence, Sustainable Organization Performance

MISS SUDARAT PIMONRATTANAKAN : THE CAPABILITY INNOVATION MANAGEMENT FOR THE SUSTAINABLE ORGANIZATION PERFORMANCE OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN THAILAND THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

This research aimed 1) To study the influence of Dynamic Human Capital Development Potential, Change Management Base on Diversity, Potential for Creating Creative Business Alliances. This affects the Capability innovation Management of the agricultural industry in Thailand. 2) To study the influence of Capability innovation Management that affect the Value-Co-Creation base on Competitive Excellence of the agricultural industry in Thailand. 3) To study the influence of Capability innovation Management that affect the Sustainable Organization Performance of the agricultural industry in Thailand. 4) To study the influence of Value-Co-Creation base on Competitive Excellence that affect the Sustainable Organization Performance of the agricultural industry in Thailand. 5) To Capability Innovation Management approaches that affect the Sustainable Organization Performance of the Agricultural Industry in Thailand. This research is mixed feature with quantitative and qualitative methodology. The questionnaire which was used as the tools for data collection, a total 342 sample, with the executive manager and in - depth interview to 5 executives who is responsible innovation management from the senior executive in the agricultural industry in Thailand with innovative agricultural industry and is a manager of a diverse business size, which varies according to the number of employees, 50-100 people, 101-300 people and more than 300 people. The statistic to test an assumption is confirmatory factor analysis second order.

The results of hypothesis testing showed that 1) The capability innovation management has a direct positive influence on Value-Co-Creation base on Competitive Excellence. 2) The capability innovation management has a direct positive influence on Sustainable Organization Performance. 3) Dynamic Human Capital Development Potential has a direct positive influence on capability innovation management. 4) Change Management Base on Diversity has a direct positive influence on capability innovation management. 5) Dynamic Human Capital Development Potential has a direct positive influence on capability innovation management.

The results of the model analysis showed that the model base on assumption were in harmony with the empirical data the chi-square was 63.02, the level of significance (p-value) was 0.30, the relative chi-square was 1.09, CFI was 1.00, GFI was 0.98, AGFI was 0.95, and RMSEA 0.02.

The benefit from this research can explain the casual relationship and effect of The Capability Innovation Management for the Sustainable Organization Performance of the Agricultural Industry in Thailand that have the resource-based view theory and the contingency Theory as the basic theory in research. In addition, the research result can be used to manage for guideline to Capability innovation Management and lead to good results for the organization.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทนา แสนสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.กรไชย พรลภัสสรชกร ประธานกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยโทหญิง ดร.เกิดศิริ เจริญวิศาล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และอาจารย์ ดร.สันติธร ภูริภักดี กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ไทยมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งโดยการตอบแบบสอบถามและการให้สัมภาษณ์เชิงลึก

ขอขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและประสบการณ์อันมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสาร ทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ทั้งไทยและต่างประเทศทุกเล่มในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีประโยชน์ต่อ การศึกษาค้นคว้าและจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ รวมทั้งวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาเขตนครปฐม ผู้สนับสนุนการศึกษาในครั้งนี้ จนทำให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อบรรจง พิมลรัตน์กานต์ และคุณแม่สมบัติ พิมลรัตน์กานต์ ผู้ส่งเสริม และให้ความสำคัญกับการศึกษาของลูกมาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีตลอดช่วง การเรียนที่ผ่านมา ตลอดจนผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็น กำลังใจในการศึกษา

อนึ่ง คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ และให้การสนับสนุนอย่างดียิ่งเสมอมา

สุดารัตน์ พิมลรัตน์กานต์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ณ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	19
บริบทของอุตสาหกรรมการเกษตร.....	19
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	22
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร.....	25
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร.....	61

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถการจัดการนวัตกรรมของ อุตสาหกรรมเกษตร.....	77
การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย .....	108
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	111
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	112
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research).....	115
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) .....	132
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	137
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	138
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	204
บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล.....	242
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....	242
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	246
อภิปรายผลการวิจัย.....	258
บทที่ 6 ประโยชน์และข้อเสนอแนะ.....	272
ประโยชน์ของการวิจัย.....	272
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต.....	280
รายการอ้างอิง.....	282
ภาคผนวก .....	309
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	310
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง .....	321
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	326
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	332
ภาคผนวก จ คู่มือเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	335



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	สรุบทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ..... 40
ตารางที่ 2	สรุปสมมติฐานของการวิจัย ..... 108
ตารางที่ 3	สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน ..... 124
ตารางที่ 4	รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ..... 126
ตารางที่ 5	ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ..... 131
ตารางที่ 6	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..... 141
ตารางที่ 7	จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ..... 143
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยรวม ..... 145
ตารางที่ 9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ..... 146
ตารางที่ 10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ..... 147
ตารางที่ 11	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ..... 148
ตารางที่ 12	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยรวม ..... 149

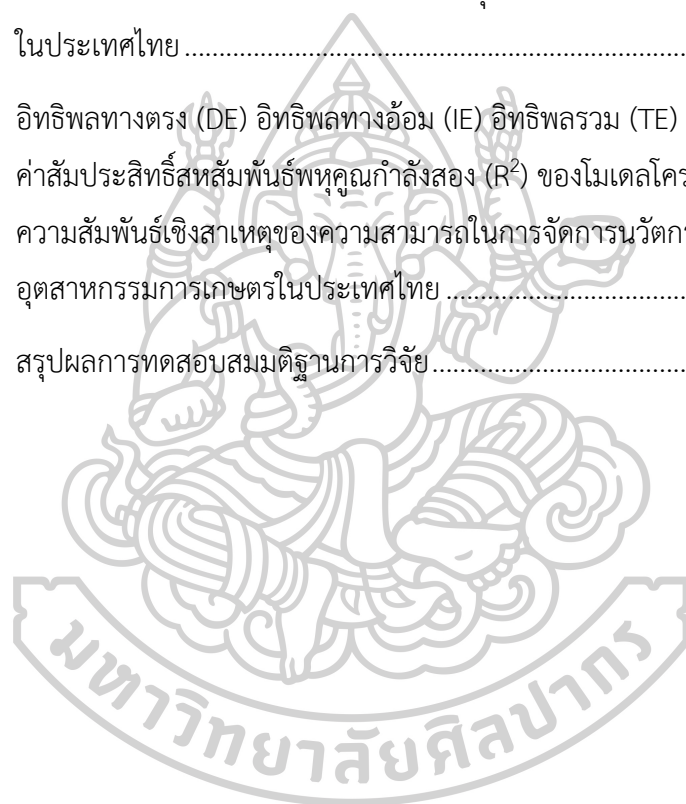
ตารางที่ 13	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า ร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทาง การตลาดใหม่ที่หลากหลาย .....	149
ตารางที่ 14	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า ร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านความเป็นเลิศในการตอบสนอง อย่างรวดเร็ว.....	150
ตารางที่ 15	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืน.....	151
ตารางที่ 16	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ.....	151
ตารางที่ 17	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย.....	152
ตารางที่ 18	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนา ทุนมนุษย์แบบพลวัต โดยรวม .....	153
ตารางที่ 19	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนา ทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล .....	154
ตารางที่ 20	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนา ทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถ ที่โดดเด่น.....	155
ตารางที่ 21	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนา ทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม .....	156
ตารางที่ 22	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย โดยรวม .....	156
ตารางที่ 23	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของ โครงสร้างองค์กร.....	157

ตารางที่ 24	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการจัดการความหลากหลาย ของการใช้เทคโนโลยี.....	158
ตารางที่ 25	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีในการผลิต.....	159
ตารางที่ 26	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม..	160
ตารางที่ 27	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้าง พันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยรวม.....	161
ตารางที่ 28	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้าง พันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือ ทรัพยากรของธุรกิจ.....	161
ตารางที่ 29	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้าง พันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิด สร้างสรรค์ใหม่ .....	162
ตารางที่ 30	ค่าความแบ่และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้.....	163
ตารางที่ 31	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้.....	165
ตารางที่ 32	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรม .....	167
ตารางที่ 33	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	169
ตารางที่ 34	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างคุณค่า ร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	170
ตารางที่ 35	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทาง การแข่งขัน .....	171
ตารางที่ 36	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน .....	172

ตารางที่ 37	สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน.....	174
ตารางที่ 38	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพ การพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต.....	175
ตารางที่ 39	สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต.....	177
ตารางที่ 40	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย.....	178
ตารางที่ 41	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย....	180
ตารางที่ 42	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์.....	181
ตารางที่ 43	สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แบบสร้างสรรค์.....	183
ตารางที่ 44	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	184
ตารางที่ 45	สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	186
ตารางที่ 46	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน.....	187
ตารางที่ 47	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทาง การแข่งขัน.....	188
ตารางที่ 48	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน.....	189
ตารางที่ 49	สรุปองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน.....	191
ตารางที่ 50	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต.....	192
ตารางที่ 51	สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต.....	193
ตารางที่ 52	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย.....	194



ตารางที่ 53	สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย....	196
ตารางที่ 54	ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของ ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์.....	197
ตารางที่ 55	สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แบบสร้างสรรค์ .....	198
ตารางที่ 56	ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร ในประเทศไทย .....	199
ตารางที่ 57	อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ของโมเดลโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของ อุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย .....	201
ตารางที่ 58	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	203



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	17
ภาพที่ 2 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่า ร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของ องค์กรที่ยั่งยืน .....	68
ภาพที่ 3 อิทธิพลความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน.....	74
ภาพที่ 4 อิทธิพลการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน .....	76
ภาพที่ 5 อิทธิพลของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรม.....	85
ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	97
ภาพที่ 7 อิทธิพลของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	107
ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	109
ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	113
ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	168
ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	171
ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน .....	173
ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต .....	176

ภาพที่ 14	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย .....	179
ภาพที่ 15	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ .....	182
ภาพที่ 16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม.....	185
ภาพที่ 17	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน.....	188
ภาพที่ 18	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน .....	190
ภาพที่ 19	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต.....	193
ภาพที่ 20	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย .....	195
ภาพที่ 21	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ .....	198
ภาพที่ 22	ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย .....	200
ภาพที่ 23	รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม .....	241
ภาพที่ 24	แผนภาพสรุปผลการวิจัย.....	257

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันนั้นมีความรุนแรงทางการแข่งขันมากขึ้น อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางระบบการค้าเข้าสู่ความเป็นเสรีและตลาดทั่วโลกก็เปิดกว้างถึงกัน จึงทำให้นวัตกรรมเข้ามาเป็นสิ่งสำคัญที่จะมาช่วยในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในการแข่งขันกันในภาคธุรกิจและการแข่งขันระหว่างประเทศ (The Global Competitiveness Report 2015-2016 ของ World Economic Forum (WEF) (World Economic Forum, 2016) โดยจากการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้ประเทศไทยตระหนักและให้ความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ได้มีการนำเอาเรื่องนวัตกรรมไปเป็นส่วนหนึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จะชี้ทิศทางพัฒนาประเทศ ดังจะสะท้อนให้เห็นได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมีการนำนวัตกรรมไปเป็นส่วนสำคัญในยุทธศาสตร์ของการพัฒนาประเทศโดยอยู่บนหลักการของการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ ซึ่งจากนโยบายขับเคลื่อนทำให้ทุกภาคส่วนทั้งในส่วนของรัฐบาลและเอกชนได้ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยในภาคส่วนเอกชนที่มีส่วนในการขับเคลื่อนคือภาคส่วนอุตสาหกรรมในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตเป็นกระบวนการทางธุรกิจเพื่อการสร้างบุคลากรให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันโดยที่ทุนมนุษย์นั้นเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กรที่มีความสำคัญที่สุด (Moller, 2011) แนวโน้มการรวมประเทศต่าง ๆ ของโลกในบริบทใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้เหมาะสมกับกระแสการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การพัฒนาอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพของทุนมนุษย์ ความรวดเร็วในการปรับตัว ภาพลักษณ์กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งการสร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมลดช่องว่างทางภาษาและวัฒนธรรม เพื่อสร้างฐานการแข่งขันของอุตสาหกรรมให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันระดับนานาชาติได้ และรองรับการเปิดการค้าเสรีในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC:ASEAN Economic Community)

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม จึงต้องมีศักยภาพของทุนมนุษย์ในองค์กร และความสามารถในการปรับตัวอย่างเป็นพลวัต ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Ukenna, 2010; Crook et al., 2011; Prunea; 2014; Craciun, 2015) ซึ่งในศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตย่อมต้องมีหลักการในการจัดการซึ่งต้องอาศัยในเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่เป็นเครื่องมือในการบริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้

การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายสำหรับองค์กรในภาคอุตสาหกรรม การเกษตรในยุคปัจจุบันต่างหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความหลากหลายทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาวเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ซึ่งในองค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความหลากหลายถือเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายในองค์กรต้องใช้การบริหารโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารพนักงานทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติเหมือนกันจะส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันในองค์กร (Black Enterprise, 2001) ในภาวะการณ์ที่การแข่งขันระหว่างธุรกิจเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น องค์กรภาคอุตสาหกรรมจำนวนมากต้องปรับโครงสร้างเพื่อให้อุตสาหกรรมแข่งขันได้ การเน้นความสำคัญของความเป็นทีมของพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการปรับโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งผู้บริหารต้องบริหารความหลากหลายเหล่านี้ให้เพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร โดยการจัดการที่มีความเหมาะสมและผลักดันความหลากหลายเหล่านั้นให้สร้างสรรค์ผลงานและคุณค่าสู่องค์กร (Hubbard, 2004) ซึ่งในการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายย่อมต้องมีหลักการในการจัดการโดยที่ ต้องอาศัยในเรื่องของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่สำคัญสำหรับยุคปัจจุบัน

ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์สำหรับภาคอุตสาหกรรมเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญและกำลังได้รับความนิยม เพิ่มมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากศักยภาพความสามารถด้านพันธมิตรและประสบความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ และข้อคิดเห็น ในเรื่องของความไว้วางใจ (Trust) ความผูกพัน (Commitment) และความร่วมมือ (Cooperation) ของคู่พันธมิตรเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จจากการร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจ (Mehta, et al., 2006) โดยที่เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องหรือธุรกิจต่าง ๆ หลายแห่งในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์และทำธุรกิจร่วมกัน (Walter et al., 2006) ซึ่งในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจย่อมต้องมีหลักการในการจัดการโดยที่ ต้องอาศัยในเรื่องของการจัดการนวัตกรรมเพื่อให้ผู้ประกอบการเกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ดี

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมการอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นเป็นความคิด ความรู้ ทัศนคติ สิ่งประดิษฐ์ การตัดสินใจยอมรับ สิ่งใหม่ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ของเกษตรกร นักวิชาการด้านการส่งเสริมเกษตรบางคนถือว่า นวัตกรรมอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นหมายความรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว ตลอดจนเทคโนโลยีการเกษตรที่จะนำไปส่งเสริมเกษตรกร โดยที่นวัตกรรมเป็นความคิด วิธีการ หรือวิธี ปฏิบัติที่แต่ละบุคคลทั่วไปรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่หรือ เป็นความคิดใหม่ อาจไม่จำเป็นต้องเป็นความรู้ใหม่ บางคนอาจรู้แล้วแต่ยังไม่พัฒนาเป็นเจตคติ ที่ดีหรือไม่ดีต่อ ความรู้นั้น และยังไม่ทำที่จะ ยอมรับหรือปฏิเสธนอกเสียจากความรู้นั้น สามารถนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้การทำงาน มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (Rogers, 1983) อย่างไรก็ตามนวัตกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์จนแยกกันไม่ออกส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการตลอดจนโครงสร้างทางสังคมอีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนทาง เศรษฐกิจโดยสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ในภาคอุตสาหกรรม (Lado & Maydeu-Olivares, 2001) และสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Hult, Hurley, & Knight, 2004) นวัตกรรมเป็นผลของงานวิจัยและพัฒนาที่ได้มีการสร้างสรรค์และ ปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา นวัตกรรมซึ่งผู้บริหารองค์กรได้วางแผนเอาไว้ (Tidd & Bessant, 2009) อีกทั้งนวัตกรรมของบุคคล กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และนวัตกรรมคือกระบวนการ ปรับเปลี่ยนแนวคิดที่มีคุณค่าให้อยู่ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กรในภาคอุตสาหกรรม (Merx-Chermin & Nijhof, 2005) ซึ่งความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการย่อมมี หลักการในการจัดการเพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันสำหรับภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบัน ต่างให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยได้มาให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้นหรือเรียกได้ว่า เสียงของลูกค้าเป็นปัจจัยในการตัดสินใจดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรและรวมไปถึง การให้ความสำคัญกับเส้นทางประสบการณ์ของลูกค้าเพื่อทราบพฤติกรรมของลูกค้า ช่องทาง การสื่อสารที่สามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้ารวมถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อในแต่ละครั้ง เพื่อที่จะสามารถออกแบบนวัตกรรมและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Gronroos, 2008) ซึ่งในปัจจุบันการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันภายใต้บริบทของ การสื่อสารออนไลน์ต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันจะเห็นได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันภายใต้บริบทของ การสื่อสารออนไลน์ที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จำเป็นต้องเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผ่านบทสนทนา (dialogue) เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าต่อองค์กร โดยเป็นกระบวนการสื่อสาร ที่กระตุ้นให้เกิดการสนทนาและปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างภักดีให้เกิดขึ้นกับกลุ่มลูกค้ามีการต่อยอด ๆ โดยเริ่มตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ ระดับอารมณ์ และระดับพฤติกรรมรวมถึงการสร้างการบอก

ต่อด้วยตัวเองทั้งนี้ลูกค้าที่มีความผูกพันกับองค์กรจะช่วยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ และค่านิยมที่ดีที่มีต่อองค์กรอีกทั้งยังช่วยเป็นกระบอกเสียงให้กับองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับลูกค้าอย่างยั่งยืนและสร้างความเป็นเลิศในการแข่งขันได้ (Shiavone, Metallo, & Agrifoglio, 2014) ซึ่งโดยเฉพาะในปัจจุบันนี้เป็นยุคเศรษฐกิจดิจิทัลพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนไปเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ โดยกระบวนการตัดสินใจทางเลือกด้านการตลาดได้เกิดขึ้นจากแนวคิดการตลาดที่มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ไปสู่แนวคิดการตลาดที่จับต้องไม่ได้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนคุณค่าและเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Vargo & Lusch, 2004) ซึ่งในการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันนอกจากการบริการแล้วควรเน้นที่ความรู้ ทักษะ เพื่อหยิบยื่นข้อเสนอที่เกี่ยวกับสินค้าโดยกระบวนการบริการที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนสำหรับภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันที่เน้นผลการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความยืดหยุ่นโดยที่จะเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กรและนับเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่าง ๆ (Armstrong, 2006) อีกทั้งในส่วนองแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานของ Santos & Brito., (2012) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีกระบวนการสร้างแนวคิด (Conceptualization) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในเรื่องของการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จขององค์กรนั้นคือการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการตอบสนองเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจโดยการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 2 ด้านประกอบด้วยผลการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) และด้านที่มีใช่ทางการเงิน ซึ่งวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) การดำเนินงานด้านสังคม (Social Performance) และการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) ซึ่งองค์กรในภาคอุตสาหกรรมต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

สำหรับบริบทของสังคมในประเทศไทยจากแผนพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 การใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนพัฒนาในทุกภาคส่วน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) ซึ่งในหนึ่งหลักการที่ขับเคลื่อน

การพัฒนาประเทศคือในภาคส่วนของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรที่ในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงอุตสาหกรรมได้ขับเคลื่อนนโยบายอุตสาหกรรมเกษตรไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดแนวทางส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมเกษตร บนพื้นฐานความสมดุลเชิงพื้นที่ในการผลิตสินค้าเกษตรทั้งในประเภทอาหารไม่ใช่อาหารและพลังงาน รวมถึงผลักดันให้อุตสาหกรรมมีความมั่นคงและเกิดความยั่งยืน โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยกกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งส่งเสริมภาพลักษณ์สินค้าไทย มุ่งเน้นเอกลักษณ์ไทยเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาช่องทางการตลาดในระดับต่าง ๆ โดยได้มอบนโยบายให้อุตสาหกรรมจังหวัดทุกจังหวัด สสำรวจศักยภาพ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร โดยใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ อันเป็นปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นอุตสาหกรรมเกษตรของไทย จะสามารถแข่งขันได้หากต้องเผชิญกับประเทศที่มีต้นทุนวัตถุดิบและแรงงานที่ต่ำหรือมีเทคโนโลยีสูงกว่าก็ตาม (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2560)

อุตสาหกรรมเกษตรนั้นเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยที่สามารถที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตผลทางการเกษตร ที่ซึ่งเป็นแหล่งรองรับในด้านแรงงานส่วนใหญ่ในภาคอุตสาหกรรม อีกทั้งภาคอุตสาหกรรมเกษตรสามารถเสริมสร้างรายได้ให้กับกลุ่มครัวเรือนที่เป็นเกษตรและแหล่งชุมชนในชนบท เพราะเนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมเกษตรนี้เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการผลิตและการส่งออกที่มีมูลค่าสูง โดยที่สามารถสร้างรายได้เข้าประเทศได้ปีละไม่ต่ำกว่า 1.4 ล้านบาท แต่อย่างไรก็ตามในอุตสาหกรรมเกษตรมีแนวโน้มการค้าชายแดนและการลงทุนเพิ่มสูงขึ้นซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมเกษตรโดยตรง โดยเฉพาะเมืองชายแดนที่มีเขตเชื่อมต่อกับประเทศเพื่อนบ้านจะมีการขยายตัวของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นอย่างมาก เช่น โรงงานน้ำตาล โรงสีข้าว โรงงานมันสำปะหลัง โรงงานกระดาษ เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดอุตสาหกรรมสนับสนุนและอุตสาหกรรมต่อเนื่องของอุตสาหกรรมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยที่ประเทศไทยจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองจาก ผู้ผลิตต้นทุนต่ำ เป็นผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ประเทศเพื่อนบ้าน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560)

อุตสาหกรรมเกษตรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของสังคมและเมื่อมีแรงผลักดันต่าง ๆ เกิดขึ้น จึงส่งผลให้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจการเกษตรเปลี่ยนแปลงไปในยุคกระแสโลกาภิวัตน์นั้นคือที่ใด ๆ ในโลกนี้คือตลาด คือแหล่งผลิต คือแหล่งวัตถุดิบ ทั้งของเราและของคู่แข่ง ทำให้การตลาดการผลิตและการจัดหาทรัพยากรเป็นไปอย่างไร้พรมแดน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของโอกาสทางธุรกิจที่ทุกคนจะสามารถเข้าถึงได้อย่างอิสระ อีกทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและบทบาทของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสำคัญเป็นอย่างมากที่ช่วยสนับสนุนการประกอบการด้านอุตสาหกรรมเกษตร หรือแม้แต่เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มีบทบาทในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เช่น เทคโนโลยี



คอมพิวเตอร์สารสนเทศ อินเทอร์เน็ตออนไลน์ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในอุตสาหกรรมการเกษตรรวมทั้งการจัดการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องใช้เทคโนโลยีควบคุมทั้งในด้านปริมาณคุณภาพและประสิทธิผล (Hazell, & Wood, 2007)

จากปรากฏการณ์ดังกล่าว เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้หลายองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในปัจจุบันและความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้นในมุมมองของผู้วิจัยเห็นว่าจากการศึกษาที่ผ่านมา การสร้างความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรนั้นมีหลายหลายวิธีการหลากหลายรูปแบบ ซึ่งจากการศึกษาของการวิจัยนี้ เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรของประเทศไทยซึ่งครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมการเกษตรของธุรกิจออกเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจกรรมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นนวัตกรรมการตลาดที่เกิดจากวิธีการใหม่ที่นำมาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงความเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการนำเสนอรูปแบบใหม่ ๆ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่มุ่งเน้นในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยพบว่า การศึกษาถึงแนวทางในการสร้างความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนพบว่า ยังขาดการศึกษาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ให้กับพนักงานในมิติที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดใหม่ทางธุรกิจ การผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า หรืออาจหมายถึงองค์ประกอบในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากปัจจัยภายในตนเองของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าในการวิจัยในอนาคตอาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษากลุ่มตัวแปรควบคุมที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน ได้แก่ มาตรฐานของโรงงาน หรือแม้กระทั่งตัวแปรอื่น ๆ เช่น จำนวนพนักงาน ประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรม เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม รวมทั้งปัจจัยและผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม อีกทั้ง การศึกษาถึงแนวทางความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ยังขาดการศึกษาอุตสาหกรรมที่แบ่งออกเป็นกลุ่ม 4 ประเภทของกิจการของอุตสาหกรรมการเกษตร

โดยสามารถที่จะทำการศึกษาเพิ่มเติมได้โดยแยกเป็นประเภทอุตสาหกรรมการเกษตรของธุรกิจ ออกเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน กิจกรรมอุตสาหกรรม ผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจกรรมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องความสามารถในการจัดการ วิกฤตกรรมของอุตสาหกรรม

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรม การเกษตรในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและเป็นการผลักดันให้อุตสาหกรรม การเกษตรเกิดความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรมที่สมบูรณ์ โดยผลจากการวิจัยในครั้งนี้จะนำไปใช้ ในการกำหนดนโยบายและแผนงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดความเหมาะสมในการจัดการ วิกฤตกรรมมีแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ รวมทั้งเป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยด้านต่าง ๆ การกำหนด แผนระยะยาวด้านแรงงานขององค์กร เพื่อสร้างความเป็นนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งศักยภาพที่มีทำให้เกิดความสร้างสรรค์เกี่ยวกับนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายใน องค์กร ตลอดจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างความได้เปรียบในระดับ อุตสาหกรรมการเกษตรเพื่อการขับเคลื่อนทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศ ทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยได้อย่างไร
2. ความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของ อุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยได้อย่างไร
3. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ องค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยได้อย่างไร
4. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรม ส่งผลต่อ การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยได้อย่างไร
5. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรม ของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยได้อย่างไร
6. แนวทางการพัฒนาของความสามารถในการจัดการวิกฤตกรรม ที่ไปสู่เชิงนโยบายและ แนวทางการจัดการวิกฤตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย
5. เพื่อศึกษาแนวทางความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

### สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 3 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 4 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 5 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

## ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ คือผู้บริหารระดับสูงอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย มีจำนวน 5,645 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2562) (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2562) ซึ่งแบ่งเป็น หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระบบองค์กร (Organization)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารระดับสูงอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 5,645 แห่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดตัวอย่าง คือ 10 - 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร (Kline, 2011) การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร ได้กลุ่มตัวอย่างคือ จำนวน 160 - 320 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมเกษตรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการโรงงาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในองค์กร

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สีดา, 2556) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของกิจการ และนำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมเกษตร ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ดำเนินการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมีนาคม 2562 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ พฤศจิกายน พ.ศ. 2562 ถึง เมษายน พ.ศ. 2563

### 4. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้ง จากการวิจัยคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.1.1 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างความสามารถที่โดดเด่น 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

4.1.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร 2) การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี 3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต 4) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

4.1.3 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ 2) ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

#### 4.2 ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

4.2.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย 2) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

4.2.2 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร 2) ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4.2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ 2) ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamic Human Capital Development Potential) หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การยอมรับในความแตกต่างของกันและกันเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นการพัฒนารายบุคคลเห็นผลได้ในระยะสั้น รวมถึงการพัฒนาอาชีพที่เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีคุณค่าและความสามารถโดดเด่น ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน และรวมถึงการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทีมงานที่สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในฝ่ายงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อนร่วมงานแต่ละฝ่ายงานในการร่วมกันปฏิบัติงานที่นำไปสู่การในเรื่องของความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

### 1.1 การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Focus on individual differences)

หมายถึง การพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมถึง การตระหนักถึงการยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น

1.2 การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Career Development to Create value Outstanding Ability) หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล ให้มีคุณค่าและความสามารถโดดเด่นโดยเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน โดยผ่านกิจกรรมในเรื่องของการวางแผนเส้นทางอาชีพที่องค์กรจัดขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรร ตำแหน่งงานในอนาคต

1.3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Creating Social Interaction) หมายถึง การพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงานสามารถช่วยให้ เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในฝ่ายงาน รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อนร่วมงานแต่ละฝ่ายงาน ในการร่วมกันปฏิบัติงานที่นำไปสู่การในเรื่องของความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือ

2. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (Change Management Base on Diversity) หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมด โดยการเปลี่ยนแปลงตามทรัพยากร และบุคลากรตามความชำนาญ ตามการจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การกระจายอำนาจและการจัดระเบียบงาน อีกทั้งการจัดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วย ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการ ทำงาน วิธีการทำงาน กระบวนการผลิต วิธีการดำเนินงาน หรือการแก้ไขกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือ ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและและเป็นอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้ทำการควบคุมแทนการใช้ บุคลากร และรวมถึงการ เปลี่ยนแปลงที่เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ในการ ทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม ความสามารถในการจัดการ องค์กร ระบบการปฏิบัติงานในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

**2.1 การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Focus the Flexibility of Organizational Structure)** หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมด โดยมีการเปลี่ยนแปลงตามทรัพยากรและบุคลากรตามความชำนาญ ตามรูปแบบการจัดการแผนงานการจัดฝ่ายงาน ตามการจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การกระจายอำนาจและการจัดระเบียบงาน

**2.2 การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (Diversity Management of Technology)** หมายถึง การจัดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**2.3 ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (Ability to Apply Technology Production)** หมายถึง การปรับเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคต่าง ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน กระบวนการผลิต เครื่องมืออุปกรณ์ วิธีการดำเนินงาน หรือการแก้ไขกระบวนการทำงาน แก้ไขวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและเป็นอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้ทำการควบคุมแทนการใช้บุคลากร

**2.4 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Creating a Culture of Participation)** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ การรักษาลบประโยชน์ของส่วนรวม ความสามารถในการจัดการองค์กร รวมถึงระบบการปฏิบัติงานในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**3. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (Potential for Creating Creative Business Alliances)** หมายถึง ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นกิจกรรมในการร่วมมือกันในการใช้ทรัพยากรร่วมของพันธมิตร โดยเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ โดยที่เป็นการใช้ร่วมกันทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์หรือจุดเด่นขึ้นมาโดยมีเครือข่ายพันธมิตรแต่ละที่มีการนำทรัพยากรธุรกิจที่มีความโดดเด่น มีความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรของธุรกิจ และทำการส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันแต่ละที่โดยการมีการเลือกสรรและนำทรัพยากรแต่ละที่มาเสริมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตรและให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน การมีความสัมพันธ์กันและในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเครือข่าย และการจัดการความรู้ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ความรู้ใหม่ มุมมองใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่หรือการจัดการความรู้ใหม่ ที่เกิดขึ้นในระหว่างองค์กรโดยการกำหนดความรู้

การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทำให้เป็นฐานของการพัฒนา และสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นในธุรกิจของกิจการ ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในความร่วมมือ ทรัพยากรของธุรกิจ และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

**3.1 ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (Flexibility in Resources Co-operation)** หมายถึง ความยืดหยุ่นในความร่วมมือกันในการใช้ทรัพยากรร่วมของพันธมิตร โดยเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ โดยที่เป็นการใช้ร่วมกันทำให้เกิดเป็น กลยุทธ์หรือจุดเด่นขึ้นมา โดยมีเครือข่ายพันธมิตรแต่ละที่มีการนำทรัพยากรธุรกิจที่มีความโดดเด่น และทำการส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันแต่ละที่โดยการมีการเลือกสรรและนำ ทรัพยากรแต่ละที่มาเสริมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกันของพันธมิตรและให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย เดียวกัน และรวมถึงการมีความสัมพันธ์กันและมีการใช้สิทธิในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเครือข่าย พันธมิตร โดยมีการใช้ทรัพยากรที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของการดำเนิน ธุรกิจของกิจการ

**3.2 ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (Potential for Knowledge Inventing New Idea Management)** หมายถึง การจัดการความรู้ที่เป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ความรู้ใหม่ มุมมองใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการของ ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่หรือการจัดการความรู้ใหม่ ที่เกิดขึ้นในระหว่างองค์กรโดยการกำหนด ความรู้ การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทำให้เป็นฐานของ การพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นในธุรกิจของกิจการ

**4. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Capability Innovation Management)** หมายถึง องค์กรส่งเสริมให้ระบบการทำงานและกระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาการสร้างสรรค์ พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย ที่เป็นนวัตกรรมทางการตลาดเป็นการยกระดับคุณค่าของ ผลิตภัณฑ์ในการสร้างเนื้อหาทางธุรกิจผ่านช่องทางตลาดสมัยใหม่ การเพิ่มช่องทางใหม่เพื่อนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ในการพัฒนาช่องทางตลาดใหม่โดยใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เข้ามาเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า รวมถึงมีความคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยอมรับความคิดและวิธีการทำงานใหม่ มีความคิด สร้างสรรค์ในการทำงาน รูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการแบบสมัยใหม่เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง และรวมถึงความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในการยกระดับ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่ายเพื่อการตอบสนองความ ต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสรรค์พัฒนา



ช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

**4.1 การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (Creating and Developing a variety of New Marketing Channels)** หมายถึง การเปิดตลาดใหม่เป็นนวัตกรรมทางการตลาดเป็นการยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในการสร้างเนื้อหาทางธุรกิจผ่านทางช่องทางการตลาดสมัยใหม่ การเพิ่มช่องทางใหม่เพื่อนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า

**4.2 ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ (Creativity and New Business Process Reengineering)** หมายถึง การที่องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและยอมรับความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ รูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

**4.3 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (The Ability to Create Additional Value for Product)** หมายถึง ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**5. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (Value Co-Creation base on Competitive Excellence)** หมายถึง การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการสร้างสรรค์ การสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กร โดยผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยมุ่งเน้นในความเป็นเลิศในการบริการที่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงบริการรับบริการตามคำสั่งของลูกค้าและการตัดสินใจทางการบริหารอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง ประกอบด้วย การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

**5.1 การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (Value Co-Creation in the Joint Operation of Organization)** หมายถึง การสร้างคุณค่าในการดำเนินงานการร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการสร้างสรรค์ การสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรผ่านเครือข่ายออนไลน์

## 5.2 ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Excellence in Quick Response)

หมายถึง ความเป็นเลิศและความยอดเยี่ยมในการบริการขององค์กร ความคล่องตัวต่อการตอบสนอง ความต้องของลูกค้าในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงบริการ รับบริการตามคำสั่งของลูกค้า และการตัดสินใจทางการบริหารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

## 6. ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization Performance)

หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในด้านการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะเป็นองค์รวม โดยมีผลการดำเนินงานทางการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีเศรษฐกิจเป็นตัววัด ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสร้างกำไร รายได้จากการดำเนินธุรกิจ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนยอดขาย การมีสภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**6.1 ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (Financial Performance)** หมายถึง ผลการดำเนินงานที่มีเศรษฐกิจเป็นตัววัด ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสร้างกำไร รายได้จากการดำเนินธุรกิจ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด และจำนวนยอดขาย รวมถึงการมีสภาพคล่องทางการเงิน

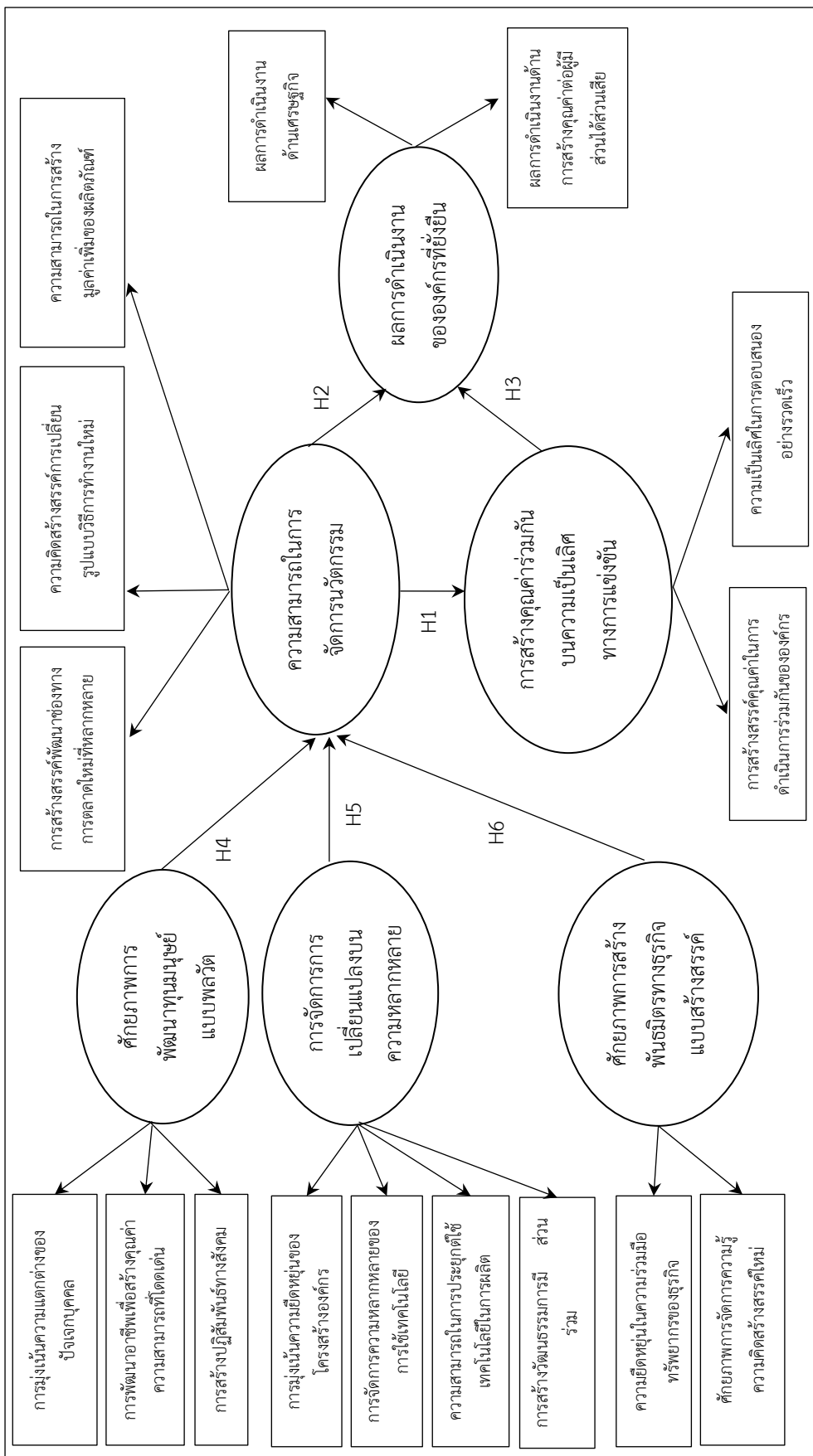
**6.2 ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Potential of Performance in Creating Value Stakeholders)** หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นตัววัด ที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม

**7. อุตสาหกรรมการเกษตร (Agricultural Industry)** หมายถึง อุตสาหกรรมการเกษตรของธุรกิจแบ่งเป็น 4 กิจกรรม ประกอบด้วย กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจกรรมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นนวัตกรรมการตลาดที่เกิดจากวิธีการใหม่ที่น่ามาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงความเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการผสมผสานกับความสามารถทางการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

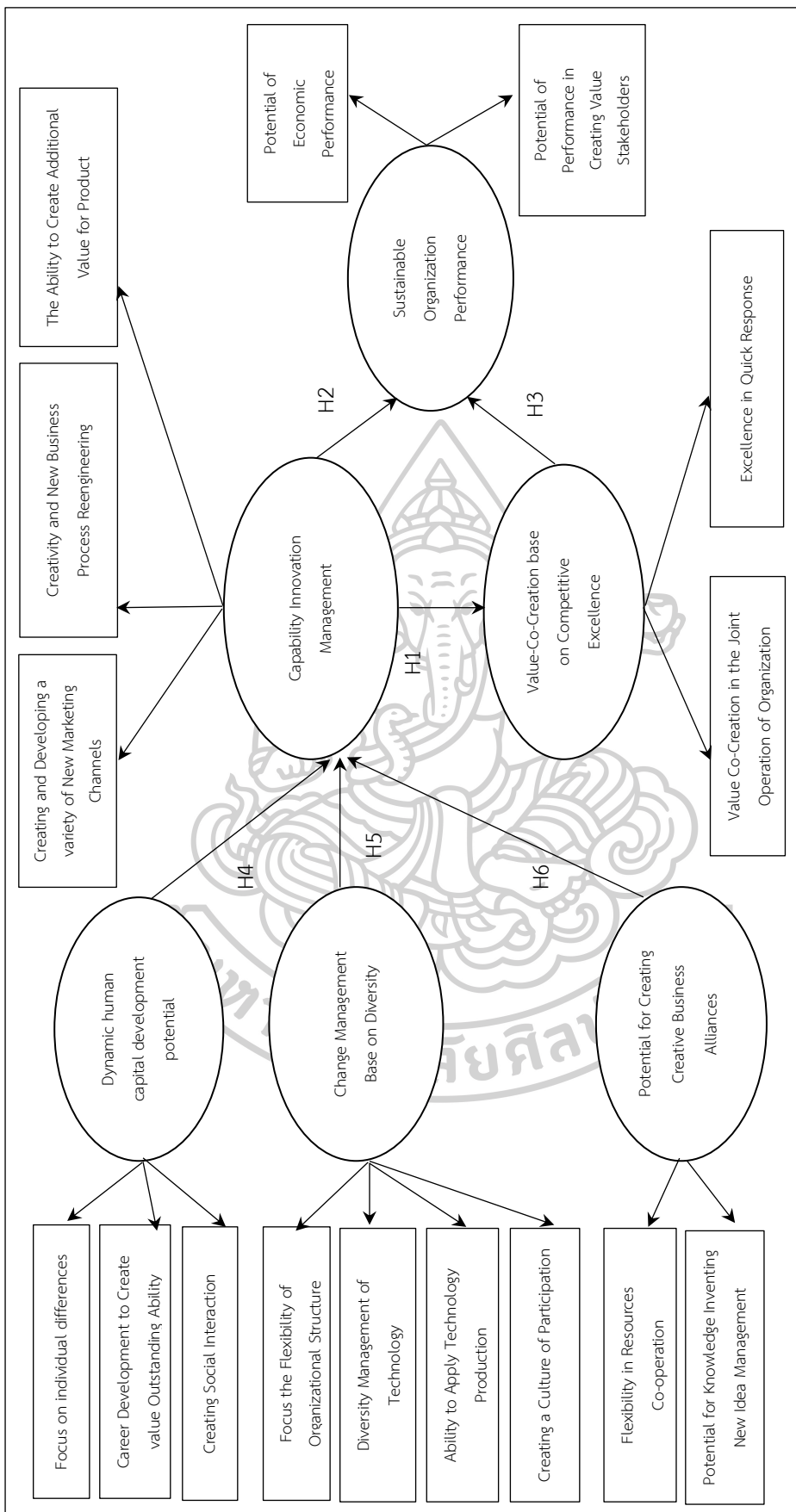
### การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นและจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นโมเดลการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Innovation Capability Management) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (Value-Co-Creation on Competitive Excellence) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamic Human Capital Development Potential) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (Change Management Base on Diversity) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (Creating Business Alliances for potential) และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization Performance) สามารถนำเสนอรายละเอียดดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย (ต่อ)

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กำหนดขอบเขตในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. บริบทของอุตสาหกรรมการเกษตร
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร
4. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร
5. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร
6. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

### บริบทของอุตสาหกรรมการเกษตร

อุตสาหกรรมการเกษตรเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร เป็นแหล่งรองรับแรงงานส่วนใหญ่ของภาคอุตสาหกรรมและเสริมสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนเกษตรกรและชุมชนในชนบท และจากการประมวลสถานการณ์ปัจจุบันของอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมการเกษตรกำลังพบกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ 1) ปัญหาด้านวัตถุดิบ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 2) ข้อจำกัดด้านความพร้อมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการเกษตร 3) กระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อฐานการผลิตวัตถุดิบทางการเกษตร โครงสร้างการผลิตของภาคอุตสาหกรรมโดยตรง รวมถึงทำให้การค้าชายแดนและการลงทุนระหว่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ประเทศไทยในฐานะผู้นำอุตสาหกรรมการเกษตรในภูมิภาคจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากผู้ผลิตต้นทุนต่ำเป็นผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ประเทศเพื่อนบ้าน

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างคุณค่าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์ศักยภาพการแข่งขันในปัจจุบันของอุตสาหกรรมการเกษตร พบว่า มูลค่าการส่งออกของ อุตสาหกรรมการเกษตรไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตั้งแต่ ปี 2552 โดยมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยระหว่างปี 2550-2555 อยู่ที่ร้อยละ 12 และเมื่อพิจารณารายสินค้าอุตสาหกรรมการเกษตร พบว่า ในปี 2554 ยางและผลิตภัณฑ์ยางมีมูลค่าการส่งออกสูงสุด ซึ่งการเพิ่มขึ้นของปริมาณการส่งออกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมการเกษตรที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับความได้เปรียบทางกายภาพของภูมิประเทศที่เหมาะสมต่อเกษตรกรรม ซึ่งเป็นภาคการผลิตที่ป้อนวัตถุดิบที่สำคัญให้แก่ ภาคอุตสาหกรรม ส่งผลให้อุตสาหกรรมการเกษตรไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านวัตถุดิบเป็นอย่างยิ่ง ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร และอุตสาหกรรมที่มีโซ่อาหาร ได้ทำการศึกษาศักยภาพการแข่งขันด้วยแนวคิด ดัชนีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบที่ปรากฏ (Revealed Comparative Advantage Index : RCA) และ BCG Matrix โดยพิจารณาอัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) และส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ (Relative Market Share) ประกอบกับการวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มของสินค้า เพื่อคัดเลือกสินค้าอุตสาหกรรมการเกษตรเป้าหมายในการจัดทำโครงการนำร่องเพื่อพัฒนาสินค้าอุตสาหกรรมการเกษตรเป้าหมาย (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2562)

อุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญและจำเป็นต่อการได้รับการพัฒนาโดยสามารถจำแนกสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรตามแนวทางหลักของการพัฒนาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสินค้าที่ต้องการหาตลาดใหม่ ได้แก่ อ้อย ไก่เนื้อ และปาล์มน้ำมัน 2) กลุ่มสินค้าที่ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ ข้าวมันสำปะหลัง กุ้ง และยางพารา ซึ่งกลุ่มสินค้าดังกล่าวจำเป็นต้องมีการพัฒนาสินค้าตลอดห่วงโซ่อุปทานทั้งที่เป็นอาหาร ไม่ใช่อาหาร และเคมีชีวภาพ ตามแต่ความเหมาะสมลักษณะทางกายภาพ เทคโนโลยีการผลิต ความคุ้มค่า และปัจจัยสนับสนุน การพัฒนาสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกมากขึ้น มีแนวทาง ที่สำคัญ คือ การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในตลาดโลก บนพื้นฐานของความได้เปรียบทั้งการผลิตและการตลาด ซึ่งแนวโน้มการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตรไทยควรมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ในการตอบสนองความต้องการของทั้งตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ที่มีแนวโน้มต้องการสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้น

สำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรประเภทอุตสาหกรรมข้าวที่เป็นอุตสาหกรรมส่งออกสำคัญของประเทศไทย ทั้งในแง่ของมูลค่า ปริมาณ และคุณภาพ ก็ยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและยังคงต้องทำการพัฒนาให้ มีความสามารถในการแข่งขันก้าวสู่ความเป็นผู้นำอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 4 แนวทาง คือ 1) การเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยมีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายทั้งชนิดและคุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการสินค้าของกลุ่มลูกค้าต่าง ๆ 2) การพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่

ยอมรับในตลาดโลกทั้งคุณค่า และคุณภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่อุตสาหกรรม 3) การสร้างนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าผลผลิต เช่น ผลิตภัณฑ์เสริมสุขภาพ เครื่องสำอาง อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการต้องพัฒนาตราผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพและความปลอดภัย 4) การเพิ่มช่องทางการขยายตลาด โดยการจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรม Road Show ในตลาดใหม่เพื่อประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์จากข้าว และนอกจากนี้ควรเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ด้านอื่น เช่น ผ่านช่องทาง เว็บไซต์ โดยแสดงสินค้าที่ผ่านการรับรองตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภคและส่งเสริมให้ผู้บริโภคทั่วโลกรับรู้ข้อมูลสินค้าได้โดยตรง และอุตสาหกรรมเกษตรประเภท อุตสาหกรรมยางพารา ยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะมีความผันผวนด้านราคาสูง เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการใช้ในอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่หลากหลายและ มีความต้องการสูงโดยมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 4 แนวทางคือ 1) เข้าสู่ตลาดใหม่ โดยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่มีกำลังซื้อสูง เช่น กลุ่มประเทศ BRICS3 ประเทศเกาหลีใต้ ที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง 2) สร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์ยาง โดยส่งเสริมการแปรรูปด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง พัฒนากระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐานและผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตอบสนองทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมการนำผลิตภัณฑ์ยางมาประยุกต์ใช้เป็นวัสดุก่อสร้าง เช่น อุปกรณ์กันกระแทกสำหรับกันแผ่นดินไหว วัสดุฉนวนในการ สร้างถนนและฝายยาง 3) สร้างความชัดเจนของนโยบายรัฐ รัฐควรมีการวางแผนในระดับประเทศโดยเชื่อมโยงทุกภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในอุตสาหกรรมยางพาราและอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจเนื่องจากความไม่แน่นอนและความขัดแย้งของนโยบายรัฐและแนวทางการปฏิบัติงานได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมากเห็นได้จากกรณีกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่งเสริมการปลูกยางพาราและปาล์มน้ำมัน จะเห็นได้ว่าทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมของการพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรของไทย ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ องค์ความรู้ ปัจจัยการผลิต หรือการดำเนินการด้านกฎระเบียบ หรือแม้กระทั่งการเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นจุดอ่อนด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี กฎหมายหรือการเมือง ดังนั้น แนวทางการพัฒนาที่สำคัญจำเป็นต้องแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวมให้สามารถ สนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีทิศทางไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีการประสานกันเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมเกษตรไทยภายใต้สภาพแวดล้อมและปัจจัยพื้นที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

จากสภาวะที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเกษตรและผลการศึกษาที่ผ่านมาข้างต้นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจะเห็นว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรสามารถสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งต่อบุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้ประกอบการทั้งที่เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่และผู้ประกอบการรายย่อย รวมทั้งเพิ่มประสิทธิผล



ในการดำเนินงานขององค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งสรุปได้ว่าบริบทของอุตสาหกรรมเกษตรนี้การศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรของประเทศไทยซึ่งครอบคลุมประเภทอุตสาหกรรมเกษตรของธุรกิจออกเป็น 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง กิจกรรมอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจกรรมอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่งเป็นความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นนวัตกรรมการตลาดที่เกิดจากวิธีการใหม่ ๆ ที่นำมาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงความเป็นนวัตกรรมกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการผสมผสานกับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรให้เกิดขึ้นกับในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยรวมทั้งส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนอีกด้วย

### ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีที่สามารถใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ซึ่งทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีที่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการอธิบาย ศักยภาพองค์กรของอุตสาหกรรมธุรกิจในประเทศไทย ประกอบด้วยสองทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of Theory) ที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรขององค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการสร้างความ ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และ 2) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่มุ่งเน้นอธิบายความสามารถบริหารจัดการองค์กรตามสถานการณ์หรือ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีมาสังเคราะห์เพื่อใช้ เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of Theory)

มุมมองของทฤษฎีนี้จะมุ่งสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากทรัพยากรภายในองค์กร โดยองค์กรจะต้องบริหารและจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร Wernerfelt, (1984) จึงเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งทฤษฎีนี้จะมีมุมมองจากฐานทรัพยากรโดยเอาทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์กรมาบูรณาการกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ

4 ประการคือ การมีคุณค่า (Value) หายาก (Rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (Difficult to Substitute) ยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มุ่งเน้นผลผลิตภาพขององค์กรด้วยการมองการดำเนินการภายในองค์กร คือ การบริหารทรัพยากรขององค์กรเองและความสามารถ (capabilities) ขององค์กร (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001) นอกจากทรัพยากรแล้ว ความสามารถขององค์กรยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีก ส่วนหนึ่งของทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการซึ่งความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนอันประกอบไปด้วย ทักษะการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อมั่นในการจัดการ ทั้งนี้ความสามารถขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของ การพัฒนาและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ผ่านความสามารถของพนักงาน เป็น ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลผลิตที่สามารถวัดได้ถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และคุณภาพขององค์กร (Itami, 1987)

การบริหารทรัพยากรขององค์กรเองและความสามารถ (capabilities) ขององค์กรที่เกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรและรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยมีคุณลักษณะของทรัพยากรที่สำคัญ 4 ประการ ที่จะทำให้เกิดการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หายาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Barney, 1991; Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001) ซึ่งแนวคิดฐานทรัพยากร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capabilities) ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบจะทำให้เกิดรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Grant, 1996; Eisenhardt & Martin, 2000) ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่สามารถใช้ทำภารกิจได้ (Senge, 1990) เพื่อทำให้องค์กรเกิดการได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Ulrich, 1993) และทำให้เกิดนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการแข่งขันขององค์กร (Porter, M. E, 1985) และรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดรายได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Helfat & Peteraf, 2003)

ดังนั้น เมื่อใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการมาอธิบายถึงความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรบนพื้นฐานทรัพยากรของกิจการ สามารถสรุปได้ว่า ทรัพยากรของกิจการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการสร้างคุณค่าต่อทรัพยากรเพื่อการขับเคลื่อนและสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรนำไปสู่การสร้างความเป็นนวัตกรรม ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป

## 2. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

มุมมองทฤษฎีเชิงสถานการณ์ในภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กลยุทธ์การบริหารแบบเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไป นักบริหารปัจจุบันจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขเชิงสถานการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีนี้เริ่มเกิดขึ้นเมื่อปลาย ค.ศ. 1950 (Sausser, Reilly, & Shenhar, 2009) แต่เป็นที่รู้จักเมื่อ Fiedler (1967) นำแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ (Contingency Theory) มาใช้ในการบริหารสมัยใหม่ โดยให้ความเห็นว่า ทางเลือกการบริหารที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดไม่มีทางเลือกหรือวิธีการบริหารที่ดี ที่สุดที่ใช้ได้ตลอดไปหรือใช้ได้ในทุกสถานการณ์ (Galbraith, 1973) ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ สถานการณ์และประเมินสถานการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น (Schoech, 2006) และ ตัดสินใจกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือเลือกทางเลือกการบริหารตามบริบทสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ แตกต่างไป (Vroom & Yetton, 1973) เพื่อรักษาระดับผลการดำเนินงานขององค์กร หรือที่ เรียกว่า โมเดล ผลการดำเนินงานที่ตอบสนองตามบริบท (Donaldson, 2001) โดยตัวแปรเชิงบริบทหมายถึงปัจจัยเชิง สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์กรหรือการบริหารที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร กลยุทธ์การบริหารหรือโครงสร้างองค์กร จึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกและสถานการณ์ภายใน องค์กร (Anderson & Lanen, 1999) ในฐานะปัจจัยเชิงบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จของ องค์กรที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กรและแต่ละสถานการณ์ กล่าวได้ว่าสถานการณ์เป็นตัวกำหนดรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม (Daft, 1992) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทั้งภายใน และภายใน (Nasrallah & Qawasmeh, 2009) ดังนั้นความสำเร็จหรือทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับสภาวะสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในขณะนั้น (Walker, 2011) และองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปเพื่อหาโอกาสและใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์นำมาสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและดำรงอยู่ได้ในยุคปัจจุบัน

ดังนั้น เมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ มาอธิบายถึงความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรบนพื้นฐานของการบริหารเชิงสถานการณ์ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเชิงสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรต่อไป

สรุปได้ว่าทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 2 ทฤษฎี สามารถเชื่อมโยงและประยุกต์นำไปบูรณาการเป็นตัวแปรหลักและออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัยให้เหมาะสมกับการวิจัยนี้โดยใช้ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการมาอธิบายถึงทรัพยากรขององค์กรในด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรธุรกิจแบบ สร้างสรรค์ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์อธิบายถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อทำความเข้าใจต่อสถานการณ์ความสามารถในการ จัดการนวัตกรรมที่เป็นความสามารถในการสร้างคุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร นำไปสู่ การสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม การเกษตร**

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดที่มีความสมบูรณ์ในเชิงวิชาการ ผู้วิจัยจึงได้ ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของ อุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบาย ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

#### **1. แนวคิดความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Capability Innovation Management : CIM)**

นวัตกรรมเป็นผลของงานวิจัยและพัฒนาที่ได้มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งผู้บริหาร องค์กรได้วางแผนเอาไว้ (Tidd & Bessant, 2009) โดยที่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ใช่ของนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และนวัตกรรมคือกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่มี คุณค่าให้อยู่ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กร (Merx-Chermin & Nijhof, 2005) อีกทั้งนวัตกรรม ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์จนแยกกันไม่ออกส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการตลอดจนโครงสร้างทางสังคม อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อน ทางเศรษฐกิจโดยสามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (Lado & Maydeu-Olivares, 2001) และนวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Hult, Hurley, & Knight, 2004)

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นตัวผลักดันให้เกิดการสร้างโอกาสนวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม และผสมผสานหลายมิติบนหลักการพัฒนาผ่านบุคลากรที่มีศักยภาพทำให้องค์กรมีความสามารถทาง การแข่งขัน ความสามารถทางนวัตกรรมนั้นมีการมุ่งเน้นในมิติที่แตกต่างกันกล่าวคือมิติความสามารถ นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กรซึ่งก็จะมีนิยามความหมายที่แตกต่างกัน ออกไป (Yasof & Jarad, 2011)

การศึกษาของ Cruikshank ในวิถีแห่งแอปเปิล 12 บทเรียนการจัดการบริษัทที่มีนวัตกรรม ก้าวล้ำหน้าที่สุดในโลก สรุปว่า นวัตกรรมเกิดขึ้นได้จากการคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ผลักดันให้นวัตกรรมเกิดความสำเร็จ นั้นแสดงถึงการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีที่สุด พร้อมกับการออกแบบที่ตีรวมถึงการวางแผนการตลาดที่ความชาญฉลาด ภายใต้การวางแผนงานแบบ แอปเปิลโดยอาศัยแนวคิดวงจรเดมมิ่ง วางแผน ปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ และแก้ไข (Plan Do Check Act) นวัตกรรมในองค์กรเกิดภายใต้การคิดแบบแตกต่างของความต้องการทางการตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วพร้อม ๆ ไปกับเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนเข้ามาเพิ่มพร้อมไปกับ ความฉลาดของลูกค้าในการตัดสินใจเลือก (อนูวัฒน์ ทรัพย์พีชผล และธีรกร เกียรติบันลือ, 2550) ดังนั้นสิ่งที่สำคัญความสามารถทางนวัตกรรมคือการคาดการณ์ไวล่วงหน้าเพื่อรอการตอบสนองต่อ การใช้งานของลูกค้าซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กร (Rutherford & Holt, 2007; สมนึก เอื้อจิระ พงษ์พันธ์, 2553) อย่างไรก็ตามการศึกษาถึงความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการก็เป็น อีกประเด็นหนึ่งที่มีการกล่าวถึง และนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาความสามารถทางธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยพบว่ามีการศึกษาใน 2 มิติ คือความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร (Organization's Innovativeness) และความสามารถทางนวัตกรรมระดับบุคคล (Individual's Innovativeness) (Rutherford & Holt, 2007)

ความสามารถองค์กรเชิงนวัตกรรมนั้นอาจส่งผลให้ระบบการทำงานและกระบวนการ ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นสำหรับอุตสาหกรรมแต่ละประเภท เช่น เกษตรกรรม เทคโนโลยี สารสนเทศ สิ่งทอ และอื่น ๆ นั้นสามารถร่วมมือกับศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจของมหาวิทยาลัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้นำผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ นวัตกรรมและผลงานสร้างสรรค์ให้มา ดำเนินการได้จริงในเชิงพาณิชย์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการตลาด โดยเป็นประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ที่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลงาน/สิทธิบัตร การลดต้นทุน การยกระดับคุณภาพ และการเปิดตลาดใหม่ สิ่งเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้โดยทรัพยากร ภายในองค์กรผนวกกับการบูรณาการปัจจัยที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือสนับสนุนจากภายนอก (ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ สุันทา เสี่ยงไทย, 2559)

ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่อง (Lawson & Samson, 2011) ความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นสามารถอธิบายได้หลาย มิติ ทั้งกลยุทธ์ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม พฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงาน สินค้าและการแสวงหา ตลาดใหม่หรือในแง่ของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถและทรัพยากร การบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างและระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร (Zhou & Li, 2010) ในแง่ของการดำเนินธุรกิจนั้น อาจมีการเผชิญกับสภาวะ

การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกิจการเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนากระบวนการสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม (leskovar - Sp-capan & Bastic, 2007)

ความสามารถด้านนวัตกรรม ยังพบอีกว่า การที่องค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการรวบรวมการผสมผสาน หรือการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ ที่แตกต่างไปจากเดิมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Antonic, & Hisrich, 2000; Zhan, 2006) นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ความสามารถด้านนวัตกรรมสามารถแบ่งปัจจัยสำคัญหรือตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ 1) ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovation Capability) 2) ความสามารถด้านการผลิต (Manufacture Capability) 3) การปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (Interaction with Outside Sources) 4) การสนับสนุนนวัตกรรมจากโครงสร้างองค์กร (Organization Construction) (Antonic & Hisrich, 2001)

การเกิดนวัตกรรมจะต้องมีผู้สร้างนวัตกรรม หากองค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้องสร้างให้สมาชิกในองค์กรซึ่งในที่นี้เป็นผู้บริหารทุกระดับและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานต้องทำให้มีนิสัยนวัตกรรม จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการมีนิสัยนวัตกรรม การมีอิสระในการทำงาน ของพนักงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ นวัตกรรม คือพนักงานจะต้องมีอิสระในการออกแบบ กำหนดทิศทาง การทำงานของตนเอง นำไปสู่การเรียนรู้เป้าหมายของความสำเร็จในงาน รวมถึงปัจจัยที่สำคัญของนิสัยนวัตกรรมคือการรับรู้ การสนับสนุนขององค์กร (Sazandrishivili, 2009) และรวมถึงการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรทางด้านทรัพยากรในการทำงาน สวัสดิการต่าง ๆ การให้กำลังใจจากผู้บริหารจะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกผูกพันและต้องการที่จะตอบแทนองค์กรด้วยการคิดค้นสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Pundt & Nerdingner, 2010)

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้แต่ต้องมีการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากทางด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสร้างมูลค่า กลยุทธ์ที่แตกต่างจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงผลนวัตกรรม เป็นวิธีที่มีแนวโน้มในการสร้างมูลค่า (Slater, Mohr, & Sengupta, 2014) ข้อดีของการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรส่งผลให้องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายในด้านการวิจัย เทคนิค วิธีการทำงานต่าง ๆ และความรู้ที่จะได้รับสามารถพัฒนาองค์กรและพนักงานรายบุคคล ความรู้นี้ส่งเสริมในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้พัฒนานวัตกรรมในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Kostopoulos et al., 2011) การระบุนิยามประเภทของนวัตกรรมโดยสามารถพิจารณาจากแนวคิดของ Schumpeter ที่ได้ระบุถึงนวัตกรรมธุรกิจ อุตสาหกรรมสำหรับการท่องเที่ยวมี 5 ประเภท ดังนี้ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยให้ความสำคัญต่อ

การนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ 2) กระบวนการซึ่งเป็นขั้นตอนกระบวนการส่งเสริมหรือพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ 3) การจัดการนวัตกรรมที่มองถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร 4) นวัตกรรมโลจิสติกส์ซึ่งเป็นเรื่องการเชื่อมโยงเส้นทางการค้าภายนอกองค์กรที่เกิดจากการประยุกต์องค์ประกอบการสร้างตลาดใหม่กับการพัฒนาตลาดใหม่ 5) องค์ประกอบที่มีการเพิ่มเติมขึ้นใหม่ โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ต่อชุมชนในการให้ความร่วมมือต่อภาครัฐและภาคเอกชน นอกเหนือจากกิจกรรมหลักขององค์กร (Hjalager, 2002) นอกจากนี้การระบุประเภทของนวัตกรรมมี 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมเฉพาะ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริการผู้รับบริการ 2) นวัตกรรมที่มุ่งหวังเป็นลักษณะความต้องการใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาตลาดใหม่ นวัตกรรมประเภทนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรเป็นสำคัญ และ 3) การเคลื่อนย้ายความรู้ ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น ซึ่งทฤษฎีนวัตกรรมจึงเป็นเหมือนแนวคิดพื้นฐานของการศึกษานวัตกรรมทั้งในอุตสาหกรรมและการบริการซึ่งนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการต่อไป (Gallouj, 2002) แนวคิดนวัตกรรมถูกพัฒนามาจากทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter ซึ่งเป็นแนวคิดในรูปแบบกว้าง ๆ ในเรื่องของการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ แต่ในขณะที่นวัตกรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง งานวิจัยในหลาย ๆ งานจึงมุ่งเน้นศึกษาไปที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการ (Chen et al., 2008)

ประเทศไทยอยู่ในระยะเปลี่ยนผ่านควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ 21 (การปฏิวัติในภาคเกษตร การปรับเปลี่ยนสู่สังคมอุตสาหกรรม การปฏิวัติดิจิทัล ด้านการสื่อสาร และการรวมตัวและแตกตัวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม) การแข่งขันเพื่อสร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศนั้น จำเป็นจะต้องยกเครื่อง กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเสียใหม่เน้นการใช้องค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ แทนการเน้นทรัพยากรพื้นฐาน ที่นับวันจะหมด ลงเรื่อย ๆ เป็นการเติมเต็ม “ความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบ” ที่มีอยู่ ด้วย “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” เพื่อ “สร้างมูลค่า” แทนที่จะเป็นแค่ “เพิ่มมูลค่า” ผลลัพธ์ที่ได้จากการขับเคลื่อนกลไกเศรษฐกิจใหม่ จึงเป็นไปในลักษณะ “ทำน้อยได้มาก” ไม่ใช่ในลักษณะ “ทำมากได้น้อย” แบบเดิมอีก โมเดล Thailand 4.0 เป็นโมเดลเศรษฐกิจที่จะนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุล พร้อม ๆ กับเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในบริบทของโลกยุคเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้วย การสร้างความเข้มแข็งจากภายในควบคู่ไปกับการเชื่อมโยงกับประชาคมโลก ตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก “ประชารัฐ” สร้าง SME 4.0 ที่สามารถสร้างหรือใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างมูลค่า ในสินค้าและบริการมีความสามารถทางการค้าขาย สามารถเข้าถึงตลาดในประเทศ ตลาดอาเซียน และตลาดโลก

ทำให้มีรายได้สูงขึ้น มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น และมีอนาคต ที่สดใส (สุพัตรา คำแหง, 2561) อีกทั้งแนวคิดนวัตกรรมประเทศไทย 4.0 มีแนวคิดใช้หลัก 3 ตัวในการขับเคลื่อน คือ การสร้างสรรค์ (Creativity) ธุรกิจ (Business) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อสร้างตัวขับเคลื่อนการเติบโตใหม่ (New Growth Engines) และธุรกิจของวิสาหกิจเริ่มต้นใหม่ (New Startups) โดยใช้ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ของประเทศไทยที่มีอยู่ด้านต่าง ๆ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และได้จัดกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ซึ่งให้ความสำคัญกับกลุ่มอาหาร (Food) ผลิตภัณฑ์เกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agricultural Products & Bio-Tech) และใช้แนวคิดธุรกิจ New Startups กับกลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีด้านเกษตรและอาหาร (Agritech & Foodtech) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ร่วมขับเคลื่อนโดยที่องค์กรวิสาหกิจเริ่มต้นที่เกิดจากการวิจัยนี้จะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ เช่น เป็นโมเดลธุรกิจใหม่ การใช้ประโยชน์ได้จริงของสินค้า นวัตกรรมรวมถึงการตอบรับของตลาดที่มีโอกาสเติบโตสูงและเป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจต่อชุมชนพื้นที่ และประเทศชาติ (สุพัตรา คำแหง, 2561)

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรม (Value Based Economy) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบใน 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ทำการเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) และในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นในเรื่องการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 2) ทำการเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Traditional SMEs) หรือ SMEs ที่มีอยู่ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลาไปสู่การเป็นองค์กรธุรกิจอัจฉริยะ (Smart Enterprises) และผู้ประกอบการใหม่ (Startups) ที่มีศักยภาพสูง 3) เปลี่ยนจากการบริการแบบดั้งเดิม (Traditional Services) ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำสู่การบริการที่มีคุณค่าสูง (High Value Services) 4) การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพสูง ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นการพัฒนา “เครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจยุคใหม่” (New Engines of Growth) ด้วยการเปลี่ยนแปลง “ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ” ของประเทศที่อยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรมให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการส่งเสริมวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนาแล้วต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ เป็น 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย คือ กลุ่มที่ 1 เทคโนโลยีการเกษตร (Agri-tech) เทคโนโลยีอาหาร (Food-tech) กลุ่มที่ 2 เทคโนโลยีสุขภาพ (Health-tech) เทคโนโลยีการแพทย์ (Med-tech) สปา กลุ่มที่ 3 เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robot-tech) กลุ่มที่ 4 เทคโนโลยีด้านการเงิน (Fin-tech) อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน (IoT) เทคโนโลยีการศึกษา (Ed-tech)



อีมาร์เก็ตเพลส (E-marketplace) อีคอมเมิร์ซ (E-commerce) และกลุ่มที่ 5 เทคโนโลยีการออกแบบ (Design-tech) ธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Business) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว (Travel-tech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing) (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559)

### องค์กรแห่งนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตร

นวัตกรรมองค์กรคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการการตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและบริหารองค์กรซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหาร

จัดการมาปรับปรุงภายในองค์กร (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) นวัตกรรมขององค์กรนั้นคือความสามารถทางนวัตกรรมโดยรวมขององค์กรในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโดยผ่านการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและกระบวนการทางด้านนวัตกรรม (Wang & Ahmed, 2004) นอกจากนี้ นวัตกรรมขององค์กรยังหมายถึงการสร้างหรือการยอมรับความคิดใหม่ ๆ ความรู้ ทักษะ และวิธีการที่สามารถสร้างคุณค่าและปรับปรุงการแข่งขันขององค์กรได้ (Kim & Kumar, 2012) ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ หันมาสร้างพันธมิตรเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรมหรือที่เรียกว่า การทำนวัตกรรมแบบเปิด (open innovation) เพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้รูปแบบความร่วมมือ (form of collaboration) มีอยู่หลากหลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่เป็นยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันได้แก่ การว่าจ้างในรูปแบบการจ้างองค์กรภายนอก (outsourse) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2553) อีกทั้งนวัตกรรมยังเป็นเครื่องมือที่มีความพิเศษเฉพาะสำหรับการดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่งคั่งในการดำเนินกิจการ (Drucker, 2002) โดยที่นวัตกรรมคือความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการนำกลยุทธ์ทางด้านความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริง (Dundon, 2002) นวัตกรรมเป็นกิจกรรมที่นำมาซึ่งความพยายามในการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรที่จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำมาความรู้ความสามารถดังกล่าวมาใช้เพื่อบริหารจัดการ ปรับปรุง ประยุกต์ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและรูปแบบการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่องค์กร (Mckeown, 2008) องค์กรนวัตกรรมจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ เวลาบุคลากร ข้อมูลสารสนเทศ และงบประมาณสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรในการสร้างและสนับสนุนนวัตกรรมในองค์กร (Dundon, 2002) อีกทั้งบุคลากรถือเป็นกุญแจสำคัญในการทำงานหรือโครงการนวัตกรรม เนื่องจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงาน จะมีความสามารถในการสนับสนุน การแก้ไขปัญหา การฝ่าฟันอุปสรรคในองค์กร อีกทั้งยังเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญอีกด้วย และส่วนข้อมูลสารสนเทศในยุคปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการคัดเลือก พัฒนา

และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะประสบความสำเร็จได้โดยการสร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรมทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นร่วมกับการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ๆ ขึ้น อีกทั้งองค์กรต้องมีกระบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิด และขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน (Tidd & Bessant, 2009)

#### **ด้านนวัตกรรมต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตร**

เมื่อองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนครอบคลุมตามภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยได้นำเอาความรู้ที่จำเป็นมาปรับใช้และประยุกต์ให้เข้ากับกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมก็จะส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรประสบความสำเร็จ และหากองค์กรส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างจริงจังและต่อเนื่องจะทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป โดยการที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้้นั้น นอกจากจะทำให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้แล้ว ยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอีกทางหนึ่งด้วย (Pesamaa et al., 2013) รวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่ดีจะเป็นกลไกในการสนับสนุนการสร้างสรรค์และการประสบความสำเร็จของนวัตกรรม (Padilha & Gomes, 2016) นอกจากนี้การนำระบบสารสนเทศต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการประสานงานต่าง ๆ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ก็ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมเช่นเดียวกัน (Kmieciak, Michna, & Meczynska, 2012)

#### **ด้านการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตร**

พนักงานในองค์กรทุกควรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีวิศวกรและนักออกแบบ ซึ่งในความจริงแล้วความคิดเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมมีอยู่ในทุกคน ถ้าหากว่าเราค้นพบหรือเน้นไปที่ความสามารถของคนทั้งองค์กรก็จะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น (Tidd & Bessant, 2009) อีกทั้งความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการพัฒนาความคิดใหม่รวมไปถึงการดำเนินงานขององค์กร โดยความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Murat Ar & Baki, 2011) รวมไปถึงรูปแบบของผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือและอดทนกับความล้มเหลว และผู้นำ

ลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อนเป็นอันดับแรก (Stamm, 2008) โดยที่ผู้นำถือเป็นบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงาน ในองค์กรรวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร (Tidd & Bessant, 2009) อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องมีการประยุกต์วิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนองค์กรโดยเน้นที่ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เช่น การประหยัดเวลาและสถานที่ การเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว การรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์ (Prajogo, 2016) อีกทั้งการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีก็เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสนใจเพื่อที่จะสามารถจับทิศทางและความต้องการของตลาดได้ (Dobni, 2008)

สรุปจากการจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม สามารถอธิบาย ได้ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมองค์กรเป็นส่งเสริมให้ระบบการทำงานและกระบวนการภายในองค์กรมีการพัฒนาการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย ที่เป็นนวัตกรรมทางการตลาดเป็นการยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในการสร้างเนื้อหาทางธุรกิจผ่านทางช่องทางตลาดสมัยใหม่ การเพิ่มช่องทางใหม่เพื่อนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ในการพัฒนาช่องทางตลาดใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า รวมถึงมีความคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ที่มีความยืดหยุ่นมีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยอมรับความคิดและวิธีการทำงานใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การบริหารจัดการแบบสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และรวมถึงความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่ายเพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (Slater, Mohr, & Sengupta, 2014; Padilha & Gomes, 2016; Murat Ar & Baki, 2011; Prajogo, 2016) ผู้วิจัยได้สรุปความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญและน่าสนใจ ซึ่งครอบคลุมตามมิติของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรตามที่ได้ศึกษาไปข้างต้น ประกอบด้วย การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1.1 การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (Creating and Developing a variety of New Marketing Channels)

การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย หมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย เป็นการเปิดตลาดใหม่เป็นนวัตกรรมทางการตลาด เป็นการยกระดับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ในการสร้างเนื้อหาทางธุรกิจผ่านทางช่องทางการตลาดสมัยใหม่ การเพิ่มช่องทางใหม่เพื่อนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า Kotler, Bower, & Maken, 2010; Srimaitree & Chunhapinyokul, 2017)

การมุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้า (customer oriented) เป็นกลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) ที่เป็นการนำเสนอการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์จากการสร้างสรรค์ (Kotler & Armstrong, 2004) นอกจากนี้การตลาดที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship marketing) เป็นการตลาดเชิง สร้างสรรค์ในการสร้าง รักษา และส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว (Etzel, Walker, & Stanton, 2004) โดยมุ่งที่จะส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาว (Kotler, Bower, & Maken, 2010)

การเปิดตลาดใหม่เป็นนวัตกรรมทางการตลาด (market innovation) เป็นการยกระดับคุณค่าและความน่าสนใจของผลิตภัณฑ์ อีกทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางใหม่เพื่อนำเสนอให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น โดยมีเป้าหมายเป็นการเปิดตลาดใหม่จากการพัฒนาความเข้าใจความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต ในการนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องเข้าใจกลุ่มเป้าหมายเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้า และสามารถระบุความปรารถนาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันดังนั้น การแปลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสนใจและความคิดเห็นเพื่อเป็นความรู้ในการแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรนั้น สามารถเป็นช่องทางใหม่ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ (George, Works, & Waston Hemphill, 2005) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายสามารถเพิ่มช่องทางได้หลากหลายทั้งการทำตลาดบนอินเทอร์เน็ต การจัดแสดงสินค้าทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ชุมชน และภาครัฐยังคงเป็นบุคคลสำคัญสำหรับการให้ความรู้การพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการตลาดและการกำหนดระเบียบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน (Srimaitree & Chunhapinyokul, 2017) ในประเทศไทยให้เติบโตได้อย่างเข้มแข็งและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้ก้าวสู่ “การเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรม

สร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ (Promsaka Na Sakolnakorn & Sungkhart, 2013) องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืนได้ ดังนั้น ความสามารถในการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ จึงเป็นการยกระดับความสามารถในการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลายเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานขององค์กร (Reid, et al., 2012; Adam, Mathous, & Kortam, 2017)

จากองค์ประกอบของการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย มีความสอดคล้องกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cavazos & Varadarajan (2012), Madhani (2012), Tarabasz (2013), Badea (2014) และ Takahashi et al. (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีความสามารถในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในขณะที่เดียวกัน การเปลี่ยนวิธีการทางการตลาดทางตรงเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pride & Ferrell (2008), Kotler & Keller (2009) และ Moore, Hopkins, & Raymond (2013) ที่ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมที่มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่อย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ยิ่งไปกว่านั้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และมีความยั่งยืนได้ ดังนั้นความสามารถการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ เป็นความสามารถที่ยกระดับการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลายในการทำงานของพนักงานองค์กร

## 1.2 ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ (Creativity and New Business Process Reengineering)

ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ หมายถึง การที่องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มีในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและยอมรับความคิดและวิธีการทำงานใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ รูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Plessis, 2007; Murat Ar & Baki, 2011; D’Emidio, Dorton, & Duncan. (2015).)

จากองค์ประกอบขององค์กรว่าโดยทั่วไปแล้วนวัตกรรมเป็นการแนะนำสิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ นวัตกรรมเป็นการรวบรวมการผสม ผสานหรือการสังเคราะห์ความรู้ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้า กระบวนการหรือบริการใหม่ ๆ ที่มีคุณค่ายิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมยังประกอบด้วยความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของ ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ แต่ ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์คือการนำเอาความคิดใหม่ ๆ

ลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่เสนอแก่ลูกค้า หรือ การกำหนดกระบวนการที่ดีกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร (Murat Ar & Baki, 2011) นวัตกรรมว่าเป็นการสร้างความรู้และความคิดเพื่อให้ผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินธุรกิจภายใน โครงสร้างธุรกิจและเพื่อสร้างสินค้ารวมทั้งการบริการที่สร้างขึ้นตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้การค้นหาคำหมายของการสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นการใช้แนวความคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในการสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการค้นหาคำปรับปรุงให้ดีขึ้นใหม่จากความคิดริเริ่มใหม่ (Plessis, 2007) การแบ่งกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ คือ ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความคิดซึ่งประกอบด้วยการสร้างจินตนาการให้เห็นความเป็นไปได้ การตั้งคำถาม การตระหนักรู้ปัญหาใหม่ ๆ และการสร้างโอกาสใหม่ การมองสถานการณ์จากมุมมองต่าง ๆ และการรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้ประสบการณ์ตรง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความคิดรวบยอดคือการ รวบรวมความคิดใหม่ ๆ การค้นพบความรู้ ความเข้าใจเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและสร้างตัวแบบเชิงทฤษฎีเพื่อให้คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความพอเหมาะสมควรคือ การทดสอบความคิดต่าง ๆ มากกว่าการทดลองเพื่อสร้างแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และขั้นตอนที่ 4 คือ การนำไปใช้ปฏิบัติ (Implementing) ซึ่งเป็นการกระทำในสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้การยอมรับและนำไปใช้ปฏิบัติ (Basadur & Gelade, 2006)

การที่มีองค์กรมีการสนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การใช้ประโยชน์ให้มากขึ้นจากการแข่งขันผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาและหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร 2) เทคนิควิธีต่าง ๆ มีไว้เพื่อลดความขัดแย้งและส่งเสริมความร่วมมือ 3) แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนเสมือนกระบวนการต่อเนื่องซึ่งเผยแพร่อยู่ในโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Sayles, 2007) การสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจจะกลายเป็นความผิดพลาดและไม่เกิดประโยชน์อันใด หากผู้มีส่วนร่วมไม่ละทิ้งอคติ เก้า ๆ ดังนั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการพิจารณาตลาดใหม่และความคิดใหม่' โดยการใช้คณะทำงาน รวมถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อใช้นวัตกรรม (The Innovation Decision Process) (Sayles, 2007) วิธีการของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ข้อดีของการพัฒนาองค์กร คือ สามารถนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ หากองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้ (Mustonen-Ollila, & Lyytinen, 2003) การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้เป็นการปฏิบัติงานขององค์กรอาจมองได้หลายแง่มุม ไม่ได้หมายความว่าประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากโดยมี

คุณภาพสูง และราคาต่ำ เพราะว่ามีโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลาประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานของตนเพื่อเพิ่มคุณภาพ ความสามารถในการผลิตรวมทั้งก่อให้เกิดความคุ้มค่าของค่าใช้จ่ายและการแนะนำสินค้า บริการและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ส่วนความยืดหยุ่น (flexibility) ช่วยให้องค์กรสามารถสนองตอบต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดหวังได้อย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพ (Alipour & Karimi, 2011) การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และยอมรับความคิดและวิธีการใหม่ในการทำงาน โดยการพัฒนาความสำเร็จของนวัตกรรมกระบวนการ จะเกิดเมื่อมีการจัดการภายในองค์กร อีกทั้งยังต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาและพัฒนาสู่การสร้างผลงานด้านนวัตกรรม (Braha & Bar-Yam, 2004) องค์กรประกอบความสามารถในการเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการการทำงาน การมีกระบวนการการทำงานที่สอดคล้องและกระชับ การมีนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในธุรกิจ การมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดี (ธภัทร อาจศรี และคณะ, 2561) ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศฉบับปัจจุบันที่เน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) การปรับเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรมก็เป็นเช่นเดียวกับผลิตภัณฑ์ที่มีวงจรชีวิตและการถดถอย ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง ความคาดหวังต่อการบริการที่มีมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เกิดความเป็นไปได้และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ดังนั้นหลายกิจการมองว่าการวิจัยและเพื่อปรับแต่งแนวคิดใหม่ในการให้บริการ ในกิจการให้ผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม หรือปรับเปลี่ยนกิจการทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานใหม่ หรือผู้บริหารพยายามสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมในองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน (D’Emidio, Dorton, & Duncan, 2015)

จากองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ มีความสอดคล้องกับ การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่องค์กรสนับสนุนบุคลากรในองค์กรรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดของบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนาโดยปราศจากอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางจากระบบการบริหารการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรค่นวัตกรรมเพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Dundon, 2002)

### 1.3 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (The Ability to Create Additional Value for Product)

ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Ebrahim, 2010; Neil, Kristina, & Jing, 2014; Shu, et al., 2014)

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์คือ นวัตกรรมในรูปแบบของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีใน ตลาดมาก่อน รวมถึงสินค้าเดิมที่พัฒนาให้มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาด นอกจากนี้ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ยังสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร (Shu et al., 2014) นอกจากนี้ธุรกิจต้องนำเสนอ ผลิตภัณฑ์ในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร (unique bundles) เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกและความพึงพอใจของลูกค้า (Aaker, 2001) อีกทั้งกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจเพราะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดใหม่ และกระบวนการของธุรกิจใหม่ โดย องค์กรต้องมีนวัตกรรมและมีการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นใน องค์กรธุรกิจ (Bilton, 2007) นอกจากนี้องค์กรธุรกิจที่มีการเรียนรู้ นวัตกรรมต้องมีการวิจัยและพัฒนา ให้มาซึ่งสิทธิบัตรใหม่และผู้บริหารองค์กรควรให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมเพื่อเรียนรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ (Reeve, Warren, & Duchac, 2010)

ความคิดสร้างสรรค์มาจากกระบวนการคิด 2 แนวคิด คือ divergent thinking เป็นการ คิดนอกกรอบ และ convergent thinking เป็นความสามารถในการค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดคำตอบ เดียว นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ต้องได้รับ การสนับสนุนจึงจะสามารถนำศักยภาพนั้นออกมาได้ ผู้ประกอบการต้องให้โอกาสและสนับสนุนผู้ที่มีพรสวรรค์ในการคิดสร้างสรรค์ (creative talent) ได้แสดงออกลักษณะของ creative talent คือ มีความคิดที่เปิดกว้าง มีความอยากรู้อยากเห็น มีความอดทน ยอมรับความเสี่ยงได้ มีความคิดเชิงอุปมาอุปไมย และชอบความท้าทาย ลักษณะทาง กายภาพเป็นปัจจัย สำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมการแสดงออกด้าน ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ความกระตือรือร้น ความสมดุลของร่างกาย ความจำที่ดีและมีไหวพริบปฏิภาณ (Bilton, 2007) ความใหม่เป็นสิ่งที่ จะได้รับการยอมรับว่ามีคุณลักษณะเป็นนวัตกรรมได้นั้นในมิติที่ หนึ่งจะต้องมีความใหม่คือเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการโดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้ (Schilling, 2008) ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ในมิติที่สองคือลักษณะของการเป็นนวัตกรรมก็คือการให้ประโยชน์ในเชิง



เศรษฐกิจหรือเป็นการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์กล่าวคือนวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ (Utterback, 2004) แม้ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์จะถูกมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่า แต่นวัตกรรมกระบวนการก็มีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ในการที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ (Schilling, 2008) โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องรวมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในระบบ กล่าวคือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลิตผล (Outputs) (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001)

นวัตกรรมเป็นเรื่องของการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการ ตลอดจนกระบวนการจัดการ องค์กรใหม่ ที่ส่งผลให้ระบบการทำงาน การผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์แนวคิดของการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ก็จัดได้ว่าเป็นลักษณะของนวัตกรรมทางการบริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจให้มีประสิทธิภาพหรือ ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น (Tidd et al., 2001; Chesbrough, 2006) นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) เป็นนวัตกรรมที่มี ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยจะพัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดหรือการออกแบบจากผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีอยู่เดิมทั้งนี้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมีอย่างน้อยเพียงไม่กี่ชิ้นอยู่กับประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและข้อมูลความต้องการของลูกค้าที่องค์กรมีอยู่ (Schilling, 2008) ความสามารถด้านเทคโนโลยีส่วนใหญ่ถูกนำไปเชื่อมโยงกับนวัตกรรมกระบวนการ (innovation process) (technological capabilities) เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการใช้เครื่องจักร และกรรมวิธีการผลิต (Kitchell, 1995) อีกทั้ง การยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ถูกจัดเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมกระบวนการ โดยมีเป้าหมายคือการลดต้นทุน และการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการจึงเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบของการจัดการองค์กร โดยต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001) อีกทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศของผู้ประกอบการ SMEs พบว่าหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยแนวคิดใหม่ ๆ เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกตาสำหรับลูกค้า (Ebrahim, 2010)

ผลิตภัณฑ์ใหม่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อบริษัทผู้ผลิตในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถอยู่รอดในตลาดที่แข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งหลายบริษัทได้ใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเครื่องมือของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีศักยภาพในการสร้างจุดแข็งและ

เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ได้ประสบความสำเร็จ จึงได้รับความสนใจจากทั้งผู้ประกอบการธุรกิจผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้ง นักวิชาการและนักวิจัย มาเป็นระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา (Calantone, Harmancioglu, & Droge, 2010) ความสามารถในการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์พบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด Knight (2001) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือการมีแนวคิดในการคิดค้นและทำสิ่งใหม่ ๆ การเข้าใจตลาดและความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดีจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการอย่างเห็นได้ชัดในการวางแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ (Rose, Kumar, & Yen, 2006)

การจัดการนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมการเกษตร ก่อให้เกิดการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ และการยอมรับเพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริการ การยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ กับเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ควรทำความเข้าใจในองค์กรธุรกิจเพราะนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง (Avlonitis et al., 2001, Chen & Tsai, 2007) องค์ประกอบของปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยี ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดวางกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และการเรียนรู้ส่วนบุคคล การสร้างกลยุทธ์ของการยอมรับเทคโนโลยีจะนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการเกษตรได้ (Oliveira & Martins, 2011) คุณสมบัติอีกประการที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่ความแปลกใหม่ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กรที่สนับสนุนเกื้อกูลในการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและผลิตผลงานดี ๆ ให้กับองค์กรและนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Neil, Kristina, & Jing, 2014)

จากองค์ประกอบของ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ มีความสอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ การที่มีความคิดสร้างสรรค์คิดค้นผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและการมีมุมมองในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างจากคู่แข่ง มีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่เสมอเข้าใจและมีความรู้ในกิจการที่ทำเป็นอย่างดี (ธภัทร อาจศรี และคณะ, 2561) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจในการสร้างและใช้ ความคิดใหม่ในพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อทำให้เกิด ผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจแก่ธุรกิจซึ่งต้องเกิดขึ้นจากความสม่ำเสมอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใหม่เข้าสู่ตลาด ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการเข้าสู่ตลาดและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง (Wang & Ahmed, 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Tidd & Bessant (2009). Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change	West Sussex: John Wiley and Sons.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมเป็นผลของงานวิจัยและพัฒนาที่ได้มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ ตามแผนกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมซึ่งผู้บริหารองค์กรได้วางแผนเอาไว้
Merx-Chermin & Nijhof (2005). Factor Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization.	Journal of European Industrial.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	โดยที่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และนวัตกรรมคือกระบวนการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่มีคุณค่าให้อยู่ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มสำหรับองค์กร
Lado & Maydeu-Olivares (2001). Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets.	International Marketing Review.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์จนแยกกันไม่ออกส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ตลอดจนโครงสร้างทางสังคม อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจที่สามารถสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Yasof & Jarad (2011). The organizational innovativeness of public-listed housing Developers. International Journal of Human and Social Science.	International Journal of Human and Social Science.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นตัวผลักดันให้เกิดการสร้างโอกาส นวัตกรรมทางการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผู้ประกอบการให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม และผสมผสานหลายมิติบนหลักการพัฒนาผ่านบุคลากรที่มีศักยภาพทำให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน ความสามารถทางนวัตกรรมเน้นในมิติที่แตกต่างกันกล่าวคือมีความสามารถนวัตกรรมเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กรซึ่งจะมีความหมายที่แตกต่างกันออกไป
Hult, Hurley & Knight (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance.	Industrial Marketing Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมเป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Lawson & Samson (2011). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach	International Journal of Innovation Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ กระบวนการและระบบอันเป็นประโยชน์กับกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องที่ส่งผลต่อการสร้างผลิตภัณฑ์
Zhou, & Li, (2010). “How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies“.	Journal of Business Research.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถด้านนวัตกรรมมีทั้งกลยุทธ์ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรม พฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงาน สินค้าและการแสวงหาตลาดใหม่การสนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถและทรัพยากรการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ โครงสร้างและระบบขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถการบริหารจัดการ ความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Antonic, & Hisrich, (2000). “Intrapreneurship modelling in Transition economies: A comparison of Slovenia and the United States.”	Journal of Developmental Entrepreneurship	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์กรดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการ เพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ ที่แตกต่างไปจากเดิมและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ส่งผล ต่อความต้องการของลูกค้า
Sazandirshvili, (2009). Contextual and Personal Antecedents of Innovative Behavior.	Master Thesis Project, University of Twente.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การเกิดนวัตกรรม จะต้องมีผู้สร้างนวัตกรรม หากองค์กร ต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการสร้างนวัตกรรม จำเป็นต้อง สร้างให้สมาชิกในองค์กรซึ่งในที่นี่เป็นผู้บริหารทุกระดับและ พนักงาน โดยเฉพาะพนักงานต้องทำให้มีสายนวัตกรรมที่ส่งผล ต่อการสร้างนวัตกรรม
Slater, Mohr, & Sengupta, (2014). Radical product innovation capability.	J Prodinov Manag	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสร้างมูลค่า กลยุทธ์ที่แตกต่างจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงผล นวัตกรรม เป็นวิธีที่มีแนวโน้มในการสร้างมูลค่าที่ส่งผลต่อการสร้าง นวัตกรรม

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารรถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, & Ioannou, (2011). “Absorptive capacity, innovation, and financial performance”	Journal of Business Research,	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์กรเข้าถึงความรู้ที่มีความหลากหลายในด้านการศึกษา เทคนิค วิธีการทำงานต่าง ๆ และความรู้อื่นๆ ที่จะได้รับสามารถพัฒนาองค์กรและพนักงานรายบุคคล ความรู้ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้พัฒนานวัตกรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้นที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร
Rutherford & Holt (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at the innovativeness dimension and its antecedents.	Journal of Organizational Change.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีการกล่าวถึง และนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาความสามารถทางธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยพบว่ามีการศึกษาใน 2 มิติ คือความสามารถทางนวัตกรรมระดับองค์กร และความสามารถทางนวัตกรรมระดับบุคคล

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Leskovar-Spacapan, & Bastic, (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations Strategic orientation.	Technovation.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การดำเนินธุรกิจอาจมีการเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกิจการเพิ่มสูงขึ้น จากการพัฒนากระบวนการสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม
Wang & Ahmed (2004). The development and validation of the organizational Innovation nessconstructing confirmatory factor analysis	European Journal of Innovation Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถทางนวัตกรรมโดยรวมขององค์กรในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดโดยการวางแผนทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและกระบวนการทางด้านนวัตกรรม
Kim & Kumar (2012). Relationship between quality management Practices and innovation	Journal of Operations Management	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมขององค์กรเป็นการสร้างหรือการยอมรับความคิดใหม่ ๆ ความรู้ ทักษะ และวิธีการที่สามารถสร้างคุณค่าและปรับปรุงการแข่งขันขององค์กรได้



ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Mckeown (2008). The Truth About Innovation.	London, Prentice Hall.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมเป็นกิจกรรมที่นำมาซึ่งความพยายามในการทำงานร่วมกันของบุคคลากรภายในองค์กรที่จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และนำมาความรู้ความสามารถดังกล่าวมาใช้เพื่อบริหารจัดการ ปรับปรุง ประยุกต์ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและรูปแบบการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จร่วมกันให้เกิดขึ้นแก่องค์กร
Padilha & Gomes (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry.	RAI Revista de Administração e Inovação	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพที่ดีจะเป็นกลไกในการสนับสนุนการสร้างสรรคและการประสบความสำเร็จของนวัตกรรม

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Kmieciak, Michna & Meczynska (2012). Innovativeness, Empowerment and IT capability: Evidence from SMEs.	Industrial Management and Data Systems.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การนำระบบสารสนเทศต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรจะสามารถช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการใช้ข้อมูลร่วมกันและช่วยในการประสานงานต่าง ๆ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ก็จะก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเช่นเดียวกัน
Murat Ar & Baki (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks.	European Journal of Innovation Management	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการพัฒนาความคิดใหม่หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการรวมไปถึงการดำเนินงานโดยความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Prajogo (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance.	International Journal of Production Economics.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์กรจะต้องมีการประยุกต์วิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปและเทคโนโลยีในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนองค์กรโดยเน้นที่ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร เช่น การประหยัดเวลาและสถานที่ การเข้าถึงลูกค้าได้โดยตรงและสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วการรับข้อมูลข่าวสารที่ทันต่อเหตุการณ์
Kotler & Armstrong (2004). Principles of marketing.	New Jersey: Prentice-Hall.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การมุ่งเน้นความสำคัญที่ลูกค้า (customer oriented) เป็นกลยุทธ์การตลาด (marketing strategy) ที่เป็นการนำเสนอการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่า เพื่อให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์จากการสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
George, Work, & Watson, (2005). Fast innovation: Achieving superior differentiation, speed to market, and increased profitability.	New York: McGraw-Hill.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากสินค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับการแปลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสนใจและความคิดเห็นเพื่อเป็นความรู้ในการแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรนั้น สามารถเป็นช่องทางใหม่ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ที่ส่งผลต่อความต้องการลูกค้า
Srimaitree, & Chunhapinyokul, (2017). Development of Marketing Activities for Genius Rice Steamer of Innovative Woven Community Enterprise.	Journal of Community Development and Life Quality.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ด้านการพัฒนาช่องทางจำหน่ายสามารถเพิ่มช่องทางได้หลากหลายทั้งการทำตลาดบนอินเทอร์เน็ต การจัดแสดงสินค้าทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ชุมชน และภาครัฐยังคงเป็น คนสำคัญสำหรับการให้ความรู้การพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ การสนับสนุนด้านการตลาดและการกำหนดระเบียบต่าง ๆ การสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนที่ส่งผลต่อความสามารถของวิสาหกิจชุมชน

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Takahashi, Bulgacov, Semprebon, & Giacomini. (2017). Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance.	Brazilian Business Review.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์กรที่มีความสามารถในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิด ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในขณะที่เดียวกัน การเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการตลาดทางตรงเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
Moore, Hopkins, & Raymond. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A comparison of consumer (b2c) and industrial (b2b) salespeople.	Journal of Internet Commerce.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	กิจการที่มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่อย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ยิ่งไปกว่านั้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีแนวโน้มได้ซึ่งส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Adam, Mathous, & Kortam. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in egypt.	International Journal of Technology Management & Sustainable Development.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืนได้
Murat Ar & Baki. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation	European Journal of Innovation Management	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมยังประกอบด้วย ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และการปฏิบัติงานจากการคิดอย่างอัจฉริยะของ ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ แต่ ที่สำคัญกว่าการคิดอย่างสร้างสรรค์คือการนำเอาความคิดใหม่ ๆ ลงสู่การปฏิบัติจริงเพื่อการปรับปรุงสินค้าและบริการที่เสนอแก่ลูกค้า หรือ การกำหนดกระบวนการที่คิดว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าให้กับองค์กร

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Plessis (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation.	Journal of Knowledge Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมว่าเป็นการสร้างความรู้และความคิดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ทางธุรกิจซึ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานใน โครงสร้างธุรกิจและเพื่อสร้างสินค้ารวมทั้งการบริการที่สร้างขึ้นตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้เน้นการค้นหาคำหมายของ การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นการใช้นวัตกรรมคิดใหม่หรือกระบวนการใหม่ในการทำงาน ในการสร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่จากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือการค้นหาลำดับปรับปรุงให้ดีขึ้นใหม่จากความคิดริเริ่มใหม่
Mustonen-Ollila, & Lyytinen (2003). Diffusion of Innovation Theory. Information Systems Journal.	Information Systems Journal	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	วิธีการของกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ข้อดีของการพัฒนาองค์กร คือ สามารถนำความรู้ มาใช้ประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถเปลี่ยนวิฤกฤตให้เป็นโอกาสได้ หากองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารณในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Braha, & Bar-Yam, (2004). Information flow structure in large scale product Development organizational networks.	Journal of Information Technology.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การพัฒนาความได้เร้ของนวัตกรรมกระบวนการจะเกิดเมื่อมีการจัดการภายในองค์กร มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาและพัฒนาศูการสร้างผลงานด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม
Dundon, T. (2002). “Employer opposition and union avoidance in the UK”.	Industrial Relations Journal.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การสร้างนวัตกรรมที่องค์กรสนับสนุนบุคลากรในรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและส่งเสริมความคิดของบุคลากรเข้าสู่กระบวนการพัฒนา พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนานจะทำให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทุ่มเทการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อให้องค์กรอยู่รอดที่ส่งผลต่อการสร้างสรรค้วัตกรรม



ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
ธภัทร อัจจศรี, สมนึก วิสุทธิแพทย, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และ ปรีดา อัครวิจิตรระการ. (2561). รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ ในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม.	วารสารวิชาการ นวัตกรรมสื่อสาร สังคม.	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัท อุตสาหกรรมไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ใน กระบวนการการทำงาน การมีกระบวนการทำงานที่ สอดคล้องและกระชับ การมีนวัตกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความได้เปรียบในธุรกิจ การมีเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่ทันสมัยในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ ดีส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ
D’Emidio, Dorton, & Duncan. (2015). Service innovation in a Digital world.	McKinsey Quarterly, February.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบนวัตกรรม ความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลง ความคาดหวังต่อการบริการที่มีมากขึ้น ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องส่งผล ให้เกิดความเป็นไปได้และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ หลาย กิจการมองว่าการวิจัยและเพื่อปรับปรุงแต่งแนวคิดใหม่ ให้ผู้ สวมร่วมในการพัฒนานวัตกรรม หรือปรับปรุงเปลี่ยนกิจการ ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ผู้บริหารพยายามสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนที่ส่งผล ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Shu, Zhou, Xiao, & Gao (2014) How Green Management Influences Product Innovation in China: The Role of Institutional Benefits	Journal of Business Ethics	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมในรูปแบบของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะสินค้าอุปโภคบริโภค นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นรูปแบบการใช้นวัตกรรมที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีในตลาดมาก่อนรวมถึงสินค้าเดิมที่พัฒนาใหม่มีความโดดเด่นแตกต่างไปจากสินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาด นอกจากนี้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ยังสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ องค์กร
Bilton (2007). Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management.	Blackwell Publishing, Hoboken.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจ เพราะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ตลาดใหม่ และกระบวนการของธุรกิจใหม่ โดย องค์กรต้องมีนวัตกรรม และมีการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจ
Schilling (2008). Strategic Management of Technological Innovation.	NY: McGraw-Hill Education.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมได้นับมิติแรกที่จะต่อมาก็คือความใหม่คือเป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นตัวผลิตภัณฑ์ บริการหรือกระบวนการโดยจะเป็นการปรับปรุงมาจากของเดิมหรือพัฒนาขึ้นใหม่แยกก็ได้

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Utterback (2004). The dynamics of Innovation.	Educause Review.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	นวัตกรรมก็คือการให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์กล่าวคือนวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่า เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้
Wang & Ahmed (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis.	European Journal of Innovation Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจในการสร้างและใช้ความคิดใหม่ในพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ทำให้เกิดผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจแก่ธุรกิจซึ่งต้องเกิดจากความสม่ำเสมอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่เข้าสู่ตลาดช่วงเวลาที่เหมาะสมของการเข้าสู่ตลาดและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง
Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption:A qualitative/quantitative approach.	Journal of the Academy of Marketing Science.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความสามารถด้านเทคโนโลยีส่วนใหญ่ถูกนำไปเชื่อมโยงกับนวัตกรรมกระบวนการเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับการใช้เครื่องจักร และกรรมวิธีการผลิต

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริษัทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Damanpour, & Gopalakrishnan. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations.	Journal of Management Studie.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม กระบวนการ โดยมีเป้าหมายคือการผลิตต้นทุน และการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการเป็น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ การจัด จำหน่าย หรือรูปแบบของการจัดการองค์กร โดยต้อง สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อนวัตกรรม กระบวนการ
Nader Ale Ebrahim (2010). Critical factors for new product developments in SMEs virtual team.	African Journal of Business Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน ผู้ประกอบการ SMEs	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในประเทศของ ผู้ประกอบการ SMEs พบว่า หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยแนวคิดใหม่ ๆ เป็นผลิตภัณฑ์ที่แปลกตา สำหรับลูกค้าที่ ส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Calantone, Harmancioglu, & Droge, (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development.	Journal of Product Innovation Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญต่อบริษัทผู้ผลิตในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถอยู่รอดในตลาดที่แข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ภายองค์กรได้ใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเครื่องมือของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีศักยภาพในการสร้างจุดแข็งและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน
Knight. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the international SME.	Journal of International SME.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน ผู้ประกอบการ SME	กลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารณในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Rose; Kumar, & Yen. (2006). Entrepreneurs Success Factors and Escalation of Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia.	Journal of Social Sciences.	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทเอกชน	ที่พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือการมีแนวคิดในการคิดค้นและทำสิ่งใหม่ ๆ การเข้าใจตลาดและความต้องการของลูกค้าเป็นอย่างดี จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการอย่างเห็นได้ชัดในการวางแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ
Chen, & Tsai. (2007). How Destination Image and Evaluative Factors Affect Behavioral Intentions.	Tourism Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	การจัดการนวัตกรรมด้านอุตสาหกรรมเกษตร ก่อให้เกิดการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง การรับรู้ และการยอมรับ เพื่อจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริการ การยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ กับเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกันไปองค์กรธุรกิจ เพราะนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ตารางที่ 1 สรุปทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Oliveira, & Martins, (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level.	The Electronic Journal Information Systems Evaluation.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	องค์ประกอบของปัจจัยการยอมรับเทคโนโลยี ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดวางกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และการเรียนรู้ส่วนบุคคล การสร้างกลยุทธ์ของการยอมรับเทคโนโลยีส่งผลต่อการสร้างความรู้ได้เปรียบเทียบการแข่งขันทางการเกษตรได้
Neil, Kristina, & Jing, (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework activity.	Journal of Management.	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชน	ความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่ความแปลกใหม่ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ สนับสนุนแก่อุทิศในการพัฒนาขีดความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรและผลิตผลงานดี ๆ ให้กับองค์กร และนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

จากตารางที่ 1 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตร พบว่า แนวโน้มในการศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตรสามารถศึกษาได้ถึงในระดับขององค์กรซึ่งพบว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรด้วยการบูรณาการในด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยมีการเชื่อมโยงให้เข้ากับเป้าหมายในการดำเนินการขององค์กรและมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนให้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนทั้งในด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุพบว่าศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร

### **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร**

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

#### **1. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเลิศทางการแข่งขัน**

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตร เป็นการจัดการนวัตกรรมที่สร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยการจัดการดังกล่าวสามารถช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ “ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร” ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรในยุคปัจจุบันต้องให้ความสำคัญซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ตลอดจนส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเลิศทางการแข่งขัน

##### **1.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเลิศทางการแข่งขัน**

ในยุคปัจจุบันระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเชื่อมต่อระหว่างพนักงาน ผู้จัดการ วัตถุดิบลูกค้ารวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธุรกิจหรือผู้ผลิตจึงเข้าสู่ตลาดที่เป็นตลาดโลกก่อให้เกิด



ความท้าทายในทุกภาคส่วน รวมถึงทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคคุณค่าร่วมกัน (Value Co - Creation) แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก (Greer, Lusch, & Vargo, 2015) ธุรกิจและลูกค้าได้ถูกแยกบทบาท โดยธุรกิจมีหน้าที่ทำการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ในขณะที่ลูกค้ามีหน้าที่ในการอุปโภคและบริโภค จากมุมมองดังกล่าวก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือการรวมตัวกันของผู้บริโภคที่แยกจากกระบวนการสร้างสรรคคุณค่า (Kotler & Armstrong, 2002) ธุรกิจจะใช้การสื่อสารในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าโดยเน้นการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า บริษัทหรือธุรกิจจะเป็นผู้สร้างสรรคคุณค่าส่วนตลาดจะมีหน้าที่ในการแลกเปลี่ยนคุณค่าของสินค้าและบริการ ธุรกิจจะเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ในยุคปัจจุบันลูกค้ามีกระบวนการวิเคราะห์ ประเมินผล จากการสื่อสารระหว่างลูกค้าด้วยกัน ซึ่งส่งผลต่อทางเลือกของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้รับฟังการสื่อสารจากธุรกิจเพียงอย่างเดียว ในทางกลับกัน ลูกค้ากลับต้องสื่อสารกลับไปยังธุรกิจ เพื่อเป็นการสื่อสารให้บริษัทหรือธุรกิจทราบว่าควรจะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไรส่งผลต่อการผลิตที่จะทำให้ธุรกิจลดต้นทุนในการผลิตเพื่อผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้านอกจากนี้ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้มากขึ้นทำให้มีความรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการมากขึ้น อำนาจการต่อรองจึงเกิดขึ้นกับลูกค้ามากกว่าบริษัทหรือธุรกิจ (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน (value co-creation) ได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน โดย Prahalad & Ramaswamy (2004) เป็นผู้ริเริ่มให้ความสำคัญเฉพาะการร่วมกันสร้างระหว่างองค์กรและผู้บริโภค (cocreation) ในการสร้างสรรคผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณค่าร่วม (value) ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและผู้บริโภค การร่วมกันสร้างในขณะนั้นหมายถึง กระบวนการที่ผู้ผลิต (producer) และผู้บริโภค (consumer) แสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย ภายใต้กระบวนการดังกล่าวทั้งสองฝ่ายร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายผ่านการปฏิสัมพันธ์ รวมถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่อง (Gronroos, 2008) การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้หรือข้อมูล ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลประโยชน์เพื่อการตัดสินใจการเข้าถึงเป็นกระบวนการที่เน้นการหาข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง เพื่อให้องค์กรเข้าใจปัญหา และสามารถจัดการความท้าทายของตลาดที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (Prahalad & Ramaswamy, 2004) ความเสี่ยง/ผลประโยชน์ (risk) คือการประเมินบนพื้นฐานของทางเลือกที่มีเพิ่มมากขึ้นจากเข้าถึงข้อมูลที่ลูกค้าและองค์กรได้ร่วมแลกเปลี่ยนกัน ทั้งข้อมูลที่เป็นความลับ เรื่องราว ประสบการณ์ และความเสี่ยงในเชิงเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่กระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Maglio et al., 2009) แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการร่วมกันคิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ขององค์กรโดยการสนับสนุนจากลูกค้าภายใต้บริบท

การสื่อสารแบบดั้งเดิมที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติและอิทธิพลของการสื่อสารออนไลน์ ต่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shiavone et al., 2014) ร่วมกัน (Interaction-Serve-Proposal-Act-Realize model หรือ ISPAR model) โดยศึกษากระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันภายใต้แนวคิด S-D logic (Service Dominant logic) ที่ให้ความสำคัญกับการบริการบนพื้นฐานการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้า และการสื่อสารเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กร ISPAR Model ประกอบด้วย การสร้างปฏิสัมพันธ์ (interaction) การให้บริการ (serve) การยื่นข้อเสนอ (propose) การตกลงร่วมกัน (agree) และการยอมรับในคุณค่าร่วมกันเชิงประจักษ์ (realize) ต่อมา Kao et al. (2016) เสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Interaction-Engagement- Proposal- Act-Realized model หรือ IEPAR model) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่เน้นการทำความเข้าใจการสร้างคุณค่าร่วมกันในบริบทการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยพัฒนามาจาก ISPAR Model แต่ปรับ 2 ขั้นตอน จาก 'serve' ในขั้นตอนที่ 2 เป็น 'engage' เนื่องจากการสร้างความผูกพันเป็นขั้นตอนสำคัญต่อความสำเร็จของแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมกันและ 'agree' ในขั้นตอนที่ 4 เป็น 'act' เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมองค์กร ด้วยคุณสมบัติเด่นของสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้หน่วยงานหลายแห่งสามารถสื่อสารกับคนกลุ่มใหญ่และสร้างคุณค่าร่วมกันได้ ก่อให้เกิดการรวมพลังกันของชุมชนบนโลกออนไลน์ การสนทนาและมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของกลุ่มผู้บริโภคส่งผลให้เกิดมติเอกฉันท์ที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดนวัตกรรมใหม่ หลังจากที่ได้ทราบมติของผู้บริโภค องค์กรจะนำเอาข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานตัวสินค้า รวมถึงการบริการเพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการที่เพิ่มประโยชน์และคุณค่าต่อผู้บริโภค (Hargrave & Van de Ven, 2006)

ในกระบวนการทัศน์การสร้างคุณค่าร่วมกันผลิตภัณฑ์คือสื่อกลางในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า โดยที่ลูกค้าคือผู้สร้างคุณค่าจากการใช้หรือครอบครองสินค้าเพียงการอำนวยความสะดวกลูกค้าในกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันด้วยการอาศัยทักษะและความชำนาญในการพัฒนาและนำเสนอแบบแผนการสร้างคุณค่า (Value Proposition) ที่เป็นการสื่อสารให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายรับรู้และเข้าใจว่าสินค้าหรือบริการของธุรกิจสามารถช่วยลูกค้าในการสร้างคุณค่าได้อย่างไร (Gummesson, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011) ลูกค้าคือผู้สร้างคุณค่าในกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันนั้นหมายความว่าลูกค้าเป็นผู้สร้างคุณค่านั่นเอง ทั้งนี้ลูกค้าจะมีการแต่งเติมเสริมแต่งหรือประยุกต์ใช้สินค้าหรือบริการในการสร้างคุณค่าให้กับตัวเอง และแทบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่ลูกค้าจะไม่มีการสร้างสรรคเพิ่มเติมในการบริโภคแต่ละครั้ง (Cova et al., 2007) มุมมองด้านคุณค่าที่เปลี่ยนไปบทบาทของลูกค้าในการตลาดสมัยใหม่ในยุคเครือข่ายสังคมออนไลน์ยังเปลี่ยนไปเป็นมีบทบาทเชิงรุก (Active Roles) มากขึ้นจากกรณีศึกษาของการสร้างคุณค่าโดยลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับบทบาทเชิงรุกของลูกค้าในการสร้างตราสินค้าที่ผ่านการเล่าเรื่องราว (Storytelling)

และการแบ่งปันทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและศรัทธาในตราสินค้า (Pongsakornrungsilp et al., 2011) อีกทั้งการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับการสร้างคุณค่าเป็นบทบาทเชิงรุกของลูกค้าจะเป็นสิ่งที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจจะไม่สามารถทำอะไรได้เลย ธุรกิจสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากบทบาทเชิงรุกของลูกค้าด้วยการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับการสร้างคุณค่า นั่นคือ ชุมชนออนไลน์ (Online Community) หรือพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Forum) สำหรับลูกค้าของธุรกิจเนื่องจากเป็นพื้นที่ที่จะอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมสร้างคุณค่าร่วมกับธุรกิจ (Fournier & Lee, 2009; Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011) อีกทั้งกรณีศึกษาของ HP เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ธุรกิจได้มีการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับลูกค้าเข้ามาร่วมสร้างคุณค่าแบ่งปันข้อมูลหรือสร้างอัตลักษณ์ของตนเอง แต่ที่สำคัญธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้รับในการพัฒนาแบบแผนการสร้างคุณค่าที่สามารถสื่อสารและสร้างการรับรู้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mathwick, Wiertz, & De Ruyter, 2008)

ปัจจุบันในโลกธุรกิจไม่สามารถแยกลูกค้าออกจากธุรกิจได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยผ่านทางสื่อออนไลน์ โดยลูกค้าเข้ามาเป็นผู้ร่วมผลิตสินค้าและบริการ (Co - Produce) จนกลายเป็นการสร้างสรรคคุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (Pralhad, & Ramaswamy, 2004) การสร้างสรรคคุณค่าร่วมเป็นการให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งเราเรียกว่า การร่วมสร้างคุณค่าโดยลูกค้า (Customer Co-Creation) ซึ่งจะเน้นการสร้างคุณค่าและมูลค่าร่วมกัน หรือที่เราเรียกว่า Mutually Valued เช่นบริษัท IKEA ใช้วิธีการสร้างสรรคคุณค่าร่วมด้วย ทฤษฎีที่ IKEA เรียกว่า Anthropological Marketing ซึ่งมีความหมายว่า การตลาดแบบมานุษยวิทยา คือการศึกษาคน โดยการเข้าไปสัมผัสและเรียนรู้การใช้ชีวิตอย่างใกล้ชิด และเข้าไปหาข้อมูลถึงในบ้าน มีการพูดคุยและหาข้อมูลร่วมกับเจ้าของบ้าน เพื่อนำมาวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Mompó, 2014) และการสร้างสรรคคุณค่าร่วมส่งผลต่อความผูกพันที่ลูกค้าที่ต่อสินค้าและบริการ ซึ่งความผูกพันของลูกค้าหมายถึง กระบวนการทางจิตวิทยาที่ลูกค้าแสดงออกมามีผลทำให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมการซื้อซ้ำและเกิดความภักดี (Bowden, 2009) เมื่อใดก็ตามความผูกพันของลูกค้าอยู่ในระดับของความหลงใหลจะทำให้ลูกค้าศรัทธาและกลายเป็นกระบอกเสียง (Advocate) ให้กับธุรกิจ โดยลูกค้าจะทำหน้าที่ในการกล่าวถึงสินค้าในมุมมองที่ดีและออกรับแทนธุรกิจกรณีที่ผู้บริโภคเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนจะสร้างแรงโน้มน้าวให้ลูกค้าคนอื่น รู้สึกเชื่อคล้อยตามที่จะตัดสินใจใช้สินค้าต่าง ๆ มากขึ้นเนื่องจากเป็นลูกค้า ที่ใช้สินค้าและบริการจริง ๆ รวมถึงลูกค้านั้นไม่ได้มีส่วนได้ผลประโยชน์จากการเป็นกระบอกเสียงแทนทำให้ลูกค้าที่เป็นกระบอกเสียงดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือจะเห็นได้ว่าธุรกิจในปัจจุบันได้ให้ความสนใจต่อการใช้สื่อออนไลน์ เช่น Facebook

และ Twitter รวมทั้งสื่อออนไลน์อื่น ๆ ในการเข้าถึงลูกค้าและยังเป็นช่องทางในการสื่อสารไปยังลูกค้าตลอดจนลูกค้าสามารถแสดงความคิดเห็นที่มีต่อบริษัทหรือธุรกิจได้ ที่สำคัญยังเป็นการสื่อสารระหว่างลูกค้ากับลูกค้า อีกด้วย (Litvin, Goldsmith & Pan, 2008)

นอกจากนี้ความสามารถในการใช้สื่อออนไลน์ ความสามารถในการให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ จะส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างสรรค์คุณค่าร่วม (Kristensson, Matthing, & Johansson, 2008; Gronroos & Voima, 2013) เมื่อธุรกิจมีการผลิตสินค้าและบริการที่สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริงและให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาสินค้าใหม่จะส่งผลต่อความผูกพันของลูกค้า (Chien & Chen, 2010; Droge, Stanko, & Polлите, 2010) ลูกค้าไม่ได้ตัดสินใจซื้อสินค้าโดยใช้ราคาเป็นปัจจัยสำคัญแต่ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่ได้รับที่นอกเหนือจากอัตราประโยชน์หลักของผลิตภัณฑ์ อาทิ ภาพลักษณ์ของตราสินค้า ค่านิยมของกลุ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) ที่มีบทบาทต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าในปัจจุบันอย่างมาก (Kotler & Keller, 2012) อีกทั้งการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมจะเกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับลูกค้าผ่านเครือข่ายออนไลน์และการสื่อสารผ่านสื่อสาธารณะ (Gamble & Gilmore, 2013; Dey et al., 2016) มุมมองของลูกค้าเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ธุรกิจจัดให้กับลูกค้าหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ จะช่วยเติมเต็มความรู้สึกด้านอารมณ์ต่อตัวสินค้าและส่งผลเชิงบวกต่อบริษัท (Van Doorn et al., 2010) โดยที่แนวคิดการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมระหว่างธุรกิจเริ่มมาจากแนวคิดที่มุ่งเน้นสินค้า (Goods-Dominant Logic) (Vargo & Lusch, 2008) ซึ่งการสร้างสรรค์คุณค่าเกิดจากบริษัทได้ผลิตหรือ สร้างสรรค์สินค้าและถูกแลกเปลี่ยนในตลาดด้วยเงินหรือสินค้าอื่น ๆ (Gronroos & Voima, 2013) คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากการใช้สินค้าและคุณค่าในการแลกเปลี่ยน คือความคุ้มค่าต่อราคากับประโยชน์ที่ได้รับจากสินค้านั้นการวัดคุณค่าจึงเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางธุรกิจ (Vargo & Lusch, 2008) โดยคุณค่าจากการใช้สินค้านั้นธุรกิจและลูกค้าต้องร่วมกันสร้างสรรค์สินค้า โดยธุรกิจต้องใช้ทักษะและความรู้เพื่อที่จะผลิตสินค้าและส่งไปยังตลาด (Vargo & Lusch, 2006) ลูกค้าต้องใช้ความรู้และทักษะในการใช้สินค้าที่ต้องนำมาปรับใช้ร่วมกับทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อที่จะทำให้วิถีชีวิตของลูกค้าดีขึ้น (Gronroos, 2008) การพัฒนาเทคโนโลยีเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร และการทำความเข้าใจของลูกค้าให้ประสบความสำเร็จโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจจะเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างสรรค์คุณค่าร่วม (Chathoth et al., 2016)

ความสำเร็จของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) โดยระบุเป็น “ตัวแปร” หรือ “ผลงานสำคัญ” ดังนี้ (1) ด้านสถานภาพทางตลาด (Market Position) เป็นการวัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะการตลาด “Market Standing” ส่วนแบ่งตลาด “Market Share” ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่ รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า (Customer Loyalty) ซึ่งลักษณะของการแบ่งส่วนตลาดที่ดีประกอบด้วย การสามารถวัดได้

(Measurable) ในแต่ละส่วนตลาดต้องสามารถวัดออกมาในรูปเชิงปริมาณได้ การสามารถเข้าถึงได้ (Accessible) การสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดนั้นได้ การมีขนาดของส่วนตลาดที่ใหญ่เพียงพอ (Substantial) ในแต่ละส่วนตลาดนั้นจะต้องมีความต้องการซื้อที่มากพอ การที่สามารถดำเนินการได้ (Actionable) สามารถใช้โปรแกรมการตลาดเพื่อจูงใจได้ และการมีลักษณะแตกต่าง (Differentiable) ซึ่งเป็นส่วนตลาดที่ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และส่วนประสมการตลาดที่แตกต่างจากคู่แข่ง (2) ด้านคุณภาพ (Quality) เป็นการ รักษาและพัฒนาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และหรือบริการขององค์กร (Drucker, 2005)

การดำเนินกิจการเพื่อให้ธุรกิจอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับทรัพยากรและความพร้อมของธุรกิจ โดยกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้ง 3 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการให้ผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกับคู่แข่งในขณะที่มีต้นทุนต่ำกว่า กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างความแตกต่าง (Differentiate) หมายถึงการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของสินค้าและบริการที่นำมาซึ่งความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น กลยุทธ์ที่ 3 การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้นที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการสินค้า รูปแบบของ ผลิตภัณฑ์ สี สัน คุณภาพ และความคาดหวังที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง (Porter, 2011) อีกทั้งการจะสร้างความเป็นเลิศในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน ต้องให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่และธุรกิจต้องสร้างเอกลักษณ์ให้กับตนเอง ซึ่งคงคุณค่าจะเกิดขึ้นจากการทำ ธุรกิจและลูกค้าช่วยกันสร้างขึ้นมาเสมือนว่าธุรกิจได้เปิดโอกาสให้ลูกค้าเป็นผู้สร้างสิ่งที่ตนเองต้องการสิ่งที่ธุรกิจจะได้รับก็คือ การสร้างสัมพันธภาพ โดยการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับลูกค้า หรือที่เรียกว่าการสร้างสรรค์คุณค่าร่วม (Value Co - Creation) ซึ่งหมายถึงการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ โดยเป็นการให้ลูกค้าร่วมสร้างประสบการณ์เพื่อให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับลูกค้า (Pine & Gilmore, 1998)

ความเป็นเลิศทางการแข่งขันนั้นมีความเป็นเลิศหมายถึงการทำทุกอย่างที่มุ่งคุณภาพสูงสุดยอดเยี่ยม มีคุณค่า และคุ้มค่า เมื่อเราทำสิ่งใดด้วยความเป็นเลิศ เราจะทำได้อย่างยอดเยี่ยม (Extremely Well) โชนิตช่วง (Shine) และโดดเด่น (Stand Out) (DePorter, 2000) องค์กรที่มีความเป็นเลิศเป็นรูปแบบการบริหารเรียกว่า “McKinsey 7-S Model” ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ Structure, Strategy, Systems, Style of Management, Skills-Corporate Strengths, Staff, และ Shared Values โดยมี 1) Structure (โครงสร้างการจ้ององค์กร) โครงสร้างการจ้ององค์กรเป็นแบบไหน กลุ่มงานเป็นอย่างไร ใครขึ้นตรงและรายงานต่อใคร 2) Strategy (ยุทธศาสตร์องค์กร) แผนในการรักษาจุดยืนและเป็นจุดแข่งขององค์กรเพื่อชนะคู่แข่ง 3) Systems (ระบบการทำงาน) กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่บุคลากรในองค์กรใช้ในการดำเนินงาน

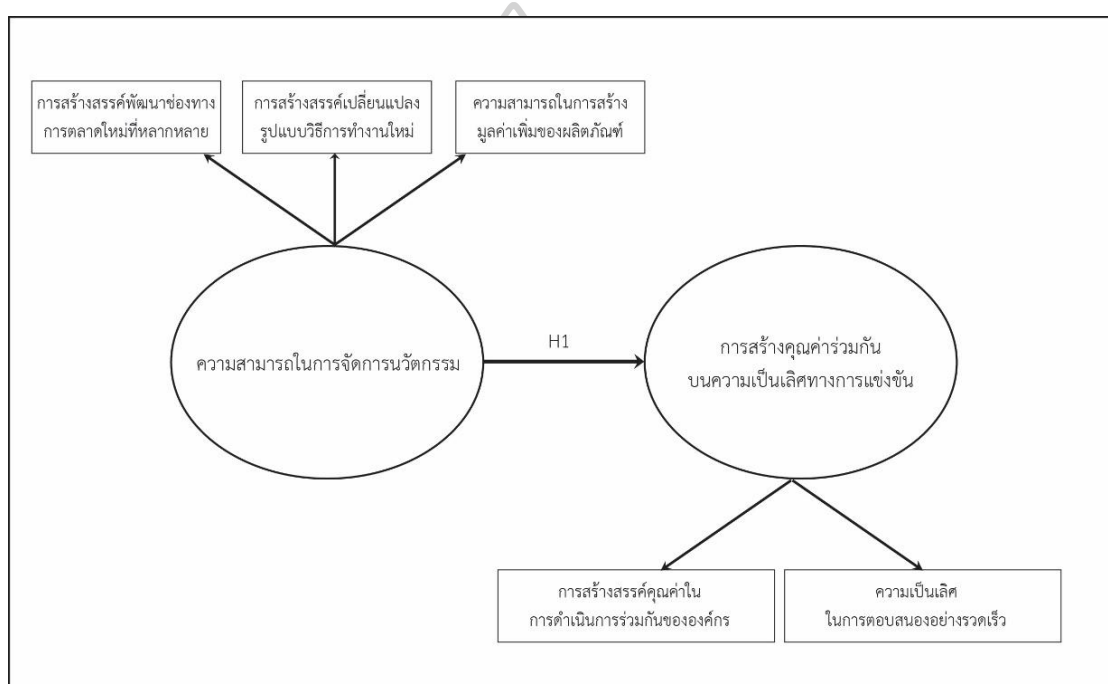
ประจำวันเพื่อให้งานสำเร็จ 4) Style of Management (แนวการบริหาร) แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงาน 5) Skills-Corporate Strengths (ทักษะงาน) ทักษะและความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์กร 6) Staff (บุคลากร) บุคลากรและความสามารถทั่วไปของบุคลากร 7) Shared Values (ค่านิยมร่วมกัน) เป้าหมายสูงสุดในการตั้งองค์กรซึ่งเป็นค่านิยมหรือคุณค่าที่องค์กรทำที่สะท้อนจากวัฒนธรรมและจริยธรรมขององค์กรนี้คือสิ่งที่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องใส่ใจและสร้างขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Van Assen, Van den Bergh, & Pietersma 2009) ธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้ส่วนประสมทางการตลาดเป็นกลยุทธ์หลักในการแข่งขันทางธุรกิจดังนั้นส่วนประสมทางการตลาดจึงไม่ใช่กลยุทธ์หลักที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ ธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับทักษะ ความชำนาญและความรู้ของนักการตลาดในการเลือกใช้และวางแผนส่วนประสมทางการตลาดของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการใช้กระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างธุรกิจกับลูกค้า (Value Co - Creation) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (Vargo & Lusch, 2004)

จากการศึกษาแนวคิดผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน หมายถึงการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการสร้างสรรค์ การสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรโดยผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยมุ่งเน้นในความเป็นเลิศในการบริการที่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงบริการ รับบริการตามคำสั่งของลูกค้าและการตัดสินใจทางการบริหารอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง ประกอบด้วย การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการนวัตกรรมกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยการสร้างสรรคคุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยที่การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าในการสร้างสรรค์ต้องมีการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรโดยผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ โดยมุ่งเน้นในความเป็นเลิศในการบริการที่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการนำเสนอบริการใหม่ ๆ การปรับปรุงบริการ รวมถึงการรับบริการตามคำสั่งของลูกค้า และการตัดสินใจทางการบริหารอย่างรวดเร็วต่อเนื่อง

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องมีการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้วย การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 1 โดยสามารถแสดง ความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 2

**สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน**



ภาพที่ 2 อิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากสมมติฐานที่ 1 อาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

## 1.2 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนมีวัตถุประสงค์ในการวัดคือมีระบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Financial/non-financial) โดยการเพิ่มความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) มากขึ้น ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งมาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ คือการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และการตอบสนองเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจ เพราะองค์กรธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นและตอบสนองต่อความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Freeman & Velamuri, 2006; Anthony & Govindarajan, 2007) ดังนั้นระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสามารถวัดผลได้อย่างองค์รวมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การวัดผลทางด้านเศรษฐกิจที่มีตัววัดเช่น อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการสร้างกำไร การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด และการวัดผลทางด้านการสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ผลประกอบการด้านสังคม และผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม (Par Alin Huang, 2012; Santos, & Brito, 2012)

โลกธุรกิจปัจจุบันมีการพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีตลอดเวลาทำให้องค์กรต่าง ๆ ประสบกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจน ของสภาพแวดล้อม อาทิการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความหลากหลายของแรงงาน ความผันผวนของราคาน้ำมันที่ขึ้นลง การแข่งขันที่รุนแรงจากการเปิดตลาดเสรี สิ่งเหล่านี้ต่างล้วนมีผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินธุรกิจและการบริหารขององค์กร และมีผลต่อความต้องการหรือความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทำให้เกิดความกดดันและองค์กรไม่สามารถบริหารธุรกิจได้ด้วยวิธีการหรือมุมมองแบบดั้งเดิมได้อีกต่อไป (Beechler & Woodward, 2009; Sullivan, 2012) จำเป็นต้องสร้างความสามารถ (Capability) เพื่อตอบสนองต่อผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ได้เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ การที่องค์กรต่าง ๆ ได้เกิดการตระหนักและยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและการพัฒนาเติบโตขององค์กร จึงเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถสูง ศักยภาพสูงหรือคนที่ดีที่สุด เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต (Tarique & Schuler, 2010; Schuler, Jackson, & Tarique, 2011) โดยที่การวัดผลดำเนินงานแบบดั้งเดิมจะให้ความสำคัญกับการวัดผลด้านการเงิน ทำให้เกิดข้อจำกัด



เพราะการวัดไม่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในองค์กรรวมได้ทั้งหมด (Kanji, 2002) ขาดความสำคัญในการอธิบายรายละเอียดและการคาดการณ์ต่ออนาคต และให้ความสำคัญกับรายบุคคลหรือหน่วยงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับกระบวนการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญหลักในการบริหารงาน รวมถึงตัววัดทางการเงินสะท้อนเพียงวิสัยทัศน์ในระยะสั้น เพราะขาดการให้ความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ซึ่งจำเป็นต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน (Kanji, 2002) รวมถึงความสามารถขององค์กรวัดได้จากการใช้ทรัพยากรขององค์กร และผลลัพธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของยอดขาย และผลกำไร (มันส์นันท์ พงษ์ประเสริฐชัย, 2550) นอกจากนี้ ผลประกอบการที่ดีในอดีตมิได้เป็นเครื่องมือรับรองผลประกอบการที่ดีในอนาคต (Carneiro, 2005) ได้มีแนวคิดวาระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิผลควรต้องมีการพัฒนาและออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบใหม่ที่ครอบคลุมทั้งการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะเป็นองค์กรรวมมากขึ้นและมีการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อจะได้เข้าใจและเท่าทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน และควรมีการพัฒนาปรับปรุงตัววัดให้มีหลากหลายมิติและกว้างขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ (Simons, 2000) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรคือระบบข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลักการทำงานอยู่ 2 ประการ คือ 1) ทำให้สามารถสื่อสารและจัดการโครงสร้างการสื่อสารระหว่างทุกหน่วยงานในองค์กร (ทั้งส่วนบุคคล ทีมงาน กระบวนการ การทำงานและอื่น ๆ) เพื่อกำหนดแนวทาง กระบวนการให้บรรลุเป้าหมายองค์กร 2) การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล กระบวนการทำงาน การส่งต่อข้อมูลของผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน กิจกรรม กระบวนการผลิตของแต่ละหน่วย (Forza & Salvador, 2000)

องค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างและพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงาน แต่องค์กรจะดำเนินธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน และมีความสุข สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าแก่สังคม ชุมชนได้ ต้องมาจากพฤติกรรมที่ดีของพนักงานที่อยู่ในองค์กรด้วย (Goldberg & Fleming, 2010) ตามแนวคิดของนักวิชาการตะวันตกมุ่งศึกษาการบริหารจัดการคนเก่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ธุรกิจทางการเงินพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์จากพนักงานซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Macey & Schneider, 2008; Gruman & Saks, 2011) ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นสามารถทำนายความสามารถขององค์กรในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเกิดประโยชน์สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และผลลัพธ์สามารถจับต้องและวัดผลได้ (Kaplan & Norton, 2004; Santos, & Brito, 2012)

การศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีกระบวนการสร้างแนวคิด (Conceptualization) ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในเรื่องของการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จขององค์กร คือการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และการตอบสนองเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ โดยการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 2 ด้านประกอบด้วยการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance) และด้านที่มีใช้ทางการเงิน ซึ่งวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) การดำเนินงานด้านสังคม (Social performance) และการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance) (Santos & Brito, 2012)

ระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพสามารถวัดผลได้อย่างองค์รวมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่การวัดผลทางด้าน เศรษฐกิจที่มีตัววัดเช่น อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการสร้างกำไร การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด และการวัดผลทางด้าน การสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ผลประกอบการด้านสังคม และผลประกอบการด้านสิ่งแวดล้อม (Par Alin Huang, 2012; Santos & Brito, 2012) วัตถุประสงค์ของการมีระบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแนวใหม่คือการสร้างความสมดุล ระหว่างการวัดผลการดำเนินงานทางการเงิน และวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Financial/non-financial) โดยการเพิ่มความสำคัญกับผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder) มากขึ้น ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม ซึ่งมาจากกรอบแนวคิดทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย ในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ คือการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และการตอบสนองเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความพึงพอใจ เพราะองค์กรธุรกิจ จะประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นและตอบสนองต่อความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Freeman & Velamuri, 2006; Anthony & Govindarajan, 2007) ทั้งนี้ความแตกต่างในอีกแง่มุมที่กล่าวว่าเป็นระดับของการบรรลุเป้าหมายที่เกิดจากระบบภายในคือ ความสามัคคี นวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาองค์กรทั้งนี้ ได้มีกลุ่มนักวิชาการได้ทำการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ประสิทธิผลล้วนแต่มีความแตกต่างกันของแต่ละการมุ่งเน้นในการหาคำตอบของการศึกษา ซึ่งในท้ายที่สุดมาตรฐานวัดหรือเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลย่อมมีความแตกต่างกันไปตามบริบทในสิ่งที่ผู้วิจัยหรือนักวิชาการต้องการศึกษาเฉพาะเจาะจงไปในเรื่องนั้น ๆ (นิสยาการณ ชนะคำ, 2557) โดยที่ประสิทธิผล นั้นหมายถึงความสำเร็จที่แท้จริงที่เกิดจากคุณภาพผลิตภัณฑ์ (quality of product) และ ด้านการเงิน (Financial) (Eigenhuis, & Dijk, 2007)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ในด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรและนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการ (พีรวิทย์ ศิริศักดิ์, 2559) รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดจากความสามารถทางนวัตกรรม นี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน โดยจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในระดับบุคคลและผลการดำเนินงานในระดับองค์กร ซึ่งผลการดำเนินงานระดับบุคคลจะพิจารณาที่พนักงานแต่ละคน องค์กรที่มีพนักงานที่มีทักษะในการทำงานสูง มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหา มีการพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร จะทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินที่ดีได้ (Carpenter, 2005; Mannix & Neale, 2005) อีกทั้งผลการดำเนินงาน โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้างความได้เปรียบทางทรัพยากรในองค์กรตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการถ้ามีการปรับตัวตามสถานการณ์เพื่อสร้างความยั่งยืนในการประกอบกิจการก็จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและด้านที่ไม่เป็นตัวเงินได้ (Certo, 2000) อีกทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการและผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร โดยเชื่อมโยงกับพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เกิดขึ้นสามารถทำนายความสามารถขององค์กรในเชิงการแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเกิดประโยชน์สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร และผลลัพธ์สามารถจับต้องและวัดผลได้ (Kaplan & Norton, 2004; Santos, & Brito, 2012) รวมถึงผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance) คือผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างและส่งมอบคุณค่า (Goods and Services) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Hubbard, Zubac & Johnson, 2008) องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเติบโตต่อเนื่องคือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จสามารถตรวจสอบได้จากผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลลัพธ์องค์กรทั้งด้านการเงินและด้านลูกค้า (Crosson & Berdrow, 2003; Wu & Hu, 2012)

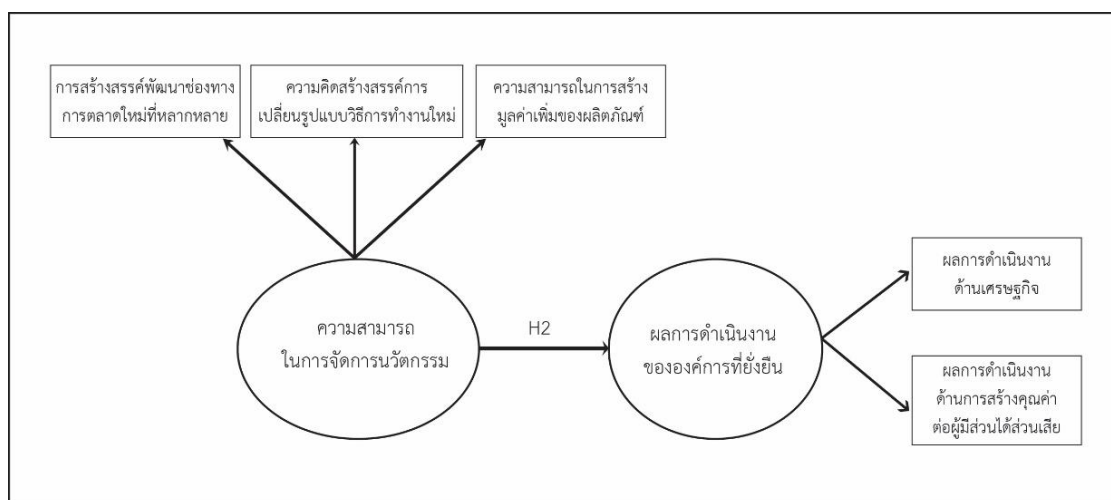
จากการศึกษาแนวคิดผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน หมายถึง ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในด้านการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะเป็นองค์กรรวม โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน ที่แสดงถึง

ผลการดำเนินงานที่มีเศรษฐกิจเป็นตัววัด ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสร้างกำไร รายได้จากการดำเนินธุรกิจ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนยอดขาย การมีสภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร นำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานของเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ในด้านการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะเป็นองค์รวม โดยมีผลการดำเนินงานทางด้านการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีเศรษฐกิจเป็นตัววัด ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสร้างกำไร รายได้จากการดำเนินธุรกิจ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนยอดขาย การมีสภาพคล่องทางการเงิน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนด้วยผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 2 โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 3

## สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน



ภาพที่ 3 อิทธิพลความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากสมมติฐานที่ 2 อาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

### 1.3 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันและการสังเคราะห์วรรณกรรมผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนดังกล่าวในข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่สำคัญอันเกิดจากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน เป็นผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรในด้านการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงินในลักษณะเป็นองค์กรรวม โดยมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีเศรษฐกิจเป็นตัววัด ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการสร้างกำไร รายได้จากการดำเนินธุรกิจ การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนยอดขาย การมีสภาพคล่อง

ทางการเงิน รวมถึงผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคงอยู่และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน สังคมสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำพองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

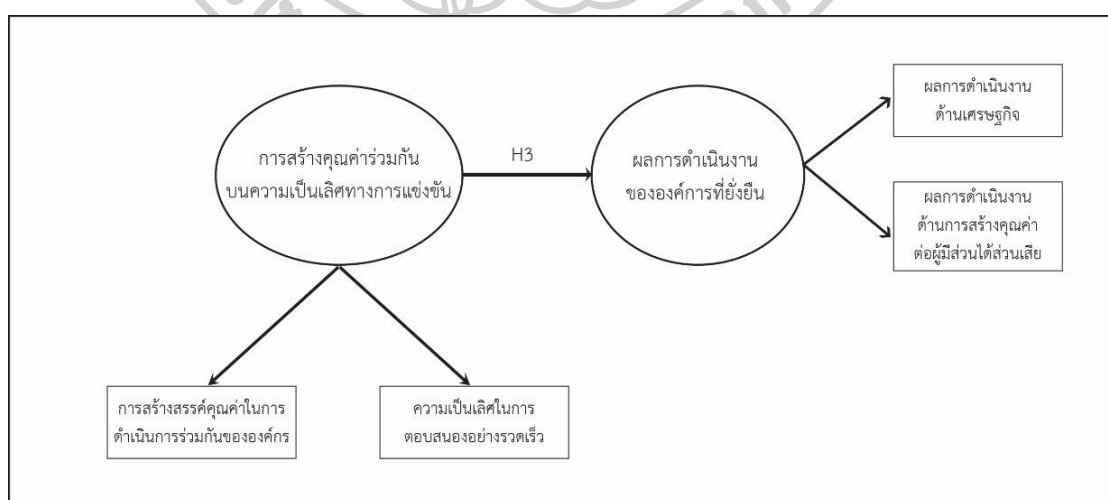
ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน จากการสังเคราะห์วรรณกรรมของความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน พบว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนในด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์ (2557) การสะท้อนผลการดำเนินงานที่แท้จริงของธุรกิจควรประยุกต์ใช้งบกระแสเงินสด (Cash Flow) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจเนื่องจากการพิจารณาเงินสดเข้า และเงินสดออกที่ชัดเจน และหากธุรกิจมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าและได้รับผลสำเร็จและการยอมรับจากลูกค้าในการซื้อ สินค้า ผลการดำเนินงานจะสะท้อนไปที่งบกระแสเงินสดเข้านั่นเอง และที่สำคัญการใช้งบกระแสเงินสดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานยังเป็นแนวทางหนึ่งที่น่าจะมุ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนมากกว่าการมุ่งสร้างยอดขายจำนวนมากเพียงอย่างเดียว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pongsakornrungsilp (2011) การวัดผลการดำเนินงานด้วยงบกระแสเงินสด งบกำไรขาดทุนอาจไม่สามารถสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของธุรกิจที่แท้จริงได้อันเนื่องมาจากระบบการบันทึกบัญชีที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายทางบัญชีและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้จากปรัชญาสูงสุดที่เน้นการสร้างกำไรสูงสุดทำให้ในบางครั้งลูกค้าไม่ได้รับสินค้าหรือบริการที่ต้องการ ทำให้การวัดผลการดำเนินงานด้วยงบกำไรขาดทุนไม่ได้สะท้อนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การตลาดอย่างแท้จริงและทำให้ธุรกิจต้องลดต้นทุนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มกำไรของธุรกิจ เมื่อลูกค้าต้องการสิ่งอื่นเพิ่มเติมธุรกิจอาจจะปฏิเสธเพื่อต้องการควบคุมต้นทุนทั้งที่ธุรกิจสามารถคิดเงินเพิ่มสำหรับส่วนที่เพิ่มเติมสำหรับลูกค้า และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ASEAN Secretariat (2007) ได้สรุปผลการศึกษาของความสามารถทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นประเด็นของความสำเร็จประกอบด้วยการสร้างพันธะสัญญาต่อลูกค้าว่าในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การมุ่งเน้นต่อการพัฒนาทุนทางปัญญา และการมุ่งเน้นการสร้างความตระหนักรู้ต่อความต้องการของลูกค้าเกินความคาดหวังจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในท้ายที่สุดโดยสะท้อนให้เห็นจากนโยบายคุณภาพ และสร้างการบริหารจัดการระบบคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลักดันให้เกิด

อัตราผลตอบแทนทางการตลาดเพิ่มขึ้นถึง ทั้งนี้สามารถสร้างผลการดำเนินการให้เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านกระบวนการ ด้านความพึงพอใจของลูกค้าและด้านการพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yeoman & Beattie (2011) ที่พบว่า วัตถุประสงค์หลักของผลการดำเนินงานไปที่การควบคุมต้นทุน (Cost control) แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนที่มีผลกระทบต่อผลกำไร เมื่อรายได้และต้นทุนมีช่วงของความห่างนั้นแสดงถึงศักยภาพสำหรับการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการทำกำไร (Profitability) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kianto, Andreeva, Pavlov (2013) พบว่า การนำทรัพยากรในทุนทางปัญญาทั้งหมดมาใช้ผลักดันเพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขัน มาสร้างสรรค์ร่วมกับความสามารถทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการพัฒนาปรับปรุงปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน และแสวงหาวิธีการบริหารจัดการทางตลาดเพื่อนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ให้แก่ชุมชนและ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beverly & Robert (2003) ที่พบว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันผู้ประกอบการสามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และผู้ประกอบการสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนด้วยผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 3 โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 4

**สมมติฐานที่ 3 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน**



ภาพที่ 4 อิทธิพลการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากสมมติฐานที่ 3 อาจกล่าวได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

### **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร**

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุ (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamici Human Capital Development Potential) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (Change Management Base on Diversity) และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (Creating Business Alliances for potential) สิ่งเหล่านี้นับเป็นปัจจัยระดับองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยชุดความสัมพันธ์ ดังนี้

#### **1. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่มีต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร**

อิทธิพลของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่มีต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร ประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

##### **1.1 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่มีต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทยให้ก้าวไปข้างหน้า ในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ในปัจจุบันได้ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible) ที่สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดคุณค่าออกมาได้ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human capital) องค์กรธุรกิจต่างปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารจัดการที่พึ่งพาทุนมนุษย์มากขึ้น องค์กรใดที่มีการลงทุนในทุนมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและก้าวสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (Izkoff, 2003; Crook et al., 2011; Craciun, 2015) การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ทุนทางสังคม (Social capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



สำหรับธุรกิจทุนทางปัญญาถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง (Gratton & Ghoshal, 2003)

นอกจากนี้แนวโน้มการรวมประเทศต่าง ๆ ของโลกในบริบทใหม่ที่จะเกิดขึ้นนั้น ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้เหมาะสมกับกระแส การเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การพัฒนาอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องอาศัยศักยภาพของทุนมนุษย์ ความรวดเร็วในการปรับตัว ภาพลักษณ์ กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้ง การสร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมลดช่องว่างทางภาษา และวัฒนธรรม เพื่อสร้างฐานการแข่งขันของอุตสาหกรรมให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันระดับ นานาชาติได้ และรองรับการเปิดการค้าเสรีในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC:ASEAN Economic Community) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม จึงต้องมีศักยภาพของทุนมนุษย์ ในองค์กร และความสามารถในการปรับตัวอย่างเป็นพลวัต ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อกระแส การเปลี่ยนแปลงของโลกและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี (Ukenna, 2010; Crook et al., 2011; Prunea; 2014; Craciun, 2015) ศักยภาพทุนมนุษย์ความสามารถเชิงพลวัต องค์กรต้องแสวงหา ความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อพัฒนาเป็นความสามารถหลัก จะส่งผลให้องค์กรสร้าง ความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็วอยู่เสมอ (Protogerou et al., 2011) แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการลงทุนทรัพย์ที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการ ลงทุนในตัวบุคคล จากการได้รับการฝึกฝน การเรียนรู้จากทักษะการทำงาน การเพิ่มประสบการณ์ เป็นการสะสมศักยภาพทุนมนุษย์ในบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของผลผลิต (Becker, 2006)

ศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้ หลากหลายสาขา เช่น ในธุรกิจควรมีการบูรณาการความรู้ทั้งด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ การบริหาร จัดการ การตลาด และการวิจัยผลิตภัณฑ์ จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง และสามารถ บูรณาการและประสานการทำงานร่วมกับงานอื่น เป็นลักษณะขององค์กรที่สามารถพัฒนาความสามารถ เชิงพลวัตให้เกิดขึ้นได้ (Craciun, 2015) การพัฒนาทุนมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาในด้านทุนทาง ปัญญา ทุนทางสังคม และทุนทางอารมณ์ ทุนทางปัญญาถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญเพื่อให้ ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่รวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง (Gratton, & Ghoshal, 2003) ต่อมาการศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ในความหมายใหม่ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางในวงการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุนมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ความหมายของทุนมนุษย์ว่าประกอบด้วยส่วนผสม 3 ด้าน คือทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ทุนทางสังคม (Social capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional capital)

โดยที่ทุนทางปัญญาประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทักษะ ประสบการณ์ รวมทั้งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในบุคคล (Tacit knowledge) ส่วนทุนทางสังคม (Social capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ (Gratton & Ghoshal, 2003) การพัฒนาบุคคลในองค์กรด้วยแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ก่อให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นภูมิคุ้มกันผลกระทบทั้งหลายที่มาจากภายนอกองค์กรการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถหลักที่มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ให้ยั่งยืน (Itzkoff, 2003; Crook et al., 2011) องค์กรที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจะต้องเริ่มจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ที่มีความคิดริเริ่มเข้าใจและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Khalid, Rehman, & Ashraf, 2012) ทุนมนุษย์สามารถสร้างทุนทางปัญญาและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ (Intan-Soraya & Chew, 2010; Chiang & Shih, 2011)

ภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เนื่องจากเป็นภาคที่มีความสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดกระบวนการทัศน์และทิศทางการพัฒนา อุตสาหกรรมทั้งในภาพรวมและรายสาขา ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของกระแสโลก อันประกอบไปด้วยการสร้างคุณค่า ด้วยนวัตกรรม องค์ความรู้และเทคโนโลยีรวมถึงปรับศักยภาพหลักของไทย ให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับโลกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความสมดุล และความเกื้อหนุนของการพัฒนาด้านทุนมนุษย์อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไทยได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2554) การพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพ จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและต้องได้รับการพัฒนาเฉพาะเจาะจงจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Rosdi & Harris, 2011) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ประเภทหนึ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากตัวตนของมนุษย์ ทุนมนุษย์จึงถูกใช้เพื่อสร้างประโยชน์และเพิ่มผลตอบแทน ให้กับเฉพาะเจ้าของทุนเท่านั้น (Park, 2004) ดังนั้นทุนมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญสามารถนำมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (ประไพทิพย์ ลือพงษ์, 2555)

ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการ ทำงานที่ดีประกอบด้วยการฝึกอบรมการวางแผนและพัฒนาอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Mondy, & Noe, 2005) หากองค์กรพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการเพิ่มทุนประสบการณ์การเรียนรู้ และพัฒนาทักษะต่าง ๆ ก็จะช่วยเพิ่มมูลค่าทุนให้แก่สมาชิกในองค์กร และเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Khalique et al., 2011) ความสำคัญของทุนมนุษย์ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยที่ทุนทางปัญญาประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) 2) ทุนโครงสร้าง (Structural

Capital) และ 3) ทุนลูกค้า (Customer Capital) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะสามารถสร้าง คุณประโยชน์ให้แก่องค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มผล การดำเนินงานให้กับองค์กร ได้แก่การเพิ่มความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มความสามารถ ในการชำระหนี้การจัดการสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการพัฒนาด้านอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต (Biyun Lv, & Dongping Han, 2015) นอกจากนั้นทุนมนุษย์ยังมีบทบาทสำคัญต่อ การกินดีอยู่ดีของประชาชนและการ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระดับจุลภาคและ ระดับมหภาค ในระดับจุลภาคการศึกษา มีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาทุนมนุษย์เพราะช่วยเพิ่ม ระดับความสามารถทางการแข่งขันใน ตลาดแรงงานให้มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงปัจจัย การผลิตขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นสินค้า และบริการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ส่วนในระดับมหภาคการพัฒนาทุนมนุษย์ สามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพทางการผลิต ส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมทางเทคโนโลยี มีความมั่งคั่งของ เงินทุนและผลตอบแทน ซึ่งส่งผลต่อการเจริญเติบโตทาง เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน (Hyun, 2010) จะเห็นได้ว่าทุนมนุษย์มีความสำคัญตั้งแต่ระดับปัจเจกชน ระดับ องค์กร และระดับ เศรษฐกิจของประเทศ โดยระดับปัจเจกชนทุนมนุษย์เป็นประโยชน์กับเจ้าของทุน โดยตรง เพราะเป็น สินทรัพย์ทุนที่มีมูลค่าและเป็นความสามารถส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนหรือ โอนให้กับบุคคลอื่นได้ ความสามารถส่วนบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระดับองค์กร ทุกองค์กรต่างล้วน ต้องการครอบครองบุคลากรที่มีศักยภาพ ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไก สำคัญและเป็นแรง ขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาสินค้าและบริการ พัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ และเพิ่ม ขีดความสามารถทางการแข่งขันส่งผลต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร และเชื่อมโยงสู่ ภาคเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร (Corporate Human Capital Scorecard) คือแบบ แผนการวัดผลและการวัดมูลค่าทุนมนุษย์ ตลอดจนการวิเคราะห์และรายงานผลการปฏิบัติการด้านทุนมนุษย์ การเลือกใช้ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ให้มีความเหมาะสมกับองค์กร จะช่วยให้สามารถวัดผลการ ดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้เสนอการวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio) ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร เพื่อวัดประสิทธิภาพ และ ผลตอบแทนที่เกิดจากการลงทุนในทุนมนุษย์ขององค์กร ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น รอบระยะเวลา บัญชี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์กรทราบว่าในรอบปีที่ ผ่านมา ทุนมนุษย์ขององค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น หรือไม่ หากเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาหรือเทียบกับ องค์กรอื่น ๆ ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์กรมีผลตอบแทนจากทุนมนุษย์เป็นอย่างไร มีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการวางแผนพัฒนา และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุนมนุษย์ขององค์กร (อึ้งจางศักดิ์ คองคาสวัสดิ์, 2550) แบบการประเมินทุนมนุษย์ เพื่อใช้ เป็นมาตรฐานในการวัดผลการดำเนินงานของ องค์กร ทั้งนี้การประเมินประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ ต้องสามารถเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและ เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรได้ โดยมีขั้นตอนการ ประเมินทุนมนุษย์ ดังนี้ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Data) คือการเก็บรวบรวม ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ของพนักงานในองค์กร และผู้ที่สนใจร่วมงานกับองค์กร เพื่อใช้ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และ กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ สำหรับข้อมูลด้านทุนมนุษย์ที่จำเป็นต้อง เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ (1.1) ข้อมูลด้านประชากร (Demographic Data) เช่น เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ (1.2) ข้อมูลด้านการสรรหา และรักษา (Recruitment and Retention Data) เช่น จำนวน ตำแหน่งงานว่าง จำนวนผู้สมัครงาน ในตำแหน่งงานว่าง การสำรวจค่าจ้าง ระยะเวลา ของการทำงาน และจำนวนคนที่ลาออก ฯลฯ (1.3) ข้อมูลด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Data) เช่น ประเภท การฝึกอบรม จำนวนวันที่เข้าฝึกอบรม ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม (1.4) ข้อมูลผลงาน (Performance Data) เช่น ผลผลิต ผลประกอบการ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า (1.5) ข้อมูลความคิดเห็น (Opinion Data) เช่น การสำรวจทัศนคติของพนักงาน ฯลฯ 2) การสร้างมิติการวัดทุนมนุษย์ (Metrix) โดยสร้างจากข้อมูลและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (2.1) งานหลักของ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Key Human Resource Activities) (2.2) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Performance Outcome Measures) ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทราบว่าหากดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว จะส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรอย่างไร (นิสดารค์ เวชยานนท์, 2551)

กระบวนการผลิตให้มีศักยภาพนั้นบุคลากรต้องทราบความต้องการของลูกค้า ก่อนแล้วจึงเริ่มให้บริการการศึกษาที่สนับสนุนถึงการเรียนรู้องค์กรมีผลต่อความสามารถเชิงพลวัต แนวคิดการเรียนรู้องค์กรเพื่ออธิบายความสามารถพลวัตค้นพบว่าการเพิ่มการเรียนรู้องค์กรมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตเพิ่มขึ้น (Lopez, Peon, & Ordas, 2005) การเรียนรู้องค์กรที่มากขึ้นจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาความสามารถองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง (Crossan & Berdrow, 2003) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยได้นำแนวคิดการเรียนรู้องค์กรเพื่อ อธิบายถึงการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กร ได้ข้อค้นพบว่าการเรียนรู้องค์กรมีอิทธิพลต่อ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมอย่างชัดเจน การเรียนรู้องค์กรในเชิงประจักษ์ได้มีข้อค้นพบ เพื่อยืนยันว่ามีอิทธิพลต่อการสร้างและเพิ่มขีดความสามารถเชิงพลวัตอย่างต่อเนื่อง (Kuo, 2011) การเฝ้าติดตามสภาพภายนอกองค์กรทั้งจากลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี และยังต้องบริหารจัดการ ทรัพยากรภายในเพื่อทำการตอบสนองอย่างทันทั่วทั้งที่ ความเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรที่ส่งผลให้ ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่เดิมไม่สามารถที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกต่อไป จึงเป็นเหตุให้แนวคิดเรื่องความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) เข้ามาสนับสนุน ช่องว่างดังกล่าวธุรกิจจะต้องพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่าง รวดเร็วตลอดเวลา การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตจึงถือเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์กร ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถที่องค์กรมีอยู่เดิม ให้สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไป (Protogerou et al., 2011; Teece, 2014; Wilden & Gudergan, 2015)

องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถเชิงพลวัตมาก ก็จะมีความสามารถในการแข่งขันมากตามไปด้วย (Wilden & Gudergan, 2015) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นกรอบคิดด้านกลยุทธ์ (Teece, 2012) สร้างขึ้นภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Barney, 1991) แนวคิดดังกล่าวเห็นว่าสภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่ แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ผันแปร องค์กรต้องพัฒนาความสามารถใหม่ เพิ่มหรือลดทรัพยากรใหม่ให้สอดคล้องกับความผันแปรนั้น (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ความสามารถเชิงพลวัตเป็นความสามารถขององค์กรในการเชื่อมโยงลดและสร้างทรัพยากรเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ภายใต้ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความสามารถเชิงพลวัตสามารถสรุปและนำมาสร้างตัวแปรแนวคิดมีองค์ประกอบ คือ ความสามารถเห็นโอกาส (Sensing) ความสามารถเลือกโอกาส (Seizing) และความสามารถปรับตัว (Transforming) (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Jantunen, Ellonen, & Johansson, 2012) ความสามารถเห็นโอกาส (Sensing) เป็นความสามารถในการเห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโอกาส เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจถึงการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การตอบสนองโอกาสนั้น ๆ การเห็นโอกาสคือความสามารถหยั่งรู้อนาคตเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่การพัฒนาความสามารถใหม่ (Teece, 2007; Teece, 2012) อีกทั้งความสามารถเลือกโอกาส (Seizing) เป็นความสามารถในการเลือกทรัพยากรให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของโอกาส ซึ่งความสามารถในการสะท้อนบทเรียนเก่าสู่บทเรียนใหม่ที่ดีกว่าเดิมเป็นการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและได้จากการเลือกความรู้ที่สอดคล้องกับโอกาสที่เปลี่ยนแปลง การเลือกที่จะเรียนรู้ทักษะให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การเลือกเทคโนโลยีให้ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Teece, 2012) สำหรับความสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร (Transforming) เป็นแนวคิดความสามารถในการปรับเปลี่ยนลดหรือเพิ่มทรัพยากรองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาสร้างสรรค์ความสามารถใหม่ภายในองค์กร (Teece, 2012) ในงานบริการพนักงานบริการต้องมีทักษะที่สอดคล้องกับงานบริการนั้น ๆ และเป็นทักษะที่นำไปสู่การยกระดับการทำงานหรือการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง (Mckelvie & Davidsson, 2009; Jantunen, Ellonen & Johansson, 2012)

ความสามารถเชิงพลวัตเป็นแนวคิดที่อธิบายความได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากการปรับตัวให้รับกับการแข่งขันอย่างรุนแรงในธุรกิจการค้า และการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2014) การพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตจะนำองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีกว่า องค์กรที่มีความสามารถเชิงพลวัตมากจะมีการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันมากตามไปด้วย (Wilden & Gudergan, 2015) ความสามารถเชิงพลวัตจึงเป็นความสามารถของธุรกิจที่จะอยู่รอดและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ปัจจัย ที่ประกอบเป็นความสามารถเชิงพลวัตคือ ความสามารถในการครอบครอง

ความสามารถในการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง ความสามารถในการประสานการทำงานร่วมกัน และความสามารถในการยกระดับการทำงาน แต่ละองค์กรจะมีทรัพยากรที่เป็นลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน (Teece, 2007) นอกจากนี้ ความสามารถเชิงพลวัตช่วยให้ง่ายต่อองค์กรในการสร้างผลการดำเนินงาน โดยความสามารถเชิงพลวัตมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานเป็นไปในทางเดียวกัน (Robert & Grover, 2012) ความสามารถเชิงพลวัตส่งผลต่อความสำเร็จจากผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า ในการสร้างความสามารถเชิงพลวัตด้วยการปรับเปลี่ยนรูปแบบของความสามารถหลัก (Competency) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและการปรับตัวในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงได้ (Zott, 2003) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันอย่างรุนแรงในโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น ทำให้กลไกของตลาดนั้นซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมาก โดยจะส่งผลให้ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป มีความคาดหวังในสินค้าและบริการที่มีความใหม่ มีคุณค่าและคุณภาพที่สูงขึ้น (Eisenhardt & Martin, 2000; Ukenna, 2010) ความสามารถเชิงพลวัตไม่ไข่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมแต่มุ่งที่จะก้าวข้ามสภาพแวดล้อมเป็นความสามารถปรับตัวเพื่อก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลง (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000) ใช้ความสามารถในระดับองค์กร (Firm Level abilities) สร้างความสามารถใหม่ ใช้ทรัพยากรทั้งเก่าและใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ความสามารถเชิงพลวัต สามารถอธิบายได้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัต (Dynamic) คือความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ 2) ด้านความสามารถ (Capability) คือ ใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการรวมกลุ่มทรัพยากร (Integration) ที่ทำเป็นประจำและต่อเนื่องให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ และปรับโครงสร้างใหม่ (Reconfiguring) ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง (Mckelvie & Davidsson, 2009; Jantuen, Ellonen, & Johansson, 2012)

ศักยภาพการพัฒนามนุษย์ความสามารถเชิงพลวัตสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับการใช้ความสามารถเชิงพลวัตในการสร้างสมรรถนะขององค์กรให้มีลักษณะเฉพาะที่จะนำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบ (Eisenhardt & Martin, 2000) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamci Human Capital Development Potential) การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่และเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยด้านศักยภาพของทุนมนุษย์ โดยการใช้ภูมิปัญญาเพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่ม เป็นการสร้างการเติบโตจากฐานของภูมิปัญญา ในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะองค์กรที่มีทุนมนุษย์ที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ศักยภาพทุนมนุษย์สามารถสร้างทุนทางปัญญาและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Intan-Soraya & Chew, 2010; Chiang & Shih, 2011) อีกทั้งความสามารถเชิงพลวัตจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงาน

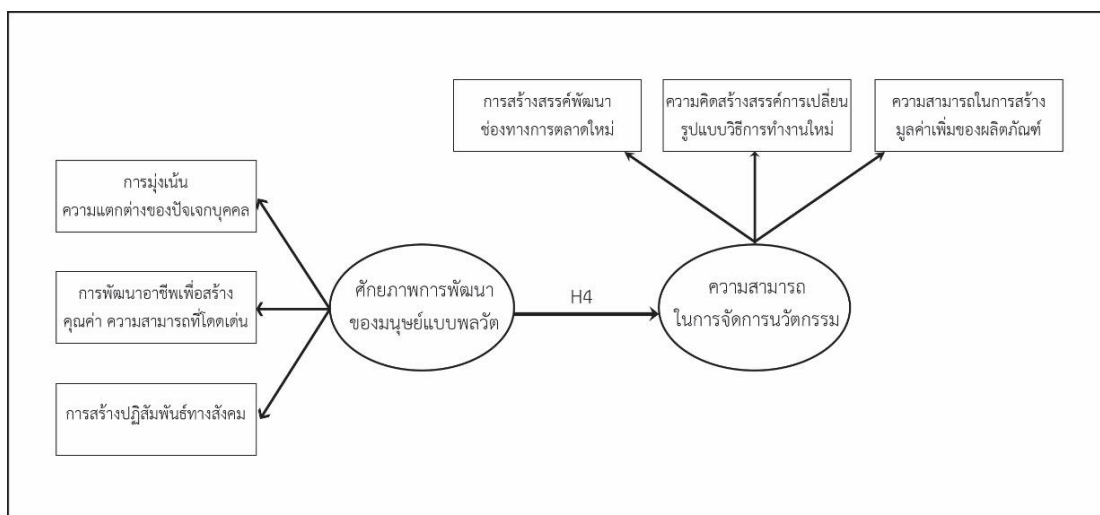
และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (Chien & Tsai, 2012) การพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กรจะทำให้เห็นคุณค่าและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างโอกาสในผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ (Chatterji & Patro, 2014; Wilden & Gudergan, 2015)

จากการศึกษาแนวคิดผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การยอมรับในความแตกต่างของกันและกันเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเป็นการพัฒนารายบุคคลเห็นผลได้ในระยะสั้น รวมถึงการพัฒนาอาชีพที่เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีคุณค่าและความสามารถโดดเด่น ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน และรวมถึงการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทีมงานที่สามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในฝ่ายงาน การสร้างเครือข่ายเพื่อนร่วมงานแต่ละฝ่ายงานในการร่วมกันปฏิบัติงานที่นำไปสู่การในเรื่องของความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร เนื่องจากลักษณะที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยที่การดำเนินการต่าง ๆ จะมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อให้เกิดศักยภาพการพัฒนามนุษย์ความสามารถเชิงพลวัตที่บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนนอกจากนี้ศักยภาพทุนมนุษย์สามารถสร้างทุนทางปัญญาและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างโอกาสในผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตด้วยการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 4 โดยสามารถแสดง ความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 5

#### สมมติฐานที่ 4 การศักยภาพพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 5 อิทธิพลของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากสมมติฐานที่ 4 อาจกล่าวได้ว่าศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

## 2. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตร

อิทธิพลของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต และด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

### 2.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร

การเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันทำให้พรมแดนมีสถานะเป็นเพียงเส้นจำกัดเขตแดนเท่านั้นหากแต่ไม่สามารถจำกัดการเชื่อมโยงของคนในโลกใบนี้ได้ ความเชื่อมโยงนี้ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศมากขึ้น การอพยพ แรงงานต่างด้าว ความแตกต่างทาง



เพศและชาติพันธุ์นี้ทำให้องค์ประกอบของแรงงานเปลี่ยนไป ความแตกต่างนี้ทำให้เกิดความหลากหลาย และสิ่งที่ตามมาจากความหลากหลายเหล่านี้ทำให้เกิดการเรียกร้องเรื่องความเสมอภาคของแรงงาน ขึ้นนอกจากนี้ความหลากหลายไม่ได้เกิดขึ้นจากการเกิดโลกาภิวัตน์แต่เพียงอย่างเดียวหากยังเกิดขึ้นได้จากปัจจัยอื่น ๆ เช่น องค์กรในประเทศต่าง ๆ ต้องการบุคลากรมาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ ไปและบุคลากรที่มีอยู่ในประเทศไม่เพียงพอทำให้ต้องสรรหาบุคลากรจากนอกประเทศ การเคลื่อนย้ายของแรงงานระหว่างประเทศนี้จึงทำให้เกิดองค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Organization) องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Employee) ซึ่งอัตลักษณ์ที่มีความหลากหลายมีผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ความสามารถของบุคลากรในการเข้าใจและตอบรับกับประโยชน์ที่ได้จากวัฒนธรรม (Brannen et al., 2009) องค์กรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural Employee) ซึ่งอัตลักษณ์ที่มีความหลากหลายมีผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น ความสามารถของบุคลากรในการเข้าใจและตอบรับกับประโยชน์ที่ได้จากวัฒนธรรม (Brannen et al., 2009) การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มมีความหลากหลายขึ้นซึ่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการ (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ประเด็นดังนี้ ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนกงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ประเด็นที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและอัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ แทนการใช้พนักงาน และประเด็นที่ 3 การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2012) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรองค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือระบบผลิต ประการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงผลผลิต ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และ ประการที่ 4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคน ซึ่งเมื่อองค์กรต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อทั้งด้านลบและด้านบวกต่อบุคลากรในองค์กรและเกิดการต่อต้านเสมอ (Daft, 2008)

แนวความคิดด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะปัจจุบันองค์กรต้องดำเนินการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตมากขึ้น การแข่งขันรุนแรงขึ้น และความต้องการทางสังคมจะเพิ่มขึ้นอย่างมากด้วย (อุดม ทุมไผ่ชิต, 2544) ดังที่ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007) กล่าวว่าเมื่อคลื่นลมแรง คือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนและเป็นพลวัต ผู้บริหารต้องมีความคล่องตัวพร้อมปรับตัวให้สามารถรับการเปลี่ยนแปลง และปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส เพื่อให้ องค์กรเติบโตได้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ยังกล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก การเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล เกิดแนวความคิด ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่การดำเนินงานภายในองค์กร คือต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการมี กลยุทธ์ใหม่ ๆ พนักงานขององค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้าน อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับการมีคิดสร้างสรรค์ มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรม (Caldwell, & O'Reilly, 2003; Adams, Bessant, & Phelps, 2006) จากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่เน้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่อาจจับต้องได้ แต่มีค่ามากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ

เมื่อองค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมักส่งผลกระทบต่อทั้งทางลบและทางบวกต่อคนในองค์กร และ มักมีการต่อต้านเสมอ พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ 1) ความกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เพราะพนักงานมักจะเคยชินกับการทำงานที่ตนเองทำอยู่ และมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เข้ามาคุกคาม ซึ่งทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ (Robbins & Coulter, 2007) และโดยทั่วไปพนักงานมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว (Ash, 2009) 2) ความกลัวสิ่งที่ตนเองไม่รู้ เพราะการที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ทำให้รู้สึกกังวลว่าจะสามารถทำงาน ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายใหม่ หรือทำงานในระบบใหม่ได้หรือไม่ 3) ความเชื่อที่ต่างกัน พนักงานอาจจะไม่เชื่อว่า การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น เป็นการตัดสินใจ

ที่ถูกต้อง และ 4 การขาดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสงสัยในเจตนาที่แท้จริงของผู้บริหารในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

เทคนิคที่ผู้บริหารใช้เพื่อลดการต่อต้านได้แก่ 1) โดยการให้ความรู้ความเข้าใจและสื่อสารให้บุคลากรทราบ 2) ให้บุคลากรที่ต่อต้านมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ 3) ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่าง ๆ แก่บุคลากร 4) ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้านที่มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอหรือเงื่อนไขต่าง ๆ 5) ใช้วิธีต่าง ๆ ดึง ผู้ต่อต้านให้มาเข้ากลุ่มผู้สนับสนุน หรือโดยการให้ข้อมูลไม่เต็มที่ หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน และ 6) ใช้การบังคับขู่เข็ญกลุ่มที่ต่อต้าน (Coercion) (Robbins & Coulter, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรสามารถทำได้โดย 1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร เพราะ สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่พนักงานขาดข้อมูลและความรู้ 2) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพราะการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความกลัว สภาพที่จะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความวิตกกังวล 4) การเจรจาต่อรอง เพื่อเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์บางประการแก่ผู้ต่อต้าน 5) การดึงผู้ต่อต้านเข้ามาเป็นพวก โดยให้มีบทบาทในการตัดสินใจ 6) การบังคับ หรือให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 7) การประกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 8) ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่จำเป็น และ 9) สร้างความเชื่อถือและใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (วันชัย มีชาติ, 2556)

ลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การบริหารจัดการองค์กรต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และภายในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร และต่อการสื่อสาร ในองค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2558) สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อ ความสำเร็จขององค์กร (Burnes, 2000) กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การ เปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตามแบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้อง เปลี่ยนแปลง 2) การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอน สินค้า บริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดเพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้ และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่ หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน และ 3) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มี

ความยั่งยืน หรือทำให้แข็ง (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือ พฤติกรรมการทำงานใหม่และกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กร ต้องมีการให้แรงเสริมบวกหรือสร้างแรงจูงใจ ใน รูปของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรม การทำงานใหม่นี้ด้วย ในขั้นตอนนี้้องค์กรสามารถใช้การสอนงาน หรือการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของ หัวหน้างานและฝ่ายบริหาร (Robbins & Coulter, 2007)

กระบวนการการวางแผนของการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพที่โดดเด่น (Higgs & Rowland, 2011) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มักจะมองหาโอกาส ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร สร้างแรงบันดาลใจ ให้กับคนอื่น ๆ ด้วยแผนการของเขาที่มีในอนาคต และมีความสามารถสร้างความมุ่งมั่นให้ผู้อื่น จากความฝันของเขาเอง และจากการศึกษาของโจริส แวน เดอร์ โวท์ (Joris van der Voet, 2013) แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ของ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีส่วนน้อยที่จะมีการวางแผนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง แต่ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการแบบฉุกเฉินของการ เปลี่ยนแปลง สำหรับในบริบทที่ไม่ใช่ระบบราชการเท่านั้นและจากการศึกษาของเซบเน็ม อัสลาน และคณะ (Aslana, Diken, & Sendogduc, 2011) สรุปไว้ว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิง กลยุทธ์ มีผลในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรม ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จของผู้บริหาร ในการจัดการองค์กรในสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านที่ เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะ ผู้นำที่ สอดคล้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่าง เช่น ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ อดทน รวมทั้งมีคุณสมบัติที่ เหมาะสม เพื่อบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร (Yukl, 2010) กล่าวว่าผู้นำต้องเห็นคุณค่าและประโยชน์จากโอกาสในการเพิ่มคุณลักษณะ ทักษะ และ พฤติกรรม รวมถึงการ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับภาวะผู้นำด้วย นอกจากนี้ผู้นำ ต้องสามารถปรับตัวให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนด้วยความมุ่งมั่น และอย่างมีคุณธรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องบูรณาการแนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำทั้งทฤษฎี เชิงคุณลักษณะผู้นำ (Trait Leadership Theory) ทฤษฎี เชิงพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) ซึ่งสอดคล้องกับ แอชชัว และลูซเซียร์ (Achua & Lussier, 2010) ที่สรุปแนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ร่วมสมัยว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการโดยใช้แนวความคิดทฤษฎีภาวะ ผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในการจูงใจผู้ตาม รวมถึง

พัฒนา และแก้ไขปัญหขององค์กรเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสรุปจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ด้านภาวะผู้นำ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่สำคัญได้คือการมีศักยภาพด้านการชี้แนะ แนวทางการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตาม

แนวความคิดด้านการสื่อสารองค์การความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารจัดการนั้น การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการศึกษาองค์กร การจัดการ และพฤติกรรมองค์กร ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากร (วันชัย มีชาติ, 2556) การสื่อสารจากแนวคิดเป็นการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารโดยผ่านสื่อผ่านความคิดของผู้ส่งสารเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ไปยังผู้รับสาร ในลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่นคำพูดท่าทาง รวมถึงสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ จาก การศึกษาของ กอร์เก็ม (Gorkem, 2014) สรุปว่าการสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์กร ในการ ชี้นำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดของขององค์กร รวมถึงการแนะนำแนวทางการสื่อสารของหน่วยงานอื่น ๆ ภาพลักษณ์ขององค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้ ร็อบบิ้นส์และ โคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007) ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า คือ การถ่ายโอนและการทำ ความเข้าใจในความหมาย และ McShane, & Von Glinow (2005) ให้ความหมายของการสื่อสารว่า หมายถึงกระบวนการส่งผ่านข่าวสาร และการทำความเข้าใจกันระหว่างคนสองคน ขึ้นไป เบลช์และเบลช์ (Belch & Belch, 2004) ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือ การที่ผู้ส่งและผู้รับ ทำการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิด หรือกระบวนการทำความเข้าใจ ความหมายร่วมกันนั่นเอง โดยสรุป แล้วการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับ หรือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย และใช้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการสื่อสารทั้งหมดของขององค์กร

จากการวิจัยของ รูตนิย์ เกรย์ (Gray, & Castles, 2006) พบว่า การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร (upward communication) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการ บริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประกาศ การอธิบาย การเตรียมคนสำหรับการ เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการที่ดี ต้องเป็นไปอย่างทันเวลา รวมถึงข้อความที่ออกจากสื่อต่าง ๆ ขององค์กรต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วย (Gray, & Castles, 2006) และ โฮลทซ์ (Holtz, 2004) กล่าว ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความเกี่ยวข้องกับการทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร รวมทั้งให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อโน้มน้าวใจพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหาร การ เปลี่ยนแปลง (Cornelissen, 2008)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมักก่อให้เกิดปัญหาส่งผลให้พนักงานเกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการป้องกัน การลดหรือแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าปล่อยให้ลุกลามใหญ่โต องค์กรจะไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตามการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Elving, 2005; Lewis, Schmisser, & Stephens, 2006) การสื่อสารที่จะช่วยจัดปัญหาการต่อต้านของพนักงาน ประกอบด้วย การที่องค์กรโน้มน้าวใจให้พนักงานเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีกว่าการที่องค์กรไม่ทำอะไร การทำให้พนักงานมั่นใจว่าองค์กรจะให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะที่จำเป็น ตลอดจนการมี วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การสื่อสารต้องเปิดกว้าง รวมถึงองค์กรมีการสื่อสารกับ พนักงานอย่างตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ (Holtz, 2004)

การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการการสื่อสาร ในองค์กร ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรส่วนใหญ่บริหารการสื่อสาร ผ่านช่องทางการสื่อสารที่เป็นทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์กร เพราะการสื่อสารนั้นทำหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน ในสายการบังคับบัญชาของทุกองค์กร 2) จูงใจพนักงาน เพราะผู้บริหารต้องอธิบายรายละเอียดของงานในการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เป็นสิ่งที่พนักงานใช้สำหรับพูดคุยแสดงความรู้สึกต่าง ๆ รวมถึงใช้ปรับทุกข์สุขกัน และ 4) ใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ส่วน จอร์จและโจนส์ (George & Jones, 2005) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรนั้นมีหน้าที่ 4 ประการคือ 1) การให้ความรู้ แก่สมาชิก องค์กร 2) การจูงใจสมาชิกในองค์กร เพราะใช้เป็นศูนย์กลางในการจูงใจ 3) การควบคุมและการประสานงาน กิจกรรมของกลุ่ม และ (4) การแสดง ความรู้สึกและอารมณ์

รูปแบบและช่องทางของการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพิจารณารูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรให้เหมาะสมนั้น เป็นประเด็นสำคัญของการ ได้กล่าวถึงชนิดของการสื่อสารเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ กันดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้จดหมายข่าว ประกาศบนบอร์ด บันทึกร วิทยุ อีเมล ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการทางเดียวจากบนลงล่าง เพื่อแจ้งให้ พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการสื่อสารแบบนี้มีจุดอ่อน เพราะพนักงานสามารถตีความจาก ข้อความที่ได้รับไปในทิศทางที่แตกต่างกัน (Holbeche, 2006) 2) การสร้างความเข้าใจ โดยการประชุม ผู้บริหาร การนำเสนอผ่านระบบสัญญาณดาวเทียม การประชุมทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารในการ เชื่อมโยงผู้เข้าประชุม ที่อยู่ในสถานที่ต่างกันให้สามารถประชุมร่วมกันได้ รวมถึงการประชุมลูกค้ำ

จะเห็นได้ว่า ทั้งหมดนี้เป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการสองทาง ที่มีการอธิบายให้ข้อมูลมากกว่าสื่อระดับแรก และสามารถ ถาม-ตอบ ในกรณีมีข้อสงสัยได้ 3) การสร้างการยอมรับสนับสนุน โดยการ จัดหลักสูตรอบรม การจัดสัมมนา การ ประชุมทางธุรกิจ การใช้สื่อหลายอย่างประกอบกัน ซึ่งเป็นการ เน้นเรื่องการให้ความรู้และเพิ่มพูนทักษะใหม่ที่ จำเป็นแก่พนักงาน 4) การสร้างการเข้ามามีส่วนร่วม โดยการประชุมทีม การประชุมข้ามสายงาน การประชุม เพื่อให้พนักงานให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมถึง การจัดโครงการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดประชุมที่มี การปฏิสัมพันธ์ 5) การสร้างความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ ข้อมูลที่ทันต่อ เหตุการณ์ การแก้ปัญหาของทีม การที่ผู้บริหารประชุมเพื่อให้ข้อมูลกับพนักงานทุกระดับเพื่อรับฟัง ข้อคิดเห็น เพื่อให้รูปแบบและช่องทางการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น ผู้สื่อสาร ควรคำนึงถึงแนวทางการแก้ไขอุปสรรคของการสื่อสารรวมถึงการสร้างระบบ การสื่อสารที่ดีในองค์กรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ร็อบบิ้นส์และโคลเตอร์ ได้เสนอแนวคิดเพื่อแก้ไข อุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร โดยใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) การให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้กลับ (Use Feedback) 2) การเลือกใช้ภาษาที่ง่าย ๆ (Simplify Language) 3) การตั้งใจรับฟัง (Listen Actively) 4) ระวังการมีอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions) 5) สังเกตอาการปฏิกิริยาของ คู่สนทนา (Watch Nonverbal Cues) (Robbins & Coulter, 2008)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถรับมือกับ สถานการณ์ที่ ต้องเผชิญมิติหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงความสำคัญนั้นคือภาวะผู้นำซึ่งต้องมีความสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์กร และบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุผลและปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ให้สำคัญของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถรับมือกับ สถานการณ์ที่ ต้องเผชิญ มิติหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงความสำคัญนั้นคือ ต้องมีความสอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในด้านคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) (Robbins & Coulter, 2007)

การจัดการความเปลี่ยนแปลง จะมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการคือ 1) เปลี่ยนแปลง ลักษณะการทำงานของพนักงาน ซึ่งหมายรวมถึง พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจน การออกแบบการทำงานใหม่ 2) บุคลากร ทักษะและความสามารถของพนักงาน ระบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร และ 5) โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร (Schermerhorn, 2005) การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ 1) การเปลี่ยนแปลงทาง โครงสร้าง

ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการจัดฝ่าย และแผนงาน การจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจการจัตระเบียบงาน การออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยน โครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร 2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือ แก้ไขกระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน รวมทั้งการนำเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและ อัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม และให้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ แทนการใช้พนักงาน และ 3) การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานใน ด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins & Coulter, 2008) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรองค์กรมักจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบผลิต 2) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต 3) การเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือคน (Daft, 2008)

การจัดการความหลากหลายในองค์กรหมายถึงการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อลด ความไม่เท่าเทียมกันหรือขจัดความไม่เท่าเทียมกันในองค์กรให้เหลือน้อยที่สุด องค์กรจะมีความ ได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่มีความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร (Barbosa, & Cabral-Cardoso, 2007) ทั้งนี้เพราะความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวจะสร้างโอกาสให้กับองค์กร ในเรื่องของการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกัน (Cornelius, Gooch, & Todd, 2000) การจัดการ ความหลากหลายช่วยรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์กร มีบุคลากรที่สามารถเข้าใจวัฒนธรรมของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างหลากหลายและลึกซึ้ง จึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการยอมรับความหลากหลายของบุคลากรและ มองเห็นคุณค่าในความหลากหลายนั้น (Cadrain, 2008) การจัดการความหลากหลายแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ 1) การจัดการความหลากหลายโดยให้อิสระกับความแตกต่าง และ 2) การจัดการ ความหลากหลายโดยใช้การบังคับ (Ivancevich & Gilbert, 2000; Kaler, 2001) ดังนั้นสิ่งที่องค์กร ต้องทำคือการทำให้คนเชื่อว่าความหลากหลายจะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ เช่น การแสดงให้เห็นตัวชี้วัดของความหลากหลายว่ามีผลต่อกลยุทธ์องค์กรหรือผลประกอบการอย่างไร รวมทั้งทำให้ ความหลากหลายทางทรัพยากรมนุษย์ทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทั่วไปแล้วแต่ ความหลากหลายนั้นยังสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนอกเหนือจากลักษณะทาง ประชาการศาสตร์ ความหลากหลายที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้นหมายรวมถึง ความหลากหลายของกลุ่มลูกค้าความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีความหลากหลายและสร้าง แนวคิดใหม่ ๆ ให้กับองค์กรได้ ความหลากหลายทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น หรือความ หลากหลายยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรทำให้บุคลากรเข้าใจว่า



ความหลากหลายนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบในองค์กร การนำความหลากหลายเข้าไปมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์การวัดผลต่าง ๆ ขององค์กรจะทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้ดียิ่งขึ้น (Hubbard, 2004)

องค์กรต่าง ๆ จึงมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อรองรับความหลากหลายในองค์กร โดยกลยุทธ์จะถูกพัฒนาขึ้นเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของแรงงานและลูกค้า เพื่อหลีกเลี่ยงการร้องเรียนเรื่องการเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานด้านบวก และเพื่อตามทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอื่น ๆ ความสำเร็จขององค์กรที่มีความหลากหลายนอกจากจะขึ้นอยู่กับภาวะการรับรู้ของพนักงานกับความจริงที่พวกเขาประสบแล้วนั้นยังขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารในการที่จะเป็นองค์กรที่จะนำความหลากหลายมาเป็นค่านิยมขององค์กร (Gray, 1994) ผู้บริหารต้องรู้ว่า จะจัดการกับความหลากหลายอย่างไร โดยผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเคารพความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนและที่สำคัญผู้บริหารจะต้องสามารถแนะนำวิธีแก้ปัญหาความหลากหลายที่ดีให้กับองค์กรได้ หากองค์กรมีการบริหารความหลากหลาย จะทำให้ความหลากหลายกลายเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร (Barak, 2013) ความหลากหลายนี้ยังทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์มีนวัตกรรมและวิธีการแก้ปัญหาองค์กรที่ดีขึ้น (Australian Centre for International Business, 2000) ความหลากหลายมาซึ่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบโดยผลกระทบด้านบวกนั้นคือความหลากหลายสามารถสร้างประโยชน์มากมายให้กับองค์กร ตัวอย่างประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากความหลากหลายเช่น ความหลากหลายทำให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดีกว่าเดิมทำให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น (Meyerson & Fletcher, 2000)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายในประเด็นการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพอย่างมากที่สุดภายใต้โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยวิธีการโครงสร้างองค์กรแบบความร่วมมือและความยืดหยุ่นและการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า หากพนักงานมีแนวโน้มที่จะตอบสนองกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หากพนักงานได้รับการสนับสนุนที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับแนวความคิดและความร่วมมือ ที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการจะนำไปสู่ความสำเร็จที่ดีที่สุดถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคบางอย่าง ในการสื่อสารมีการแบ่งปันแนวคิด การสนับสนุนการจัดการในด้านต่าง ๆ การยอมรับในความผิดพลาด วัฒนธรรมเหล่านี้ได้รับการอธิบายถึงการยืดหยุ่นในกระบวนการต่าง ๆ กระบวนการการตัดสินใจ (Jones, 2004) การควบคุมการ การควบคุมทางวัฒนธรรม (Cultural Controls) (Merchant & Van der Stede, 2007) โครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลาย

ในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร (Gomes, & Wojahn, 2015)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายในประเด็นการจัดการการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยีการผลิต การเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการและประสบผลสำเร็จนั้นพบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด (Gary A. Knight, 2001) และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมาจากการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหลาย ๆ ด้านด้วยกันและกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ คือ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างทั้งนี้ผู้ประกอบการควรมีการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาบุคลากร และจัดทำกระบวนการภายในนั้นจะต้องสอดคล้อง กระชับและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน (Ferreira & Azevedo, 2007)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายประเด็นความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต พบว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดย่อมจะต้องมีคุณลักษณะด้านการจัดการธุรกิจที่สำคัญคือ มีความสามารถในการบริหารการผลิตให้มีประสิทธิภาพสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและจัดการด้านการเงินและต้นทุนได้ (อุษา โบบานัน, 2558) และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่าง ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด (Knight, 2001) การจัดการเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญคือ การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในธุรกิจเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขั้นทางการค้าและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้ การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จเพราะการมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ดีจะช่วยให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถที่จะพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในด้านของผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (Jasra et al., 2012)

ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายในประเด็นการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม พบว่า การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการ องค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานทำงานและแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานร่วมกันพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ และส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรมใหม่ คิดค้นและปรับปรุงการทำงานด้วยตนเอง (Metha & Gupta, 2014) และสอดคล้องกับงานวิจัยและพบว่า

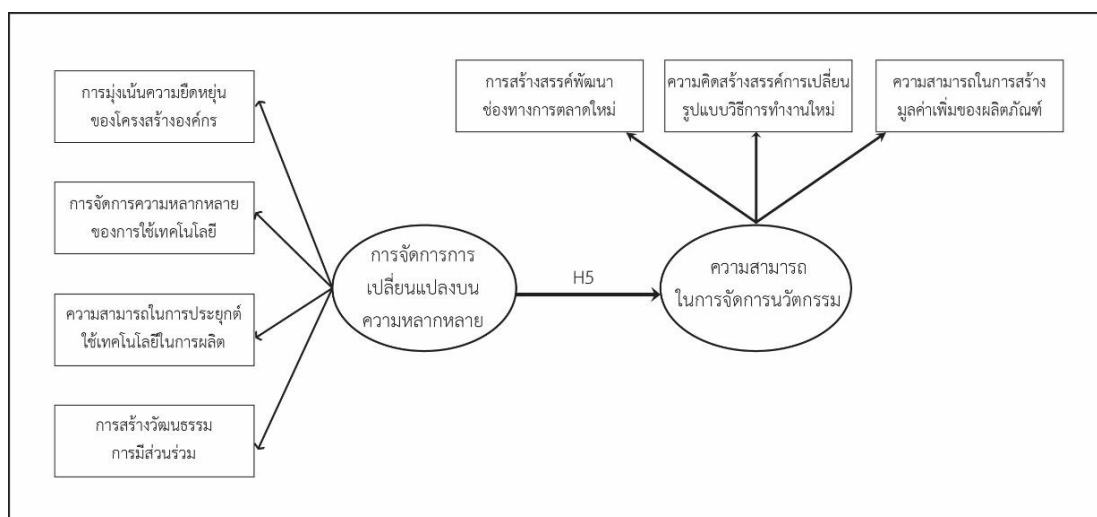
การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความเป็นส่วนรวม จะช่วยทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกความเป็นผู้ประกอบการภายในองค์กร (Ziyae, 2016)

จากการศึกษาแนวคิดผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบน ความหลากหลาย หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมด โดยการเปลี่ยนแปลงตาม ทรัพยากรและบุคลากรตามความชำนาญ ตามการจัดสายการบังคับบัญชาหรือช่วงการบังคับบัญชา ใหม่ การกระจายอำนาจและการจัดระเบียบงาน อีกทั้งการจัดการรองรับการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็น เครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งการนำ เครื่องมือ ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรที่นำไปสู่แนวคิดใหม่ ในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ การรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม ความสามารถในการ จัดการองค์กร ระบบการปฏิบัติงานในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของ อุตสาหกรรมการเกษตร เนื่องจากลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความ หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลาย ของการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต การสร้างวัฒนธรรม การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยที่การดำเนินการ ต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและ การยอมรับ และสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเพื่อให้ได้ผลตาม เป้าหมายที่วางไว้ทั้งในด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร ความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต รวมถึงวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ความได้เปรียบสูงสุด

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายด้วย การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม จากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 5 โดยสามารถแสดง ความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 6

## สมมติฐานที่ 5 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 6 อิทธิพลของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากสมมติฐานที่ 5 อจกล่าวได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

### 3. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

อิทธิพลของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

#### 3.1 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ในการสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศโดยการสร้างพันธมิตรที่มาสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรของธุรกิจข้ามชาติธุรกิจนานาชาติและธุรกิจระดับโลก โดยการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น การสร้างพันธมิตรในภาคธุรกิจนี้มีผลทำให้การดำเนินการ

มีต้นทุนที่ถูกกลืนมีความผิดพลาดน้อยลงและสร้างการเข้าใจตลาดมากยิ่งขึ้นจากการมีพันธมิตรทางธุรกิจกับธุรกิจท้องถิ่นห่วงโซ่อุปทานในการเปิดตลาดมีโอกาสสร้างผลกำไรจากการที่ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำลงและมีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น (Harimukti et al., 2018) ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการดำเนินธุรกิจ การให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ต้องอาศัยทั้งอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยี เกี่ยวเนื่องมากมาย ถ้าธุรกิจไม่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้ธุรกิจขาดทรัพยากรเนื่องจากทรัพยากรในธุรกิจนี้ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ผลกระทบนี้จะเกิดกับธุรกิจให้การสนับสนุนเทคโนโลยีทั้งขนาดกลางและขนาดเล็กที่กำลังเจริญเติบโตและทำการขยายตลาด ทำให้การอาศัยพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ รวมถึง กลุ่มลูกค้า นั้นจึงมีความสำคัญอย่างมากในการขยายธุรกิจและการอยู่รอด (Jeongeun et al., 2018)

ธุรกิจที่มีขนาดเล็กและเป็นการเกิดใหม่จะได้รับประโยชน์จากคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรที่มีขนาดใหญ่และมีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากกว่าองค์กรเก่าแก่ที่มีขนาดใหญ่ กิจกรรมร่วมกันเหล่านี้ช่วยให้สามารถสร้าง ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดต่างประเทศได้อีกด้วย (Stuart, 2000) การสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบการดำเนินงานของการตัดสินใจในองค์กรธุรกิจ และการตระหนักถึงกฎระเบียบใหม่ ๆ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ การเปลี่ยนแปลงใหม่ เมื่อผู้ประกอบการมีความเข้าใจยอมส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ (Boone, 1990) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจคือการมีข้อตกลงร่วมกันระหว่างธุรกิจกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรเริ่มตั้งแต่การร่วมลงทุนอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีกิจการสองกิจการหรือมากกว่านั้นและมีความร่วมมือกันระหว่างคู่แข่งซึ่งเกิดขึ้นมากในปัจจุบัน พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์อันนำไปสู่พันธมิตรทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างองค์กร (Hill, 2007) รวมถึงความร่วมมือในการจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน องค์กรได้มีการเรียนรู้กับพันธมิตรในการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรมีความรู้มีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้รับการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวหรือการทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นพลังที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Basadur & Gelade, 2006)

การพัฒนาความสัมพันธ์ในการสร้างกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจขององค์กร ใช้ประโยชน์ในการสร้างกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพด้านนวัตกรรม และด้านต้นทุน โดยมีสิ่งที่องค์กรยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด คือ การเรียกร้องในด้านความต้องการที่จะเข้าเป็นหุ้นส่วนที่จะทำให้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว และเป็น การเรียนรู้ด้านการพัฒนาและรูปแบบของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ยังคงความเป็นพันธมิตรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการร่วมแรงร่วมใจและการแข่งขันไปสู่เป้าหมายที่ใช้ลักษณะของการพึ่งพาอาศัยกัน

(Wong, Tjosvold, & Zhang, 2005) การมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพที่ยาวนานระหว่างคู่พันธมิตร และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ได้ (Kingshott, 2006) การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนคือ การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรภาคธุรกิจ ด้วยวิธีการพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมหลายในธุรกิจทั่วไปเนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นการตกลงร่วมมือกันขององค์กรต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองที่อาจจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ หากไม่มีการร่วมมือกับผู้อื่น เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น กำลังคน กำลังเงิน เทคโนโลยี เป็นต้น (Rakthai & Witayaprapan, 2002)

แนวทางในการที่ธุรกิจการจะสามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบด้านความสามารถขององค์กร 3 ด้าน คือ ด้านการค้นหาคู่ค้ารายใหม่ (Alliance scanning) ด้านประสานงานกับพันธมิตร (Alliance coordination) และด้านเรียนรู้จากประสบการณ์พันธมิตร (Alliance learning) (Kang et al., 2014) และสามารถระบุถึงความมุ่งมั่นขององค์กรต่อกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์พันธมิตรโดยอธิบายได้คือในการสร้างและพัฒนาการประสานงานพันธมิตร (Develop alliance coordination) เมื่อองค์กรพยายามที่จะสร้างกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ร่วมกันในการร่วมมือกันทางด้านพันธมิตร การประสานงานซึ่งกันและกันเป็นทักษะสำคัญที่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจที่มีทรัพยากรต่างกันเพื่อขยายขีดความสามารถขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ ข้อมูล โอกาสทางธุรกิจ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งเครือข่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนจากประสบการณ์กับพันธมิตร (Alliance learning exchange) เนื่องจากการจัดการพันธมิตร (Alliance management) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคู่ค้าด้วยกัน ซึ่งไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการสร้างกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ เพื่อสะสมความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความชำนาญที่แตกต่างกันของพันธมิตรทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2006)

การมุ่งเน้นไปที่ทฤษฎีความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้กับอุตสาหกรรมแนวคิดเกี่ยวกับการใช้พันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องรวมถึงการแบ่งปันทรัพยากรที่ซับซ้อนระหว่างคู่ค้าที่เป็นพันธมิตรจะช่วยให้บริษัทที่หาหน้าที่ยังสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทคู่ค้าจะนำไปสู่การพัฒนาพันธมิตรคู่แข่ง (Competitor alliances) (Chathoth & Olsen, 2003) เทคโนโลยีจะช่วยให้การพัฒนาพันธมิตรคู่แข่ง (Competitor alliances) ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไรให้กับบริษัท ระหว่างองค์กรเป็นประเด็นที่น่าสนใจเนื่องจาก บริษัทต้องแข่งขันกันและพร้อมทั้ง

มีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกันในรูปแบบพันธมิตรเพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้นในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ประกอบการผ่านการร่วมมือด้านพันธมิตรเป็นอีกหนึ่งสิ่งที่ท้าทายสำหรับคู่ค้าพันธมิตรที่ต้องติดตามสถานการณ์หลังจากร่วมมือสร้างพันธมิตรแล้ว การตรวจสอบสถานะของความสัมพันธ์ความเสี่ยงและความเป็นมืออาชีพนในกลุ่มพันธมิตรสามารถช่วยให้ประเมินประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจร่วมมือด้านพันธมิตรได้อย่างถูกต้องมากขึ้น (Rezazadeh & Mahjoub, 2016) อีกด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเป็นลักษณะการตอบสนองความต้องการที่รวดเร็วซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของห่วงโซ่อุปทานสินค้ารูปแบบใหม่ ๆ ที่ออกสู่ตลาด เมื่อผู้ผลิตในต่างประเทศทำให้ผู้ประกอบการในประเทศปลายทางต้องมีความรวดเร็วในการจัดหามาเพื่อการค้าจำหน่าย ผู้ประกอบการรายใดตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้เร็วกว่า ก็ถือว่ามีความสามารถทางการแข่งขันที่สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Deelen et al., 2018) และนอกจากนี้กลยุทธ์การร่วมมือกันทางธุรกิจนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการขยายตลาดอีกทางเลือกหนึ่งของอุตสาหกรรมในเชิงทฤษฎีนั้นพันธมิตรช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นจุดแข็งหลักขององค์กรและนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นจุดขายเพื่อให้ครอบคลุมตลาดได้มากขึ้นอีกด้วย (Preble, Reichel, & Hoffman, 2000)

ในการเจริญเติบโตของธุรกิจนั้นพบว่าการพัฒนาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกที่มีศักยภาพในการช่วยพัฒนาธุรกิจการอยู่รอดและการเติบโตการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายนอกของธุรกิจ โดยเน้นความสำคัญของทรัพยากรภายนอกในการทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ในแง่ของการขยายตลาดเป้าหมายของการมีส่วนร่วมในพันธมิตรทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศมีความกว้างมาก และรวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงบริษัทขนาดเล็กหลายแห่งที่จะปรับตัวและดูดซึมเทคโนโลยีใหม่ ๆ และให้การสนับสนุนหลังการขายที่มีประสิทธิภาพและสำหรับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ซับซ้อนมากขึ้น (Simon & Dave, 2012) ปัจจัยการร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจนั้นพบว่าความร่วมมือระหว่างธุรกิจใน รูปแบบของการร่วมลงทุนโดยการรวมสินทรัพย์ที่เป็นรูปธรรม (Tangible Assets) จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ และเงินทุน และสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม (Intangible Assets) จับต้องไม่ได้แต่ธุรกิจเป็นเจ้าของ เช่น ชื่อเสียงของแบรนด์ เครื่องหมายการค้า ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งจะทำให้แต่ละธุรกิจมีสิทธิในการเป็นเจ้าของธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้น และสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่าง ๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี การเงิน และการจัดซื้อ (Simonin, 1997; Anand & Khanna, 2000) สำหรับการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในภาครัฐเพื่อสร้างการตอบสนองที่รวดเร็วต่อประชาชนผู้มาใช้บริการ ในการนำแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในภาครัฐนั้นมีทั้งในด้านของ การสร้างความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและ การทำวิจัย ซึ่งเป็นลักษณะของพันธมิตรระยะสั้นและระยะกลาง หน่วยงานของรัฐบาล หน่วยงานนำเอาแนวความคิดการสร้างพันธมิตรมาใช้ในลักษณะของการทำงาน

แบบแมตริกซ์ (Matrix organization) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยการทำงาน การได้มาซึ่งข้อมูลและความร่วมมือข้ามหน่วยงาน (Matrix operation) ซึ่งเป็นการสร้างพันธมิตร ในระยะยาว ในปัจจุบันรัฐบาลไทยต้องอาศัยแนวความคิดนี้ในการสนับสนุนการทำงานของรัฐบาล ที่กำหนดนโยบายการเป็นองค์กรที่ลดการใช้กระดาษแนวทางการสร้างพันธมิตรจึงมีบทบาทสำคัญ เป็นอย่างยิ่งในแง่ของการส่งต่อข้อมูลการแบ่งปันข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูลสิ่งนี้จะสนับสนุน นโยบายรัฐบาลสู่การปฏิบัติ (Lee, 2008) ซึ่งการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) นั้นเป็นสิ่งที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และ ความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบการทำซ้ำ เป็นต้น (Smits, 2002; Herkema, 2003; Lemon & Sahota, 2003; Schilling, 2008) สภาพแวดล้อม ทางธุรกิจยังคงได้รับอิทธิพลจากการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์การตลาดที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อราคา คุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงให้ความสนใจต่อการนำแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (knowledge Management) เข้ามาปรับใช้ เป็นจำนวนมาก หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมแล้ว องค์กรก็อาจจะใช้ความรู้ที่มีอยู่ ไม่เต็มที่ เนื่องจากความรู้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและยังมีส่วนช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มด้านเศรษฐกิจ ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้น (Jasimuddin & Sajjad, 2008)

การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเติบโต อย่างต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาบริการใหม่ ๆ อีกทั้งยังอำนวยความสะดวกในการพัฒนานวัตกรรมของ องค์กรและจากผลของการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรสามารถบริหารข้อมูลสารสนเทศภายใต้บริบท ธุรกิจที่ซับซ้อนได้ดี (Sharma et al, 2007) ส่วนในการสร้างสรรค์นวัตกรรมก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความอยู่รอดของธุรกิจ ในขณะที่นวัตกรรมด้านสินค้า (product innovation) และกระบวนการ ผลิตสินค้า (process innovation) เป็นปัจจัยที่บ่งบอก ลักษณะขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ แต่นักธุรกิจกลับให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพหลาย ๆ ด้านในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ ความสามารถแข่งขันกับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ได้ในสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจและสังคมที่กำลัง เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ (Murat Ar & Baki, 2011) แน่นอนที่สุดองค์กรธุรกิจใด ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกและยัง ไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใด ๆ องค์กรธุรกิจนั้นย่อมล่มสลาย (Kannabiran & Chandrasekar, 2010) การจัดการความรู้ประกอบด้วย การเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไปเป็นข้อมูลที่สามารถ ถอดรหัสได้ ซึ่งมีความเหมาะสมต่อการเก็บรักษาและถ่ายทอดด้วยเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเผยแพร่ความรู้ไปให้แก่สมาชิกหรือกลุ่มที่สามารถเข้าถึงได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการแบ่งปันความรู้จะเป็นการเผยแพร่ความรู้ไปสู่คนจำนวนมากขึ้นแต่การมีเพียงข้อมูล ก็ยังไม่เพียงพอควรจะต้องมีการนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ให้เห็นเป็นประโยชน์และเพิ่มข้อมูลให้มีจำนวน



มากขึ้นการจัดการความรู้จะต้องเป็นเสมือนการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมงานเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติเป็นกิจวัตร (routine-based) (Peinl & Maier, 2011) บทบาทสำคัญของการส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน และถอดรหัสความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ความรู้ที่ได้มีการอธิบายไว้แล้วจะเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม วิจัยและพัฒนาขององค์กรธุรกิจ รวมถึงการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกันซึ่งประกอบด้วยความสามารถของลูกค้าและพนักงานที่ร่วมกันแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็จะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานและให้ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และการจัดการความรู้ยังสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้านคุณค่ากับการแสวงหาความรู้ และการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับกระบวนการและแผนการทำงานซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ (Andreeva & Kianto, 2011)

กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจคือการกำหนดความรู้ที่ชัดเจน การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเมื่อธุรกิจมีกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจที่ดี จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากคู่พันธมิตรไปเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรให้ดีขึ้นได้ (Kale & Singh, 2007) ความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้รับการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวหรือการทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นพลังที่แตกต่างกัน แต่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน การสร้างสรรค์ (Inventing) เป็นกระบวนการของการยกเลิกความสัมพันธ์ต่อเนื้อที่มีมาแต่เดิม ส่วนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื้อใหม่ ๆ และอาจรับเอาภิกษุณิสัยและความเชื่อที่มีมาแต่เดิมด้วย (Basadur & Gelade, 2006) การร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันทำให้ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการกระบวนการคิดการสร้างสรรค์และการพัฒนา โดยการร่วมมือกันในการพัฒนานั้นสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ (Lin et al., 2010) การร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีจุดเด่น แตกต่าง แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป็นที่ยอมรับโดยต้องมีการทำงานร่วมกันจากหลายฝ่ายทั้งจากหน่วยงานภายนอกและภายในองค์กร (Tan and Tracey, 2007) ความร่วมมือระหว่างทีมงาน ฝ่ายเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย (Cross Function Team) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมใหม่ เนื่องจากการประสานงานการสื่อสารระหว่างฝ่ายจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น (Troy et al., 2008)

ปัจจัยการจัดการความรู้ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการคือการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงยุคใหม่จะต้องมีทักษะในการติดต่อผู้คน สร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางการค้ามีความรู้ความเข้าใจทางการตลาด

และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ถึงจะบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ (Rose, Kumar, & Yen, 2006) ความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rynes et al., 2001) ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Winter & Szulanski, 2001) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Yukl, 2002) ความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้รับการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวหรือการทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นสองส่วนสำคัญของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นพลังที่แตกต่างกันส่งเสริมซึ่งกันและกัน การสร้างสรรค์ (Inventin) เป็นกระบวนการของการยกเลิกความสัมพันธ์ต่อเนื่องที่มีมาแต่เดิม ส่วนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ต่อเนื่องใหม่ ๆ และอาจรับเอากิจนิสัยและความเชื่อที่มีมาแต่เดิมด้วย (Basadur & Gelade (2006) การจัดการความรู้นั้นเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคุณค่าและสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน (Tiwana, 2000) โดยที่การจัดการความรู้คือความสามารถในการสร้าง (creation) การรักษาให้คงไว้ (maintain) การเพิ่มพูน (enhance) และการแบ่งปัน (share) ต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ระหว่างองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทางธุรกิจ หรือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรบทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Ministry of Justice, 2006)

บทบาทสำคัญของการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันและถอดรหัสความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม นอกจากนี้ความรู้ที่ได้มีการอธิบายไว้แล้วก็เป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างมากในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และวิจัยและพัฒนาขององค์กรธุรกิจรวมทั้งการส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือกันซึ่งประกอบด้วย ความสามารถของลูกค้าและพนักงานที่ร่วมกันแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน และให้ประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มยิ่งไปกว่านั้นการจัดการความรู้อย่างสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้านคุณค่ากับการแสวงหาความรู้และการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับกระบวนการและแผนการทำงานซึ่งส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ (Andreeva & Kianto, 2011) โดยมีมุมมอง

ว่าความรู้จะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อความรู้นั้นได้รับการนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปรับตัวหรือ การทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นสองส่วนสำคัญของกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการสร้างสรรค์เป็นพลังที่แตกต่างกัน แต่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน การสร้างสรรค์ (inventing) เป็นกระบวนการของการยกเลิกความสัมพันธ์ ต่อเนื่องที่มีมาแต่เดิม ส่วนการเรียนรู้เป็นกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื้อใหม่ ๆ และอาจรับเอาจินตนิสัย และความเชื่อที่มีมาแต่เดิมด้วย (Basadur & Gelade, 2006)

การจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งผลให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวได้ดีขึ้น เขากล่าวว่าความเป็นไปได้ขององค์กรที่รับเอานวัตกรรมมาใช้จะมีโอกาสเพิ่มขยายขนาดขององค์กร หรือขยายระดับของความซับซ้อนและระดับของความชำนาญเฉพาะทางและหรือสมาชิกที่มีส่วนร่วม ในเครือข่ายที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการและขยายเครือข่ายออกไปอย่างกว้างขวางมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามก็อาจเป็นไปได้ที่องค์กรซึ่งรับนวัตกรรมมาใช้ อาจจะต้องลดระดับของการทำงานอย่างเป็นทางการ หรือระดับของการบริหารที่รวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง (centralization) องค์กรที่รับเอา นวัตกรรมมาใช้จะมีโอกาสเพิ่มจำนวนข้อมูลที่นำมาใช้งาน คุณภาพของข้อมูลและคุณค่าของข้อมูลที่ ตนมีอยู่ ยิ่งองค์กรมีศักยภาพในการรับข้อมูลมากเท่าใดองค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะยอมรับ นวัตกรรมมากขึ้นเท่านั้นและการที่องค์กรได้ให้ความสนใจมากขึ้นต่อการสร้างบรรยากาศและ การสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กรการที่องค์กรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสินค้าแปลกใหม่ และมีคุณภาพสูงในสายตาของผู้ที่นำเอานวัตกรรมมาใช้ (adopter) การนำเอาประสบการณ์เดิม ที่เคยมีมาใช้ให้เป็นประโยชน์หรือการหลอมรวมวิทยาการต่าง ๆ (synergy) ได้ง่ายกว่าคู่แข่งของตน ประเด็นเหล่านี้ย่อมจะส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ (Allameh & Abbas, 2010) มุมมองด้านการบริหารจัดการ (Management Perspective) การให้ความหมายของการจัดการ ความรู้ในมุมมองของการจัดการจะมองว่าการจัดการความรู้เป็นระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน ความรู้ในองค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ที่แฝงในตัวคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การตรวจสอบ และการจัดเก็บความรู้ที่ได้รับ การตรวจสอบแล้ว การกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้แก่ผู้ใช้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ การทำให้ความรู้ถูกใช้ถูกปรับเปลี่ยน และยกระดับให้สูงขึ้น (Henrie & Hedgepeth, 2003) เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรภายใต้การจัดการที่ทำให้เกิดความร่วมมือที่เอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาการเรียนรู้ (Parlby & Taylor, 2000) ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร (Plessis & Boon, 2004)

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของรูปแบบการใช้ความรู้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ ในการสร้างความสามารถใหม่ที่ทำให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และเพิ่มคุณค่าให้แก่ ลูกค้า (Gloet & Terziovski, 2004) อีกทั้งการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ทางการบริหาร ที่จะต้องสร้าง

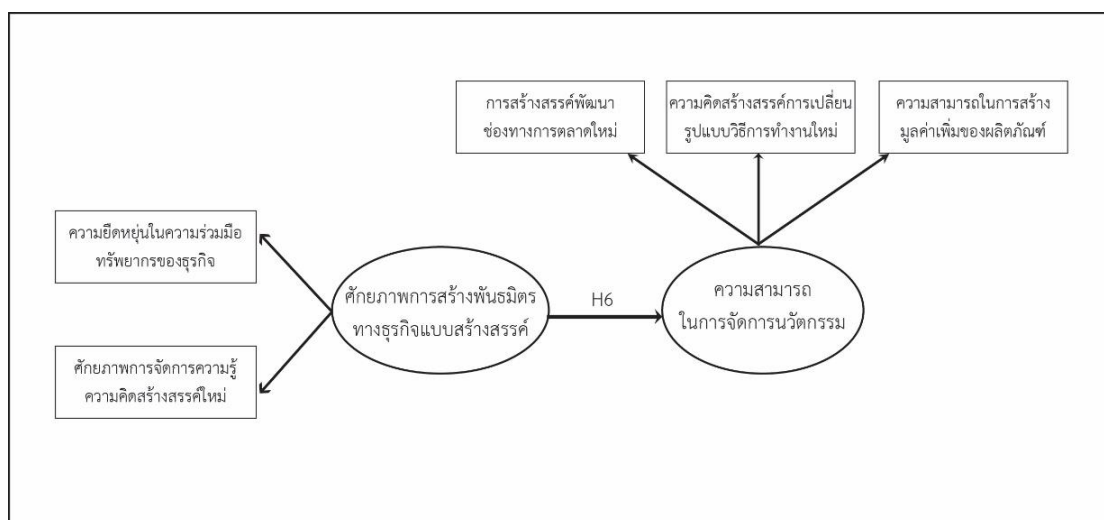
หรือทำให้เกิดความรู้และจัดการความรู้ให้สามารถสร้างนวัตกรรมและนำไปสู่ประสิทธิภาพและผลประโยชน์แก่องค์กรในระยะยาว (Darroch & McNaughton, 2002) การจัดการความรู้เป็นสิ่งช่วยและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร (Parlby & Taylor, 2000) สำหรับการพัฒนานวัตกรรมของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเป็นความจำเป็นอย่างมาก สำหรับการแข่งขันของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมบริการ และสิ่งที่มีบทบาทความสำคัญในการช่วยให้เกิด การพัฒนานวัตกรรมได้เป็นอย่างดี (Chapman & Hyland, 2004) การจัดการความรู้บทบาทในการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และการรวบรวมความรู้ที่แฝงในตัวคน ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้แฝง ในตัวคนถือเป็นส่วนสำคัญต่อความสามารถที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร (Lundvall & Nielsen, 2007) ธุรกิจหรือองค์กรที่มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมที่สูงจะเกิดจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ จากองค์ความรู้และทักษะของพนักงานที่อยู่ในองค์กรเป็นสำคัญ และทำได้ยาก รวมถึงการใช้วิธีการ จัดซื้อจัดจ้างองค์ความรู้จากภายนอกก็ไม่สามารถที่จะมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมได้เท่ากัน (Plessis, 2007) โดยที่แหล่งความรู้ที่มีจากภายนอกจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมขึ้นได้ ดังนั้น ความร่วมมือระหว่างภายในและภายนอกองค์กร มีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดความร่วมมือเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้แฝงในตัวคน และส่งผลต่อการทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรจึงควร ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและการจัดการความรู้ที่มีลักษณะแฝงในตัวคนให้มากยิ่งขึ้นโดยการ พัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือมีทักษะในการทำงานตามหน้าที่งานต่าง ๆ เพื่อเป็น พื้นฐานที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (Scarborough, 2003; Plessis, 2007) กระบวนการ ผสมผสานและเชื่อมโยงความรู้ชัดแจ้งและความรู้แฝงในตัวคน จึงเป็นกระบวนการเป็นความรู้ที่มี บทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาความคิดใหม่และส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรม โดยองค์กรจะจัดหาทรัพยากรใหม่สามารถเข้าถึงความรู้ที่ชัดแจ้งอย่างเพียงพอและสนับสนุนบุคคล ในองค์กรให้มีการนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Rodan, 2002; Scarborough, 2003) บทบาทในการสร้างความรู้ คือการใช้ความสามารถของพนักงาน ลูกค้า และ ผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ ในรูปแบบของชุมชนแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร โดยส่งผล ทำให้มีการทำงานและบรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วย และในที่สุดผลประโยชน์ก็ตกอยู่กับทุกฝ่ายรวมถึง ผลงานขององค์กร (Darroch, 2005; Plessis, 2007) ความร่วมมือเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอก องค์กร แต่ที่สำคัญคือการถ่ายโอนความรู้ที่แฝงในตัวคน และทำให้สร้างองค์ความรู้ในทางปฏิบัติ ได้ใหม่ (Know-How) ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม (Pyka, 2002; Rodan, 2002; Scarborough, 2003) ความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ จะทำให้การถ่ายโอนความรู้ที่แฝง ในตัวคนทำได้ดีมาก อีกทั้งยังช่วยลดความเสี่ยงและต้นทุนในการพัฒนานวัตกรรมอีกด้วย (Scarborough, 2003) การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรม และ สามารถทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นได้ (Schein, 2004)

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ หมายถึง ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นกิจกรรมในการร่วมมือกันในการใช้ทรัพยากรร่วมของพันธมิตร โดยที่เป็นการใช้ร่วมกันทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์หรือจุดเด่นขึ้นมาโดยมีเครือข่ายพันธมิตร และทำการส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันแต่ละที่โดยการมีการเลือกสรรและนำทรัพยากรแต่ละที่มาเสริมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีความสัมพันธ์กันและในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเครือข่าย และการจัดการความรู้ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นการจัดการความรู้ ที่เป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ความรู้ใหม่ มุมมองใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการของความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่หรือการจัดการความรู้ใหม่ ที่เกิดขึ้นในระหว่างองค์กรโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทำให้เป็นฐานของการพัฒนาและสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ขึ้นในธุรกิจ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์กับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร เนื่องจากลักษณะที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้การดำเนินการนำทรัพยากรแต่ละที่มาเสริมกันในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การมีความสัมพันธ์กันและในการดำเนินการร่วมกันระหว่างเครือข่าย และการจัดการความรู้ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ความรู้ใหม่ มุมมองใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาการของความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่หรือการจัดการความรู้ใหม่ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรนวัตกรรมและทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขึ้นได้

ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องมีศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ด้วยความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ จากความเชื่อมโยงดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยที่ 6 โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 7

สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพล  
ทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 7 อิทธิพลของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากสมมติฐานที่ 6 อาจกล่าวได้ว่าศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของการศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### สรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและสมมติฐานของการวิจัย

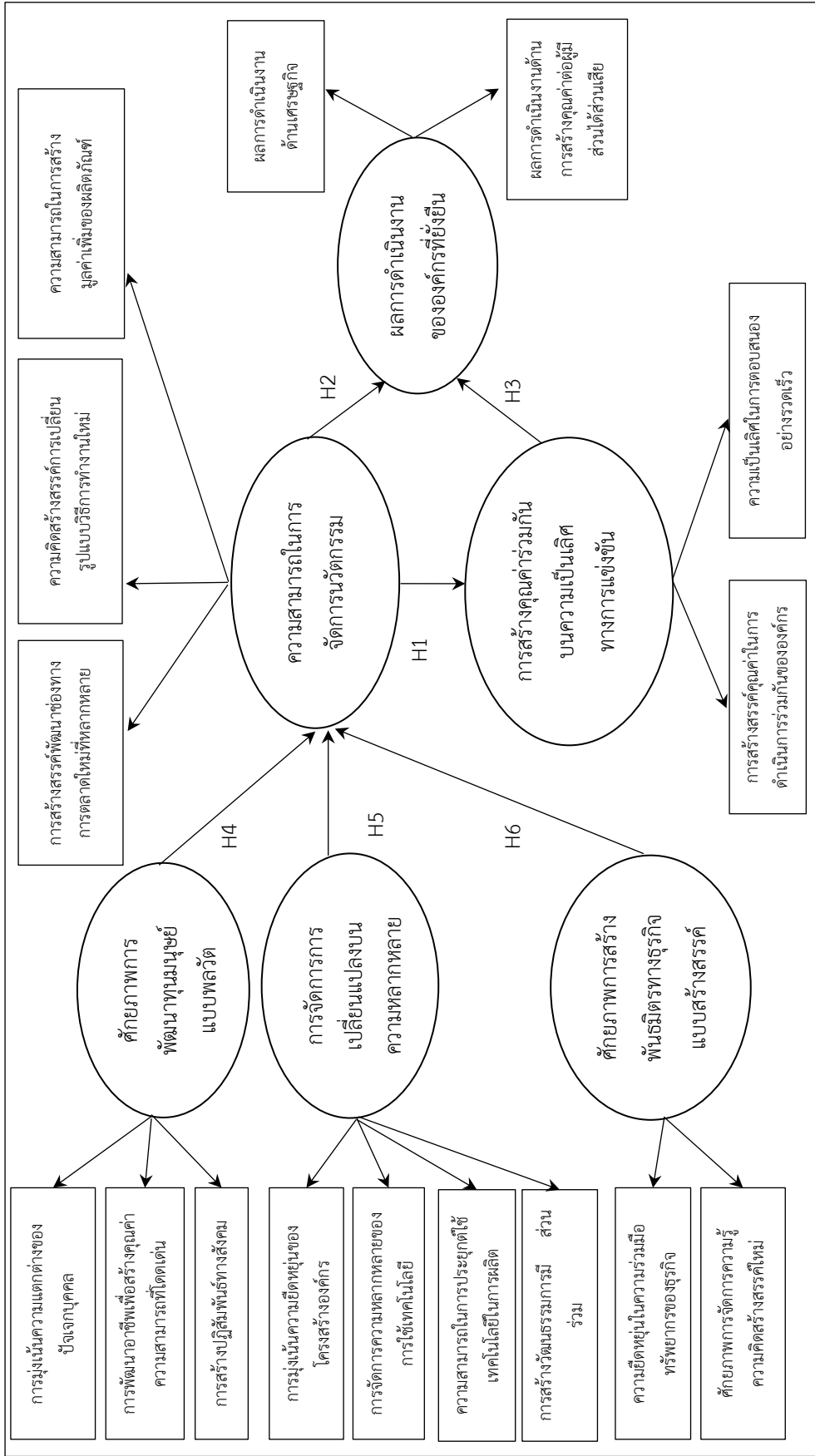
จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย สามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
H1	สมมติฐานที่ 1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน
H2	สมมติฐานที่ 2 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
H3	สมมติฐานที่ 3 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน
H4	สมมติฐานที่ 4 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
H5	สมมติฐานที่ 5 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
H6	สมมติฐานที่ 6 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

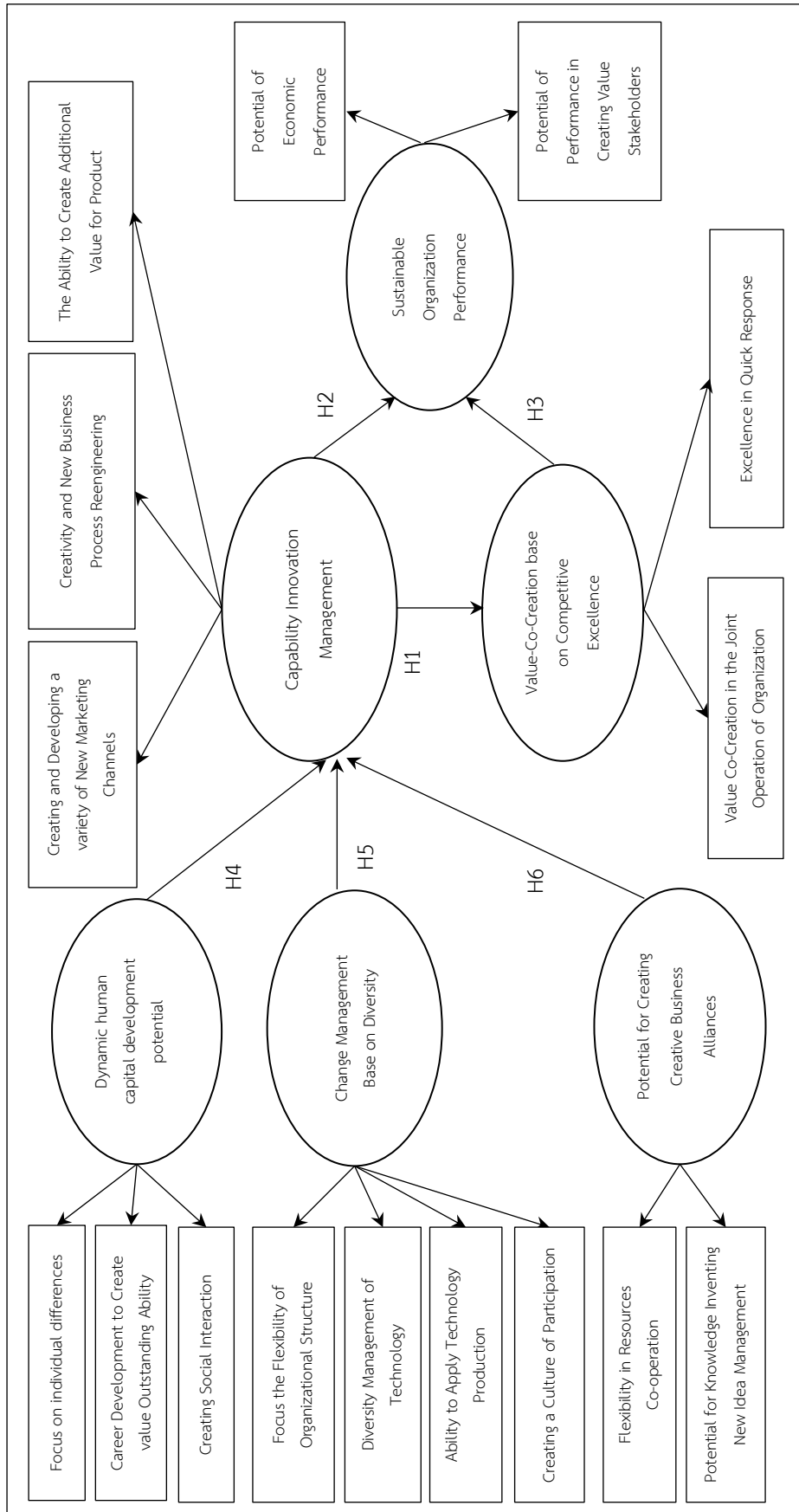
#### การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานที่กล่าวมาข้างต้นและจากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นโมเดลการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Capability Innovation Management) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (Co-Creation base on Competitive Excellence) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamic Human Capital Development Potential) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (Change Management Base on Diversity) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (Creatiing Business Alliances for potential) และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization Performance) สามารถนำเสนอรายละเอียดดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย





ภาพที่ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย (ต่อ)

### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบ สร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบน ความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพล ของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืน ของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบน ความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรม เกษตรในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาแนวทางความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้าง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมเกษตร ในประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) คือ มีวิธีวิจัยเชิง ปริมาณ (Quantitative Research) และการผสมวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นลักษณะการวิจัยแบบหลายช่วง (Multi-phase Design) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณการเพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของความสามารถในการ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยจากนั้นใช้การวิจัยเชิง คุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2013) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ธุรกิจอุตสาหกรรม เกษตรในประเทศไทย

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ในรูปแบบ นำ-แบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความ ตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิง สาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationships) ซึ่งเป็นกรวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้กลุ่มอุตสาหกรรม

การเกษตรในประเทศไทยเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ ระดับองค์กร เนื่องจาก ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยที่มีความเป็นมาตรฐานและอยู่ในปริมาณที่เพียงพอต่อการนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่ากำหนัดตัวแทนของหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรมีความเหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ และมีวิธีวิทยาที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

**1. วิจัยแบบเชิงปริมาณ (Quantitative research)** มุ่งศึกษาวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Antecedent and Consequent) เพื่อสร้างเป็นโมเดลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยให้สอดคล้องกับองค์ความรู้ในเชิงทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์

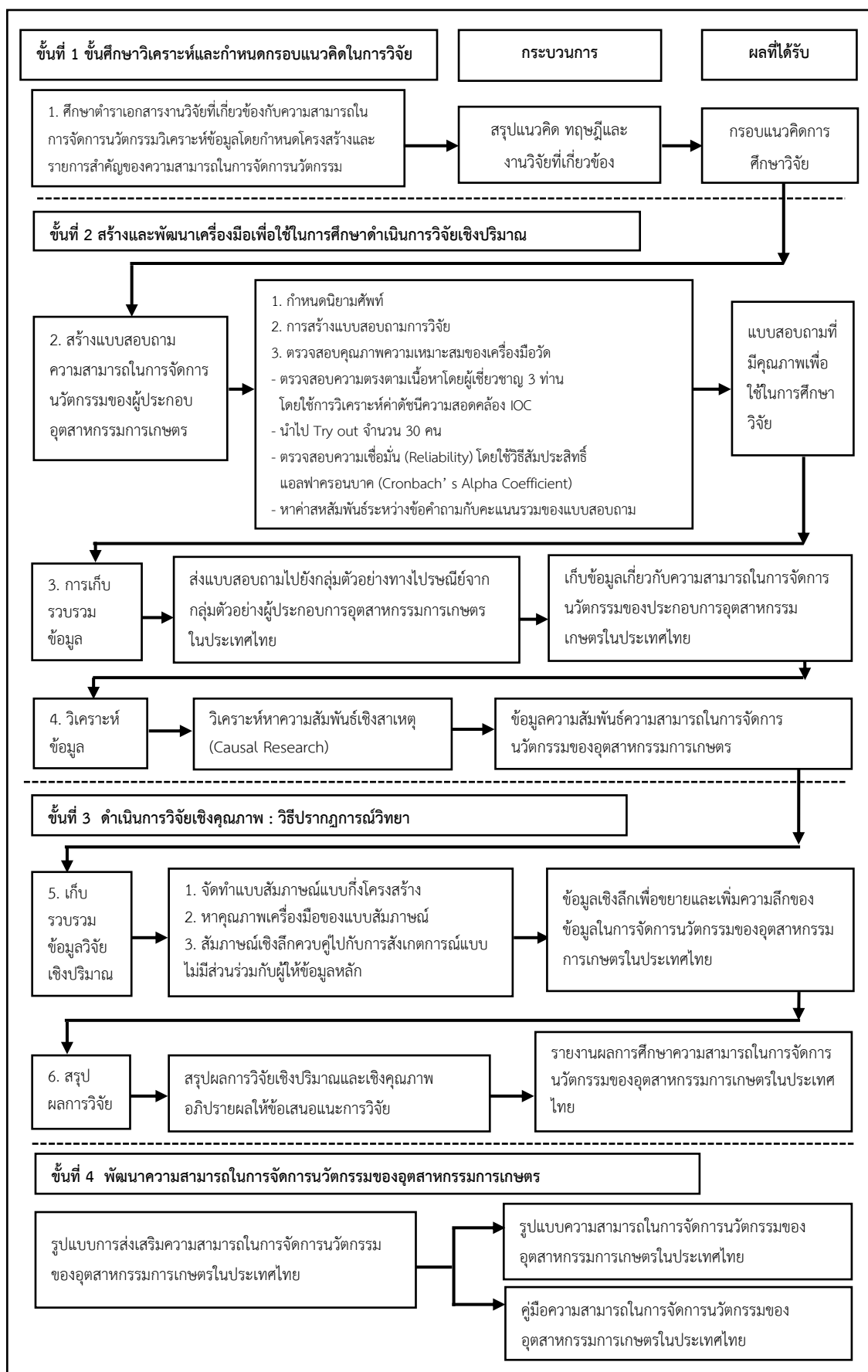
**2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)** เพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยโดยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โปธิสิตา, 2556) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของกิจการ และนำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปของการวิจัยต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตลอดจนการใช้ข้อมูลดังกล่าวในการสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเป็นข้อสรุปของผู้วิจัยต่อไป

ในบทนี้ได้อธิบายถึงระเบียบวิธีวิจัย โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้คือ 1. ขั้นตอนการวิจัย และ 2. ระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### **ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 มิติคือ ด้านขั้นตอน ด้านกระบวนการและด้านผลที่ได้รับ แสดงได้ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

จากภาพที่ 9 แสดงขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยไว้ 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากห้องสมุด และแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น จากอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาจัดทำกรอบแนวความคิด โครงร่างการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา สอบปกป้องโครงร่างการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบและขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบสอบถามความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย การสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ นำผลที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient) ของคอนบราค (Cronbach, 1984) ซึ่งต้องได้ค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าเชื่อมั่นและยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงปริมาณ ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ จากกลุ่มตัวอย่างอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเป็นไปตามเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

ขั้นตอนที่ 5 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก มีรายละเอียดในการดำเนินการ ได้แก่ จัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง หาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อให้ได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในการยืนยัน และขยายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปผลการวิจัย โดยสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัย เพื่อให้ได้รายงานการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยเสนออาจารย์

ที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำแนะนำ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข เมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้ว จึงเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกัน และเมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อสอบป้องกันวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วนั้น จึงจัดทำรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียดดังนี้

## ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ซึ่งหน่วย วิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของการวิจัยครั้งนี้เป็นระดับองค์กร ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลผู้ประกอบการของกรมโรงงานอุตสาหกรรม <https://www.diw.go.th/hawk/content.php?mod=dataservice&tabid=1> การจำแนกลักษณะของบริษัทจะจำแนกโดยใช้บัญชีประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ตามกฎกระทรวง (พ.ศ. 2535) ออกตามความในพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535 การเก็บข้อมูลจะเก็บจากโรงงานที่ประกอบต่าง ๆ โดยเป็นโรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์ยางและปาล์ม น้ำมัน โรงงานผลไม้กระป๋อง โรงงานผลิตภัณฑ์จากข้าวและโรงงานอาหารแปรรูป ข้อมูลจากผู้ประกอบการของกรมโรงงานอุตสาหกรรมกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 5,645 แห่ง ทั่วประเทศไทย (ข้อมูล ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2562)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เนื่องจากการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องอัตราการตอบกลับมีจำนวนน้อย ดังนั้น เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนด การวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (Panayides, 2007) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของงานวิจัยนี้มีจำนวน 5,645 ตัวอย่าง เพื่อให้อัตราการตอบกลับเป็นไปตามจำนวนที่กำหนดตามเกณฑ์ สอดคล้องกับการวิจัยนี้ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาเงื่อนไขของขนาดตัวอย่างที่ต้องสอดคล้องกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย (Kline, 2011) กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปร ซึ่งการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 16 ตัวแปร จึงต้องมี

ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง ทั้งนี้ผู้มิได้ส่งแบบสอบถามไปยังอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยครอบคลุมประเภทของกิจการ ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ กิจการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์ม น้ำมัน กิจการอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง กิจการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป โดยงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 342 ตัวอย่าง เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นตัวแทนที่ดีสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทั้งหมด เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการเกษตรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการโรงงาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในองค์กร

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

1.1 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

1.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร 2) การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี 3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต 4) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

1.3 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวแปรที่สังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ 2) ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

#### 2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่

2.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย 2) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงแบบวิธีการการทำงานใหม่ 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

2.2 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร 2) ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

#### 2.3 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่

1) ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ 2) ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ครอบคลุมนิยามของตัวแปรทั้ง 2 กลุ่มที่ศึกษา โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรม การเกษตรในประเทศไทย เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม การสร้างคุณค่าร่วมกัน บนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended Questionnaire) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรของธุรกิจในปัจจุบัน ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ใน 3 ประเด็น จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย จำนวน 4 ข้อ 2) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ จำนวน 5 ข้อ และ 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ จำนวน 3 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ใน 2 ประเด็น จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย 1) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน จำนวน 6 ข้อ และ 2) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน จำนวน 7 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ใน 3 ประเด็น จำนวน 36 ข้อ ประกอบด้วย 1) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต จำนวน 10 ข้อ 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย จำนวน 18 ข้อ ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ จำนวน 8 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ



ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended Questionnaire)

### 5. การสร้างเครื่องมือและการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่กำลังศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางการออกแบบเครื่องมือที่ใช้เป็นข้อคำถามที่เก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงกำหนดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อนำมาเป็นกรอบการสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

#### 5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

5.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม และแบบสอบถามในการวิจัยต่อไป

5.1.2 จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยสร้างตัวชี้วัดสำหรับตัวแปรสังเกตที่ศึกษาทั้งหมด 16 ตัวแปร โดยมีเนื้อหาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม เพื่อใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยการนิยามปฏิบัติการ (Operation Definition)

5.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆขำ ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ไทยมา ตำแหน่ง คณบดี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร ตำแหน่ง คณบดีวิทยาลัย โลกีสติศาสตร์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด ตำแหน่ง อาจารย์ประจำ หลักสูตรปริญญาเอก วิทยาลัยโลกีสติศาสตร์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

5.1.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

## 5.2 การวัดตัวแปร

การวัดตัวแปรปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย

**5.1.1 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต** ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี 2) องค์กรของท่าน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล 4) องค์กรของท่านมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เฉพาะด้านตามความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง **การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายในการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่คาดหวังไว้ 2) องค์กรของท่านมีการจัดสรรตำแหน่งงานที่ชัดเจนในอนาคตให้กับพนักงาน 3) องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถโดดเด่นสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร **การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน 2) องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี 3) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมในการร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในแต่ละฝ่ายงาน

**5.1.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย** ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ผู้วิจัย

ได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย

**การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัยและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 2) องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับลดและเพิ่มในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรไปยังฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ 3) องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ 4) องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรที่สอดคล้องกับการโครงสร้างการบริหารงานใหม่ 5) องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจนตามฝ่ายงานหรือแผนกงาน

**การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในอนาคต 2) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 3) องค์กรของท่านมีการให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 4) องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจได้

**ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการในการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน 2) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการของกิจกรรมการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงสุด 4) องค์กรของท่านได้มีการนำรูปแบบสมัยใหม่หรือแนวคิดการผลิตใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเป้าหมายขององค์กร 2) องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต 3) องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร 4) องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร 5) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

### 5.1.3 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 ด้าน

ได้แก่ ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างพอเพียง มีความยืดหยุ่นและเหมาะสม 2) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมศักยภาพการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละของเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กันระหว่างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจของกิจการ 4) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ **ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง 2) องค์กรของท่านมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรได้อย่างทั่วถึง 3) องค์กรของท่านส่งเสริมการถ่ายทอดข้อมูล ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานกันระหว่างองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน 4) องค์กรของท่านส่งเสริมในการนำความรู้ใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ที่เป็นประโยชน์มาแบ่งปันกันระหว่างองค์กรอื่น

### 5.1.4 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

การสร้างสรรคพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **การสร้างสรรคพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการเข้าถึงช่องทางการตลาดใหม่โดยใช้การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการนำเสนอกับลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2) องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางตลาดใหม่ 3) องค์กรของท่านมีรูปแบบและช่องทางติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลาย 4) องค์กรของท่านมีการพัฒนาช่องทางตลาดใหม่โดยมีการออกแบบระบบการจัดการระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการขยายช่องทางและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น **ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่เปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร 2) องค์กรมีการค้นหาความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานบุคลากรนำไปปฏิบัติได้ 3) องค์กรของท่านมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย

4) องค์กรของท่านมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ การพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานใหม่ **ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ดูทันสมัย อยู่เสมอ 2) องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 3) องค์กรของท่านมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ในด้านการใช้งานใหม่ ๆ ที่ใช้งานง่ายตรงกับความต้องการของลูกค้า

**5.1.5 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน** ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้มีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน 2) องค์กรของท่านมีความสามารถในการสื่อสารสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอให้กับลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายออนไลน์ **ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว** ประกอบด้วย 1) องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการ 2) องค์กรของท่านมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องรวดเร็วตามเวลาที่นัดหมาย 3) องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อแก้ปัญหา ในขณะที่ให้บริการแก่ลูกค้าสามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที

**5.1.6 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน** ประกอบด้วย 2 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามที่เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ เพื่อวัดระดับการดำเนินการดังกล่าว ประกอบด้วย **ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ** ได้แก่ 1) องค์กรของสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา 2) องค์กรของท่านสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมั่นคงและมีการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) องค์กรของท่านมียอดขายเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา 4) องค์กรของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง **ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ได้แก่ 1) องค์กรของท่านมีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา 2) องค์กรของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว 3) องค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากลูกค้า อย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันว่าเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**5.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเที่ยงของเครื่องมือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำแบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุง ข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของ การวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) =  $\sum R/N$  จากนั้นประมวลความเห็น ของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์ และสามารถ นำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli & Hambleton, 1976) จากการทดสอบพบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00

โดยมีกำหนดการให้คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่า IOC  $\geq$  0.50 หมายถึง ข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

ค่า IOC  $<$  0.50 หมายถึง ข้อคำถามไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

5.3.2 การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือจากการทดลองโดย (Try Out) กับผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จริง จำนวน 30 แห่ง โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธี ของครอนบาค (Cronbach, 1984) โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2006) จากการทดสอบ พบว่าค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ 0.901 และมีค่าความเชื่อมั่นรายด้าน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบ่งตามรายด้าน

ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ คำถาม	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Cronbach's Alpha)
<b>1. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม</b>		
1.1 การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย	4	0.912
1.2 ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่	5	0.917
1.3 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	3	0.914
<b>2. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน</b>		
2.1 การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร	3	0.861
2.2 ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3	0.865
<b>3. ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน</b>		
3.1 ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ	4	0.823
3.2 ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	0.841
<b>4. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต</b>		
4.1 การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	4	0.895
4.2 การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	3	0.900
4.3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	3	0.892
<b>5. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย</b>		
5.1 การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร	5	0.928
5.2 การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี	4	0.929
5.3 ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต	4	0.927
5.4 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	5	0.930
<b>6. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์</b>		
6.1 ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ	4	0.880
6.2 ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่	4	0.878
<b>รวม</b>	<b>61</b>	<b>0.901</b>

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ด้วยการตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่แบ่งตามรายด้านมีค่าระหว่าง 0.823-0.930 ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ดังนั้นแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

5.3.3 นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งหมด เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและมีความเหมาะสม ตรงประเด็นในการสื่อสาร และจึงจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามรายละเอียดดังนี้

1. การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ข้อมูลของกรมโรงงานอุตสาหกรรมมีบริษัทที่ยังดำเนินงานอยู่จำนวน 5,645 แห่ง และงานวิจัยมีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 16 ตัวแปร โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างควรเป็น 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Kline, 2011) จึงมีขนาดของตัวอย่างเท่ากับ 160-320 ตัวอย่าง

2. ติดต่อไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการเกษตรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการโรงงาน และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในองค์กร

3. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีแบบโควต้า เพราะทราบถึงคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างของ 4 กิจการ รวมทั้งจำนวนที่ต้องการ จำนวน 1,500 ฉบับ โดยครอบคลุมอุตสาหกรรมการเกษตรตามประเภทของกิจการ ทั้ง 4 กิจการ กิจการละ 375 ฉบับ ได้แก่ กิจการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน กิจการอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง กิจการอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกิจการอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามชื่อและที่อยู่ของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองส่งกลับ โดยเจ้าหน้าที่ของและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัย

4. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ ปรากฏว่ามีแบบสอบถามที่ส่งกลับและมีความถูกต้องสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 342 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 22.80 ซึ่งมากกว่าร้อยละ 20 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Aaker, Kumar, & Day, 2001) กล่าวว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม หากได้รับการตอบกลับมาในอัตราประมาณร้อยละ 20 สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้



ตารางที่ 4 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน
จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	1,500 ฉบับ
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ	358 ฉบับ
จำนวนแบบสอบถามเนื้อหาไม่สมบูรณ์	16 ฉบับ
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์ทั้งสิ้น	342 ฉบับ
สรุปอัตราร้อยละการตอบกลับของแบบสอบถาม	22.80

### 7. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูล เป็นขั้นตอนการจัดกระทำกับข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานกรอบแนวคิด การวิจัยที่ได้จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติประกอบด้วย คือ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7.3 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย 2) ความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น 3) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร 2) การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี 3) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต 4) การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ 2) ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศ

ทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร  
2) ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย  
1) ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ 2) ผลการดำเนินงานที่ด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา และนำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ  
ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดให้คะแนน  
คำตอบของแบบสอบถามการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้ (Best & Kahn, 2016)

มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 5 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดให้เท่ากับ 4 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดให้เท่ากับ 3 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดให้เท่ากับ 2 คะแนน
มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดให้เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแปลความหมายค่าเฉลี่ย  
มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51-5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51-4.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.51-3.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51-2.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.50	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

7.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดล  
การวิจัย ประกอบด้วย

7.4.1 การวิเคราะห์การแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

7.4.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อทดสอบภาวะ  
ที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ  
เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (กริช แรงสูงเนิน, 2554)

7.4.3 การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

7.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อทดสอบยืนยันว่าตัวแปรสังเกตสามารถวัดตัวแปรแฝง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสองอันดับ (Second Order Confirmatory Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) โดย ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีรายละเอียดดังนี้

7.5.1 การพัฒนาโมเดลการวัดจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร โดยมีโมเดลการวัด 6 โมเดล ได้แก่ โมเดลการวัดความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โมเดลการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โมเดลผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โมเดลการวัดการศักยภาพพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต โมเดลการวัดการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และโมเดลการวัดศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

7.5.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1 โดยตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

7.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 2 โดยตรวจสอบความสอดคล้องกับโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และการทดสอบน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading)

7.5.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ และความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

7.5.5 การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

7.5.6 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2$  ค่า  $\chi^2 / df$  ค่า CFI ค่า AGFI และค่า RMSEA

7.5.7 การวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ที่ส่งผลกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และอิทธิพลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมกับผลลัพธ์ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

## 8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน เพื่อใช้บรรยายคุณลักษณะของสิ่งที่ศึกษา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item Object Congruence) จากการประเมินคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐานของการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้นด้วยการทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2006)

4. การทดสอบการแจกแจงข้อมูลแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้ควรมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งควรมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557)

5. การทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 ทำให้ไม่มีภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Hair et al., 2010)

6. การทำการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายตัวแปรอื่นโดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าอื่น ๆ จะแปลความหมายได้ดังนี้ (Hair et al., 2010)

0.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
0.70-0.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
0.60-0.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
0.50-0.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า 0.50	ไม่เหมาะสมที่นำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

และค่า Bartlett's Test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ (Hair et al., 2010)

## 8.8 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้สำหรับการวิจัย ประกอบด้วย

8.8.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability : CR) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 8.8.1.1 การทดสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล มีดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square/ $\chi^2$ ) หมายถึง ค่าที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บได้จริงกับเมทริกซ์ค่าแปรปรวน-ค่าแปรปรวนร่วมของโมเดลที่พัฒนาขึ้น ค่าสถิติไค-สแควร์มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และไม่มีนัยสำคัญแสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

2) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square) หรือ  $\chi^2/df$  หมายถึงค่าที่ใช้ปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อค่าสถิติไค-สแควร์ เนื่องจากการใช้ค่าไค-สแควร์ มีข้อจำกัด กล่าวคือ ค่าไค-สแควร์ จะมีค่าสูงหากขนาดตัวอย่างใหญ่ทำให้อาจจะสรุปว่าโมเดลไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ความจริงมีความกลมกลืน โดยค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 2 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

3) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index : CFI) หมายถึง ค่าเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระลดตัวของศาสอิสระของโมเดลอิสระกับค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยลดตัวของศาสอิสระของโมเดลของผู้วิจัย โมเดลที่พัฒนาขึ้นกับโมเดลอิสระ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Kaplan, 2008)

4) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI) หมายถึง ค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าไค-สแควร์ของโมเดลของผู้วิจัยและค่าไค-สแควร์ของโมเดลอิสระซึ่งโมเดลอิสระ คือ ตัวแปรเป็นอิสระต่อกัน หรือค่าแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรเป็นศูนย์ ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

5) ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) หมายถึง ค่าที่ได้จากการปรับแก้ดัชนี GFI โดยจะต้องคำนึงถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนตัวแปรและขนาดขององศาอิสระ ซึ่งดัชนี AGFI มีคุณสมบัติเหมือนกับดัชนี GFI ค่าดัชนีระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วมีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ 0.95 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation : RMSEA) หมายถึง ค่าเฉลี่ยของความแตกต่าง (ความไม่กลมกลืน) ต่อองศาอิสระ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos et al., 2000)

ตารางที่ 5 ค่าสถิติการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$
p-value	$p > 0.05$
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$
CFI	$\geq 0.95$
GFI	$\geq 0.95$
AGFI	$\geq 0.95$
RMSEA	$< 0.05$

8.8.1.2 การทดสอบค่าดัชนีการวัด (Composite Reliability: CR) หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2010)

8.8.1.3 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extracted : AVE) หมายถึง ค่าที่ทำการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

8.8.1.4 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loading) หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรที่ปรับให้เป็นมาตรฐาน ไม่มีหน่วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่ามากกว่า 0.40 จึงผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2010)

8.8.2 การวิเคราะห์โมเดลการวิจัย ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลเหมือนกับที่กล่าวไว้ในข้อ 8.8.1 และค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) ค่าอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ค่าอิทธิพลรวม (Total Effect)

## ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### 1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลหลักในวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้กำหนดผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) และตัวอย่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Sampling) โดยวิธีการคัดเลือกด้วยวิธีการเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีประสบการณ์ เพราะสามารถตีความหมายได้เป็นอย่างดี (ชาย โพธิสิตา, 2556) ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมการเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมการเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพการดำเนินวิธีการโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยในการศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อเป็นแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยให้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาตามแนวทางของ Heidegger ที่เน้นการหาความหมายโดยการมองผ่านจากสิ่งที่ปรากฏ (Appearance) ไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลังของสิ่งนั้น โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิสิตา, 2556) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

### 3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการตรวจสอบความน่าเชื่อถือและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

3.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลนั้นได้มาถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูลและแหล่งที่มาเพื่อนำมาพิจารณาในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

3.1.1 การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การใช้การศึกษาทฤษฎีมากกว่า 1 ทฤษฎี เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ 2 ทฤษฎี 1 แนวคิด ได้แก่ 1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) และ 2) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

3.1.2 การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of sources) คือ การใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกันด้วยการสัมภาษณ์จากผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด ทั้งนี้สัมภาษณ์ในเรื่องเดียวกัน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ด้านแหล่งข้อมูลทั้งตัวบุคคลและสถานที่

3.1.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods Triangulation) คือ การใช้วิธีการเก็บข้อมูลมากกว่า 1 วิธี โดยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ร่วมกับวิธีการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรระหว่างการพูดคุยเพื่อทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์



#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามรายละเอียดดังนี้

4.1 ดำเนินการเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมการเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมการเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สีดา, 2556)

4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยติดต่อสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว พร้อมกับยื่นเอกสารจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ ทำให้มีโอกาสดำเนินการตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการซักถามข้อมูลเพิ่มเติมอีกครั้งจากผู้ให้ข้อมูลหลังจาการสรุปผลการศึกษา เพื่อความเชื่อมั่นว่าข้อสรุปนั้นตรงความเป็นจริง

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นผู้ที่ออกแบบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ทำหน้าที่ในการสัมภาษณ์ บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ สมุดจดบันทึก และปากกา ให้มีความพร้อมเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบในงานวิจัยต่อไป

4.4 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านทางมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลหลักรวมทั้งการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอนในการดำเนินการการศึกษา รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หากได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการศึกษาผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลจาก

เครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่อการอภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

## 5. การจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

5.1 การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เริ่มจากการศึกษารูปแบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกับข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการวิจัย โดยเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดของ Heidegger เป็นแนวทางในการศึกษามุ่งตีความ เพื่อความเข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ โดยผ่านกระบวนการการรวบรวมข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูล ที่มีความเข้มงวดในการวิเคราะห์และการตีความ โดยมีการถ่วงดุลอย่างมีระบบ (ชาย โพรธิตา, 2556) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ต้องการศึกษาอย่างลุ่มลึก เพื่อที่จะได้มีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยการสร้างความเชื่อถือของข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) การกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลหลัก การตั้งคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพ ช่วยในการสัมภาษณ์ ทำให้เก็บข้อมูลและรายละเอียดขณะสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องมีทักษะในการถามที่มีความลุ่มลึก และทักษะการฟังเพื่อจับประเด็นรวมถึงเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้สัมภาษณ์ในขณะนั้น การสังเกตสีหน้า แววตา พฤติกรรมของผู้ให้สัมภาษณ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถสร้างความไว้วางใจ โดยปราศจากอคติ (Bias) โดยยึดหลักการเคารพซึ่งสิทธิมนุษยชน (Human Right) และคำนึงถึงข้อควรพิจารณาทางจริยธรรมตามแนวทางของ Creswell (2017) คือการใช้ความระมัดระวังในการเก็บรักษาความลับของข้อมูล และไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลหลัก ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูล

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับวิจัยเชิงคุณภาพจะมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ชาย โพรธิตา, 2556)

5.2.1 การจัดระเบียบข้อมูล เป็นการทำให้ข้อมูลมีความเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการจัดเก็บและนำไปใช้งาน สามารถแบ่งเป็นการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปบันทึกเสียงโดยเป็นการถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) การตีความ การวิเคราะห์ การจัดเก็บข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย หรือมีประเด็นตรงกับที่ผู้วิจัยต้องการ ข้อมูลที่ถูกคัดสรรออกมาจะถูกกำหนดเป็นรหัสข้อมูล (Coding) โดยข้อมูล

ที่มีความหมายเดียวกัน จะถูกใส่รหัสเดียวกัน ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดรหัสให้กับข้อมูล 6 กลุ่ม ได้แก่ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม รูปแบบการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเลิศทางการแข่งขัน รูปแบบผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน อิทธิพลของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต และอิทธิพลการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ที่มีต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

5.2.2 การแสดงข้อมูล เป็นการนำเอาข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วนั้นกลับเข้ามารวมกันใหม่ ให้เป็นกลุ่ม (Reassembling) โดยจำแนกตามประเด็นหัวข้อในการวิเคราะห์ จากผลการวิเคราะห์ สามารถแยกประเด็นของการวิจัยเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย อิทธิพลความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความ เป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และอิทธิพลของปัจจัยสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

5.2.3 การหาข้อสรุป ตีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของผลงานวิจัย ซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย การแสดงความสัมพันธ์ ตลอดจนกรอบแนวคิด ที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตีความมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงประเด็นของข้อสรุปและตีความ ซึ่งผู้วิจัยยังต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตีความจากข้อมูลที่เก็บได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้วิจัย

5.2.4 การนำเสนอผลการวิจัยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analytics) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2.5 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ มาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัยต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาแนวทางความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) ในรูปแบบนำแบบรอง (Dominant-less Dominant Design) มีการผสมวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยการใช่วิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเสริม เพื่อขยายความตรวจสอบยืนยันและเพิ่มความลึกของข้อมูล โดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีการวิจัยความสัมพันธ์แบบเชิงสาเหตุ (Causal Research) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล (Cause and Effect Relationships) จากนั้นใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (Creswell, 2017) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้อุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม การเกษตร ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
6. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น
7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง
8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง
9. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและตัวแปรผล เพื่อสร้างเป็นโมเดลของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

CINM	แทน	ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Capability Innovation Management)
CDM	แทน	การสร้างสรรคพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (Creating and Developing a variety of New Marketing Channels)
CBR	แทน	ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (Creativity and New Business Process Reengineering)
CAP	แทน	ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (The Ability to Create Additional Value for Product)
VCCE	แทน	การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (Value-Co-Creation base on Competitive Excellence)
JOO	แทน	การสร้างสรรคคุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (Value Co-Creation in the Joint Operation of Organization)
EQR	แทน	ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Excellence in Quick Response)

SOPF	แทน	ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization Performance)
PEP	แทน	ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (Potential of Economic Performance)
PPC	แทน	ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Potential of Performance in Creating Value)
DHCP	แทน	ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (Dynamic human capital development potential)
FID	แทน	การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Focus on individual differences)
CDO	แทน	การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (Career Development to Create value Outstanding Ability)
CSI	แทน	การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Creating Social Interaction)
CMBD	แทน	การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (Change Management Base on Diversity)
FFO	แทน	การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (Focus the Flexibility of Organizational Structure)
DMT	แทน	การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (Diversity Management of Technology)
ATP	แทน	ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (Ability to Apply Technology Production)
CCP	แทน	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Creating a Culture of Participation)
PCBA	แทน	ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (Potential for Creating Creative Business Alliances)
FRC	แทน	ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (Flexibility in Resources Co-operation)
PKI	แทน	ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (Potential for Knowledge Inventing New Idea Management)

### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SK	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที (t-distribution)
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Square Multiple Correlation) หรือ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
CR	แทน	ค่าความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
AVE	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (Average Variance Extracted)
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (รวม Effects)

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งปัจจุบัน โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	175	51.17
หญิง	167	48.83
รวม	342	100.00
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	58	16.96
30-40 ปี	232	67.84
มากกว่า 50 ปี	52	15.20
รวม	342	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	12.87
ปริญญาตรี	151	44.15
สูงกว่าปริญญาตรี	147	42.98
รวม	342	100.00
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	85	24.90
10-20 ปี	164	48.00
มากกว่า 20 ปี	93	27.20
รวม	342	100.00
ตำแหน่งงานปัจจุบัน		
ผู้บริหารระดับสูง	155	45.32
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	187	54.68
รวม	342	100.00



จากตารางที่ 6 สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านเพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 51.17 และเพศหญิง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 48.83

ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 67.84 รองลงมา คือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20

ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 44.15 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.98 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.87

ด้านประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 10-20 ปี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90

ด้านตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่ายผลิต จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 57.68 และตำแหน่งงานผู้บริหารระดับสูง จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 45.32

## 2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ประกอบด้วย ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจ และระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ โดยการแจกแจงความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) มีรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ

(n=342)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ		
ห้างหุ้นส่วน	141	41.23
บริษัทจำกัด	201	58.77
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>
ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ		
กิจการของคนไทย	304	88.89
กิจการร่วมทุนกับต่างชาติ	38	11.11
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>
กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ		
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑืยาง	77	22.51
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑืผลไม้กระป๋อง	112	32.75
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑืจากข้าว	71	20.76
โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑือาหารแปรรูป	82	23.98
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>
ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ		
น้อยกว่า 10 ล้านบาท	67	19.59
10-50 ล้านบาท	261	76.32
มากกว่า 50 ล้านบาท	14	4.09
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>
จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจ		
ไม่เกิน 100 คน	98	28.65
100-300 คน	159	46.49
301-500 คน	56	16.37
มากกว่า 500 คน	29	8.48
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ (ต่อ)

(n=342)

ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ		
น้อยกว่า 10 ปี	60	17.54
10-20 ปี	210	61.40
21-30 ปี	54	15.79
มากกว่า 30 ปี	18	5.26
<b>รวม</b>	<b>342</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 7 สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นบริษัท จำกัด จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 58.77 รองลงมาคือ ห้างหุ้นส่วน จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 41.23

ด้านลักษณะของการดำเนินธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นกิจการของคนไทย จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมาคือ กิจการร่วมทุนกับต่างชาติ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

ด้านกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผลไม้กระป๋อง จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75 รองลงมาคือ โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.98 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยาง จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.51 และโรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.76

ด้านทุนจดทะเบียนของธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนของธุรกิจ 10-50 ล้านบาท จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 76.32 รองลงมาคือ ทุนจดทะเบียนของธุรกิจน้อยกว่า 10 ล้านบาท จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 19.59 และทุนจดทะเบียนของธุรกิจมากกว่า 50 ล้านบาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.09

ด้านจำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีบุคลากรทั้งหมด 100-300 คน จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 46.49 รองลงมาคือ บุคลากรทั้งหมด ไม่เกิน 100 คนจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 28.65 บุคลากรทั้งหมด 301-500 คน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.37 และบุคลากรทั้งหมด มากกว่า 500 คน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.48

ด้านระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจ 10-20 ปี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 61.40 รองลงมาคือ ดำเนินธุรกิจ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 17.54 ดำเนินธุรกิจ 21-30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.79 และดำเนินธุรกิจ มากกว่า 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย การสร้างสรรค์ พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงาน ใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็น โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการ นวัตกรรม โดยรวม

(n=342)

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย	4.00	0.34	มาก
ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงาน ใหม่	3.94	0.32	มาก
ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์	3.98	0.47	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.97</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการ  
นวัตกรรม ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย

(n=342)

ข้อที่	การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการเข้าถึงช่องทางการตลาดใหม่ โดยใช้การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการนำเสนอ กับลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	4.04	0.63	มาก
2	องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่อง การการตลาดใหม่	3.92	0.64	มาก
3	องค์กรของท่านมีรูปแบบและช่องทางการติดต่อสื่อสาร กับลูกค้าที่หลากหลาย	3.93	0.74	มาก
4	องค์กรของท่านมีการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่โดยมี การออกแบบระบบการจัดการระบบพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการขยายช่องทางและการเข้าถึง กลุ่มลูกค้ามากขึ้น	4.12	0.74	มาก
	รวม	4.00	0.68	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่โดยมีการออกแบบระบบการจัดการระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการขยายช่องทาง และการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการเข้าถึง ช่องทางการตลาดใหม่ โดยใช้การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการนำเสนอ กับลูกค้าโดยใช้ เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการ  
นวัตกรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่

(n=342)

ข้อที่	ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการ การทำงานใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้ แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร	4.00	0.34	มาก
2	องค์กรมีการค้นหาความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน บุคลากรนำไปปฏิบัติได้	4.16	0.72	มาก
3	องค์กรของท่านมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และ ข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคน เข้าถึงได้ง่าย	4.00	0.68	มาก
4	องค์กรของท่านมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ การพัฒนา รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.93	0.76	มาก
5	องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ มี ความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบ การทำงานใหม่	3.89	0.69	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม  
ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก  
มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการค้นหาความคิดใหม่ ๆ  
มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน บุคลากรนำไปปฏิบัติได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ  
4.16 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร  
เพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร และองค์กรของท่านมีช่องทาง  
การแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เท่ากัน และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่  
มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการ  
นวัตกรรม ด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

(n=342)

ข้อที่	ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ของผลิตภัณฑ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ ทันสมัยอยู่เสมอ	4.11	0.76	มาก
2	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตให้ ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	3.98	0.71	มาก
3	องค์กรของท่านมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ในด้านการใช้ งานใหม่ ๆ ที่ใช้งานง่ายตรงกับความต้องการของลูกค้า	3.84	0.67	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม  
ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก  
มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบของ  
ผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.11 รองลงมาคือ องค์กรของท่าน  
มีการปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และน้อยที่สุดคือ  
องค์กรของท่านมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ในด้านการใช้งานใหม่ ๆ ที่ใช้งานง่ายตรงกับความต้องการ  
ของลูกค้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม แบ่งออกเป็น  
2 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วย การสร้างสรรค์  
คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และ  
2. ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และ  
ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็น  
โดยรวมและรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยรวม

(n=342)

การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร	3.90	0.39	มาก
ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	3.95	0.47	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.93</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย

(n=342)

ข้อที่	การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้มีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.04	0.69	มาก
2	องค์กรของท่านมีความสามารถในการสื่อสารสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.64	มาก
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอให้กับลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายออนไลน์	3.84	0.74	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้มีการ



การดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.04 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการสื่อสารสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และองค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอให้กับลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายออนไลน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เท่ากัน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

(n=342)

ข้อที่	ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการ	4.09	0.70	มาก
2	องค์กรของท่านมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องรวดเร็วตาม เวลาที่นัดหมาย	3.95	0.71	มาก
3	องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อแก้ปัญหาในขณะให้บริการแก่ลูกค้า สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่	3.82	0.78	มาก
	รวม	3.95	0.73	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.09 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องรวดเร็วตาม เวลาที่นัดหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อแก้ปัญหาในขณะให้บริการแก่ลูกค้า สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

(n=342)

ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ	3.90	0.40	มาก
ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.96	0.43	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.93</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ

(n=342)

ข้อที่	ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา	4.01	0.71	มาก
2	องค์กรของท่านสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมั่นคงและมีการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.76	มาก
3	องค์กรของท่านมียอดขายเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา	3.87	0.74	มาก
4	องค์กรของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง	3.89	0.69	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา

มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมั่นคงและมีการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(n=342)

ข้อที่	ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ เมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา	4.07	0.70	มาก
2	องค์กรของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว	3.93	0.71	มาก
3	องค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากลูกค้า อย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันว่าเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.87	0.73	มาก
	รวม	3.96	0.71	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ เมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ องค์กรของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันว่าเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

### 5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม แบ่งออกได้ 3 ด้าน ได้แก่ 1. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี และ 3. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ มีรายละเอียดทั้งระดับความคิดเห็นโดยรวม และรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต โดยรวม

(n=342)

ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	3.99	0.36	มาก
การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	3.91	0.45	มาก
การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	3.90	0.45	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.93</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต โดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

(n=342)

ข้อที่	การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี	4.13	0.73	มาก
2	องค์กรของท่าน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.00	0.69	มาก
3	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล	3.92	0.69	มาก
4	องค์กรของท่านมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.76	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.13 รองลงมาคือ องค์กรของท่าน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล และองค์กรของท่านมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านตามความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เท่ากัน

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

(n=342)

ข้อที่	การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายในการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่คาดหวังไว้	3.97	0.75	มาก
2	องค์กรของท่านมีการจัดสรรตำแหน่งงานที่ชัดเจนในขนาดที่ให้กับพนักงาน	3.91	0.70	มาก
3	องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถโดดเด่นสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร	3.86	0.78	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายในการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่คาดหวังไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการจัดสรรตำแหน่งงานที่ชัดเจนในขนาดที่ให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถโดดเด่นสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

(n=342)

ข้อที่	การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน	3.93	0.71	มาก
2	องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.81	0.73	มาก
3	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมในการร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในแต่ละฝ่ายงาน	3.95	0.76	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมในการร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในแต่ละฝ่ายงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.95 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย โดยรวม

(n=342)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร	3.92	0.29	มาก
การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี	3.91	0.38	มาก
ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต	3.91	0.35	มาก
การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	3.82	0.32	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.89</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย โดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร

(n=342)

ข้อที่	การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัยและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.14	0.66	มาก
2	องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับลดและเพิ่มในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรไปยังฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.92	0.67	มาก
3	องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่	3.78	0.68	มาก
4	องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรที่สอดคล้องกับการโครงสร้างการบริหารงานใหม่	3.89	0.71	มาก
5	องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจนตามฝ่ายงานหรือแผนงาน	3.88	0.74	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัยและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.14 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับลดและเพิ่ม ในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรไปยังฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการช่วงการบังคับบัญชาในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78



ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี

(n=342)

ข้อที่	การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในอนาคต	4.01	0.73	มาก
2	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	3.94	0.69	มาก
3	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.86	0.74	มาก
4	องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจได้	3.82	0.78	มาก
	รวม	3.91	0.73	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.01 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้พนักงานในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต

(n=342)

ข้อที่	ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการในการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	4.17	0.73	มาก
2	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการของกิจกรรมการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.86	0.70	มาก
3	องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงสุด	3.77	0.64	มาก
4	องค์กรของท่านได้มีการนำรูปแบบสมัยใหม่หรือแนวคิดการผลิตใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.74	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการในการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.17 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในกระบวนการของกิจกรรมการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

(n=342)

ข้อที่	การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเป้าหมายขององค์กร	3.80	0.68	มาก
2	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต	3.87	0.73	มาก
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร	3.81	0.69	มาก
4	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร	3.84	0.71	มาก
5	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก	3.92	0.74	มาก
	รวม	3.84	0.71	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.92 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และน้อยที่สุดคือ องค์กรของท่านมีการทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยรวม

(n=342)

ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ	3.87	0.38	มาก
ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่	3.89	0.37	มาก
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.88</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 27 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ

(n=342)

ข้อที่	ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างพอเพียงมีความยืดหยุ่นและเหมาะสม	4.07	0.74	มาก
2	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมศักยภาพการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละของเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.64	มาก
3	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กันระหว่างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจของกิจการ	3.80	0.67	มาก
4	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ	3.80	0.72	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.87</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 28 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างพอเพียงมีความยืดหยุ่นและเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.07 รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีการส่งเสริมศักยภาพการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละของเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กันระหว่างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจของกิจการ และองค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เท่ากัน

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

(n=342)

ข้อที่	ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.98	0.68	มาก
2	องค์กรของท่านมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรได้อย่างทั่วถึง	3.88	0.72	มาก
3	องค์กรของท่านส่งเสริมการถ่ายทอดข้อมูล ทักษะความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานกันระหว่างองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	3.92	0.69	มาก
4	องค์กรของท่านส่งเสริมในการนำความรู้ใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นประโยชน์มาแบ่งปันกันระหว่างองค์กรอื่น	3.76	0.75	มาก
	<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ โดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.98 รองลงมาคือ องค์กรของท่านส่งเสริมการถ่ายทอดข้อมูล ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานกันระหว่างองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ องค์กรของท่านส่งเสริมในการนำความรู้ใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นประโยชน์มาแบ่งปันกันระหว่างองค์กรอื่น ทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

## 6. ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์โมเดลที่พัฒนาขึ้น

ตารางที่ 30 ค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้

(n=342)

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
การสร้างสรรคพัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM)	0.09	-0.45
ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (CBR)	-0.04	-0.74
ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP)	-0.27	-0.71
การสร้างสรรคคุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOO)	0.09	-0.33
ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EOR)	0.11	-0.66
ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP)	0.16	-0.77
ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC)	0.11	-0.41
การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID)	-0.08	-0.47
การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO)	0.21	-0.53
การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI)	-0.04	-0.59
การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO)	-0.01	-0.21
การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT)	0.00	-0.25
ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP)	0.06	-0.11
การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP)	-0.04	-0.09
ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC)	0.02	-0.65
ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI)	-0.11	-0.56

จากตารางที่ 30 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ศึกษามีค่าความเบี่ยงอยู่ระหว่าง -0.27 ถึง 0.21 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -3 ถึง +3 และมีค่าความโด่งระหว่าง -0.09 ถึง -0.77 ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง -10 ถึง +10 แสดงว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลที่ได้พัฒนาขึ้น



ตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้

	FID	CDO	CSI	FFO	DMT	ATP	CCP	FRC	PKI	CDM	CBR	CAP	JOO	EOR	PEP	PPC
Mean	3.99	3.91	3.90	3.92	3.91	3.91	3.85	3.87	3.89	4.00	3.94	3.98	3.90	3.95	3.90	3.96
SD	0.36	0.45	0.45	0.29	0.38	0.38	0.32	0.38	0.37	0.34	0.32	0.47	0.39	0.47	0.40	0.43
FID	1															
CDO	0.654**	1														
CSI	0.594**	0.686**	1													
FFO	0.554**	0.626**	0.586**	1												
DMT	0.504**	0.503**	0.550**	0.677**	1											
ATP	0.553**	0.601**	0.582**	0.709**	0.646**	1										
CCP	0.541**	0.640**	0.597**	0.652**	0.549**	0.712**	1									
FRC	0.533**	0.639**	0.654**	0.669**	0.519**	0.608**	0.603**	1								
PKI	0.578**	0.612**	0.606**	0.748**	0.548**	0.665**	0.603**	0.648**	1							
CDM	0.509**	0.572**	0.528**	0.641**	0.573**	0.663**	0.655**	0.551**	0.601**	1						
CBR	0.476**	0.570**	0.512**	0.592**	0.508**	0.606**	0.615**	0.554**	0.568**	0.712**	1					
CAP	0.515**	0.531**	0.523**	0.581**	0.499**	0.601**	0.614**	0.539**	0.548**	0.614**	0.818**	1				
JOO	0.450**	0.702**	0.545**	0.527**	0.385**	0.525**	0.543**	0.550**	0.536**	0.499**	0.510**	0.556**	1			
EOR	0.429**	0.455**	0.467**	0.607**	0.463**	0.553**	0.529**	0.517**	0.701**	0.528**	0.527**	0.605**	0.593**	1		
PEP	0.359**	0.423**	0.392**	0.731**	0.463**	0.520**	0.529**	0.517**	0.498**	0.533**	0.496**	0.563**	0.558**	0.702**	1	
PPC	0.442**	0.458**	0.491**	0.614**	0.675**	0.670**	0.592**	0.526**	0.504**	0.545**	0.542**	0.615**	0.552**	0.643**	0.683**	1

\*p-value < 0.05, \*\* p-value < 0.01



จากตารางที่ 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้ง 16 ตัวแปร จำนวน 120 คู่ มีความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.352 – 0.818 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรต้องมี ค่าไม่เกิน 0.90 ซึ่งแสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาไม่ มีปัญหาในเรื่องความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Pallant, 2010; Rubin, 2012) รวมทั้งการทดสอบความเป็นอิสระของตัวแปรเหล่านี้ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่า Bartlett's test of Sphericity เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่า KMO ที่ได้คือ 0.920 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.8 มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้มาก และค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Bartlett's Test = 4549.634, df = 120, Sig = 0.000) ดังนั้น ตัวแปรเหล่านี้ไม่มีปัญหาภาวะร่วมพหุจึงมีความเหมาะสมที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลการวัดและโมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้น (Hair et al., 2006)

## 7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและยืนยันความถูกต้องของตัวแปรสังเกตที่สามารถวัดตัวแปรแฝงในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายในและตัวแปรแฝงภายนอก

ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (CBR) และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP) 2) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (VCCE) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOO) และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EQR) และ 3) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (SOPF) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP) และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC)

ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (DHCP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID) การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO) และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI) 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (CMBD) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO) การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP) และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP) และ 3) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (PCBA)

ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร คือ ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC) และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI) โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (CBR) และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 32

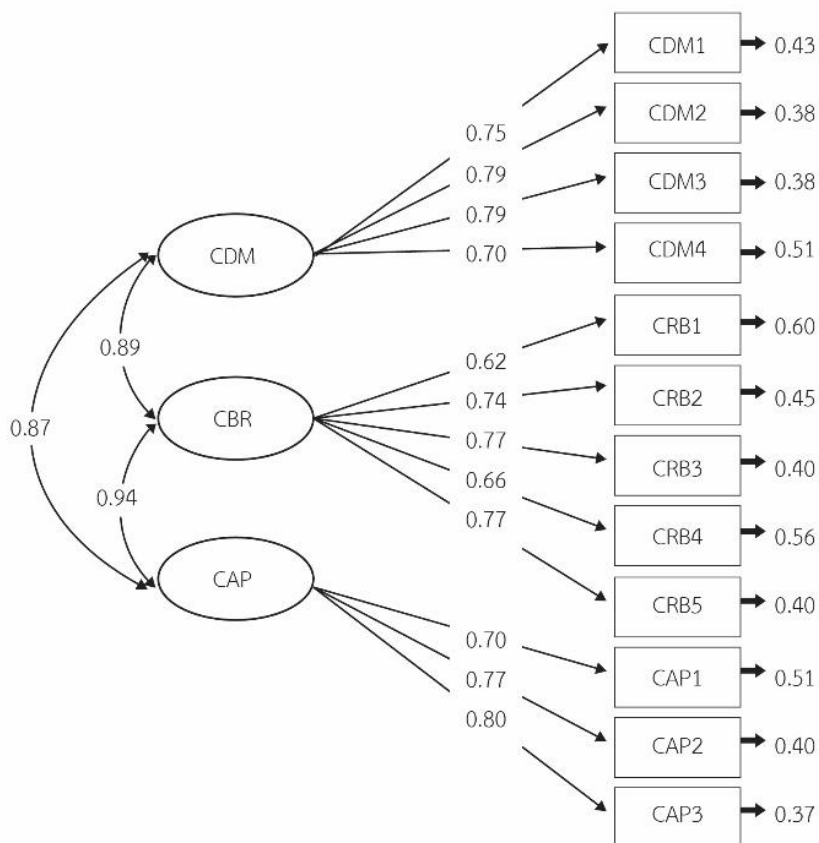
ตารางที่ 32 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	48.42	-
df	-	36	-
p-value	$p > 0.05$	0.08	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.35	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 32 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 48.42 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.35 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.95 และ

ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 10



Chi-Square=48.41 , df=36, p-value=0.08102, RMSEA=0.032

ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 33 สรุปองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบหลักด้าน ความสามารถในการ จัดการนวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CINM	CDM1	0.75	0.58	0.84
	CDM2	0.79		
	CDM3	0.79		
	CDM4	0.70		
	CBR1	0.62	0.51	0.84
	CBR2	0.74		
	CBR3	0.77		
	CBR4	0.66		
	CBR5	0.77		
	CAP1	0.70	0.57	0.80
	CAP2	0.77		
	CAP3	0.80		

จากภาพที่ 10 และตารางที่ 33 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.79 ตัวแปรสังเกตได้ด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ (CBR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.77 และตัวแปรสังเกตได้ด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.70 – 0.80 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่า ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.58 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.80 - 0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

## 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

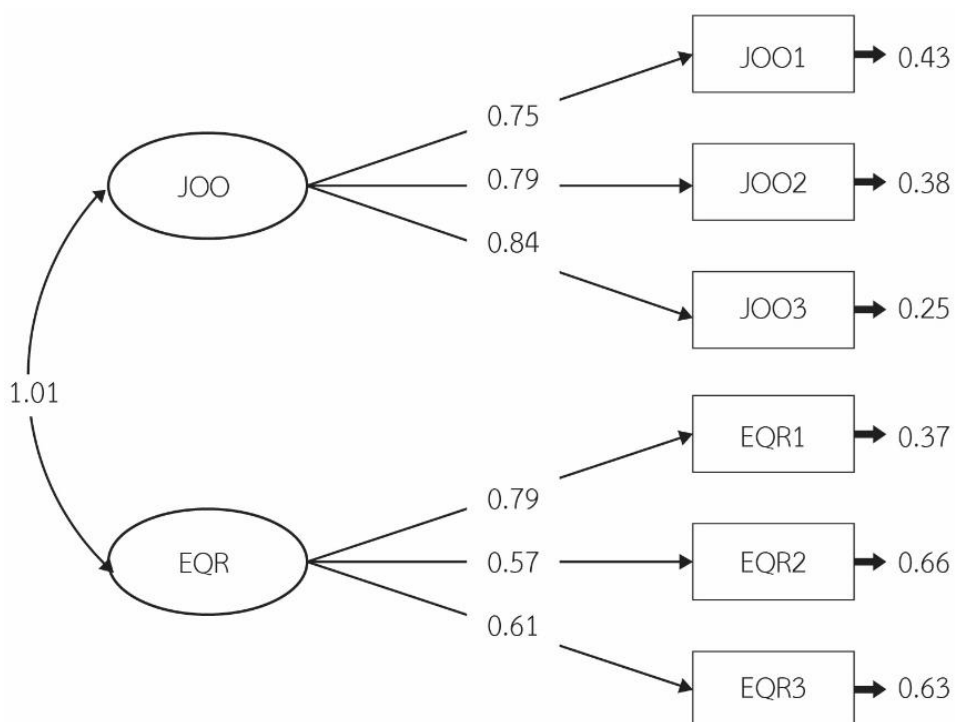
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOO) และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EQR) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	5.23	-
df	-	3	-
p-value	$p > 0.05$	0.16	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.74	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 34 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 5.23 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.16 (p-value เท่ากับ 0.16) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.74 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 11



Chi-Square=5.23 , df=3, p-value=0.15569, RMSEA=0.047

ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตารางที่ 35 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

องค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
VCCE	JOO1	0.75	0.63	0.84
	JOO2	0.79		
	JOO3	0.84		
	EQR1	0.79	0.54	0.70
	EQR2	0.57		
	EQR3	0.61		

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 35 พบว่า องค์กรประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกัน บนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOC) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.75 – 0.84 และตัวแปรสังเกตได้ด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EQR) มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.79 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์กรประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์กรประกอบ อยู่ระหว่าง 0.54 - 0.63 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์กรประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์กรประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

### 3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

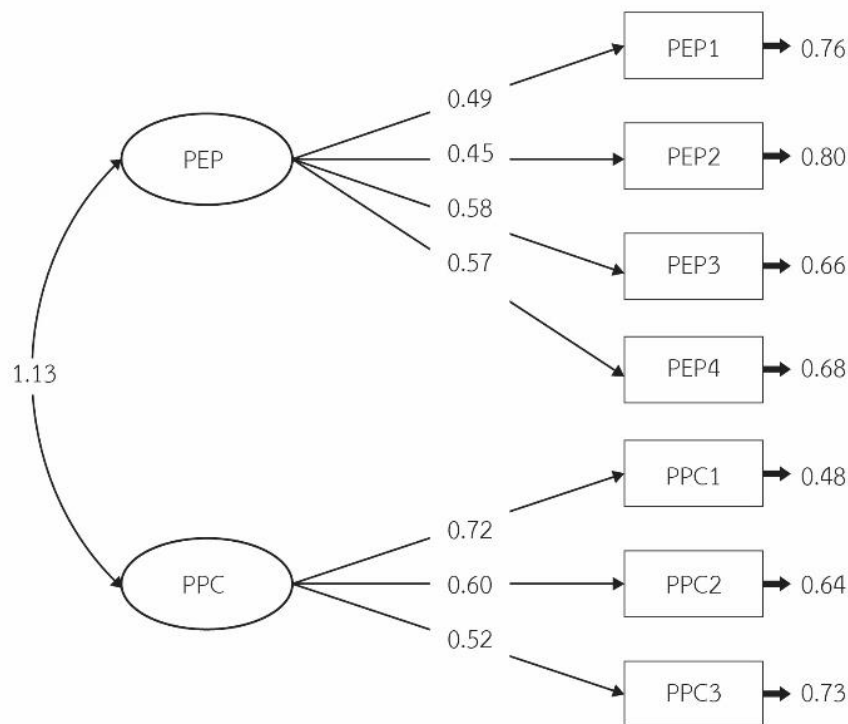
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งของ องค์กรประกอบหลัก ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP) และผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของผลการดำเนินงานของ องค์กรที่ยั่งยืน

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	14.63	-
df	-	9	-
p-value	$p > 0.05$	0.10	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.63	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 36 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 14.63 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 (p-value เท่ากับ 0.10) ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.63 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีรายละเอียดดังภาพที่ 12



Chi-Square=14.63 , df=9, p-value=0.10173, RMSEA=0.043

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน



ตารางที่ 37 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

องค์ประกอบหลักด้าน ผลการดำเนินงานของ องค์กรที่ยั่งยืน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
SOPF	PEP1	0.49	0.52	0.70
	PEP2	0.45		
	PEP3	0.58		
	PEP4	0.57		
	PPC1	0.72	0.53	0.74
	PPC2	0.60		
	PPC3	0.52		

จากภาพที่ 12 และตารางที่ 37 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.45 – 0.58 และตัวแปรสังเกตได้ด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.72 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.53 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.74 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

#### 4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

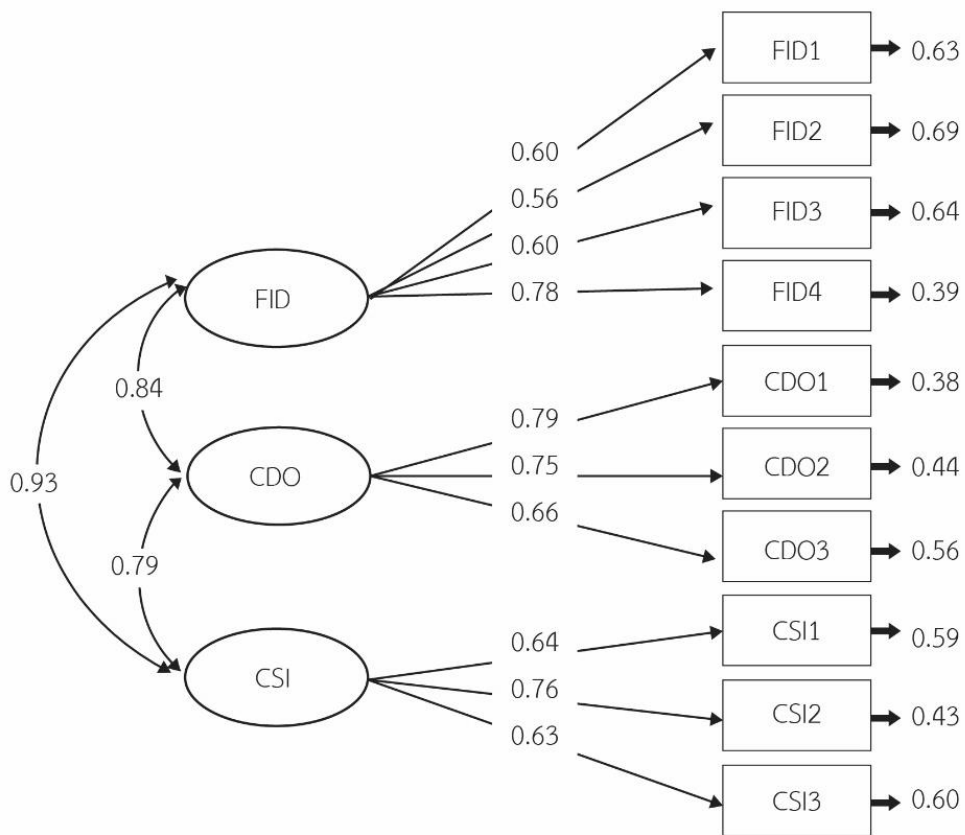
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID) การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO) และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	41.50	-
df	-	32	-
p-value	$p > 0.05$	0.12	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.30	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 38 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 41.50 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.12 (p-value เท่ากับ 0.12) ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.30 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีรายละเอียดดังภาพที่ 13



Chi-Square=41.50, df=32, p-value=0.12124, RMSEA=0.030

ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

ตารางที่ 39 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

องค์ประกอบหลักด้าน ศักยภาพการพัฒนาทุน มนุษย์แบบพลวัต	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
DHCP	FID1	0.60	0.52	0.73
	FID2	0.56		
	FID3	0.60		
	FID4	0.78		
	CDO1	0.79	0.54	0.78
	CDO2	0.75		
	CDO3	0.66		
	CSI1	0.64	0.51	0.72
	CSI2	0.76		
	CSI3	0.63		

จากภาพที่ 13 และตารางที่ 39 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.78 ตัวแปรสังเกตได้ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.66 – 0.79 และตัวแปรสังเกตได้ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.76 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.51 - 0.54 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.72 - 0.78 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

## 5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

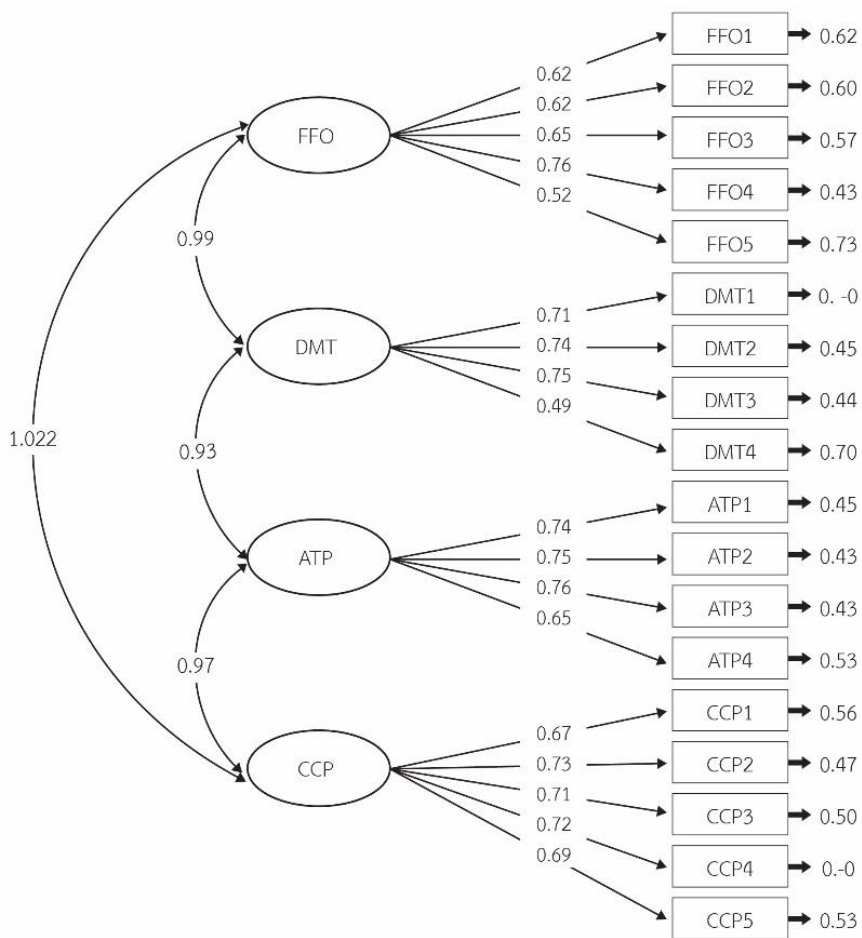
ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO) การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP) และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 40

ตารางที่ 40 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	123.74	-
df	-	101	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.23	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.03	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 40 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 123.74 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.23 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.03 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีรายละเอียดดังภาพที่ 14



Chi-Square=123.74, df=101, p-value=0.06182, RMSEA=0.026

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

ตารางที่ 41 สรุปองค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

องค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
CMBD	FFO1	0.62	0.50	0.77
	FFO2	0.62		
	FFO3	0.65		
	FFO4	0.76		
	FFO5	0.52		
	DMT1	0.71	0.50	0.77
	DMT2	0.74		
	DMT3	0.75		
	DMT4	0.49		
	ATP1	0.74	0.53	0.82
	ATP2	0.75		
	ATP3	0.76		
	ATP4	0.65		
	CCP1	0.67	0.56	0.83
	CCP2	0.73		
	CCP3	0.71		
	CCP4	0.72		
	CCP5	0.69		

จากภาพที่ 14 และตารางที่ 41 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.76 ตัวแปรสังเกตได้ด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.75 ตัวแปรสังเกตได้ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง

4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.76 และตัวแปรสังเกตได้ด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.73 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.53 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.70 - 0.83 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

#### 6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ผู้วิจัยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนโมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC) และศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 42

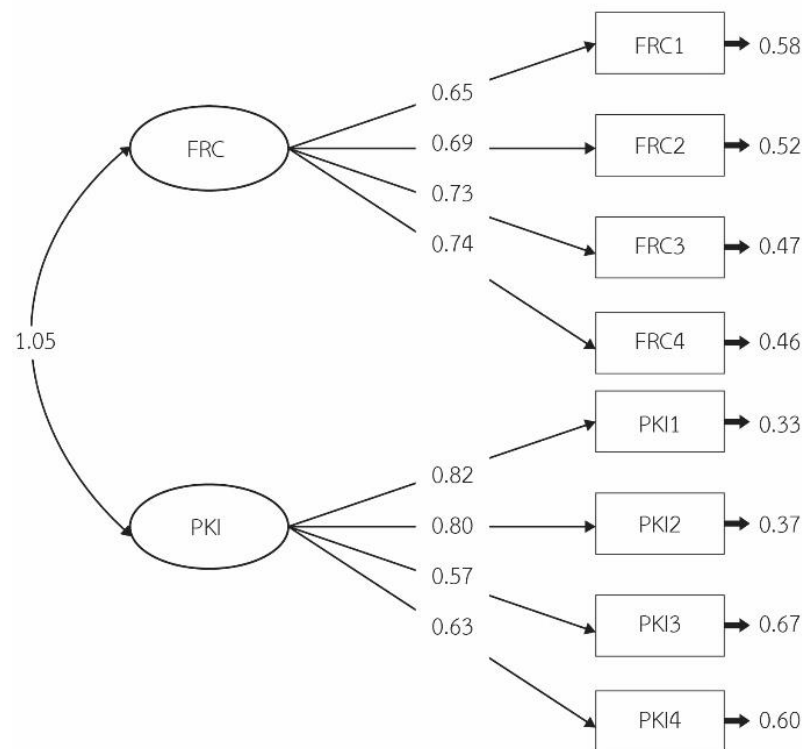
ตารางที่ 42 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	21.64	-
df	-	15	-
p-value	$p > 0.05$	0.12	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.44	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.04	ผ่านเกณฑ์



จากตารางที่ 42 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 21.64 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.12 (p-value เท่ากับ 0.12) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.44 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 15



Chi-Square=21.64, df=15, p-value=0.11758, RMSEA=0.036

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ตารางที่ 43 สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักด้าน ศักยภาพการสร้าง พันธมิตรทางธุรกิจแบบ สร้างสรรค์	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ แปรปรวนเฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
PCBA	FRC1	0.65	0.50	0.80
	FRC2	0.69		
	FRC3	0.73		
	FRC4	0.74		
	PKI1	0.82	0.51	0.80
	PKI2	0.80		
	PKI3	0.57		
	PKI4	0.63		

จากภาพที่ 15 และตารางที่ 43 พบว่า องค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรสังเกตได้ ด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.74 และตัวแปรสังเกตได้ด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.82 ซึ่งเป็นค่าตัวแปรน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50 - 0.51 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบเท่ากับ 0.80 เท่ากัน จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)

## 8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วัดตัวแปรแฝง รวมทั้งยืนยันตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละกลุ่ม ขององค์ประกอบหลักทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยพิจารณาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Model Fit Index) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Standardized Factor Loading) มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

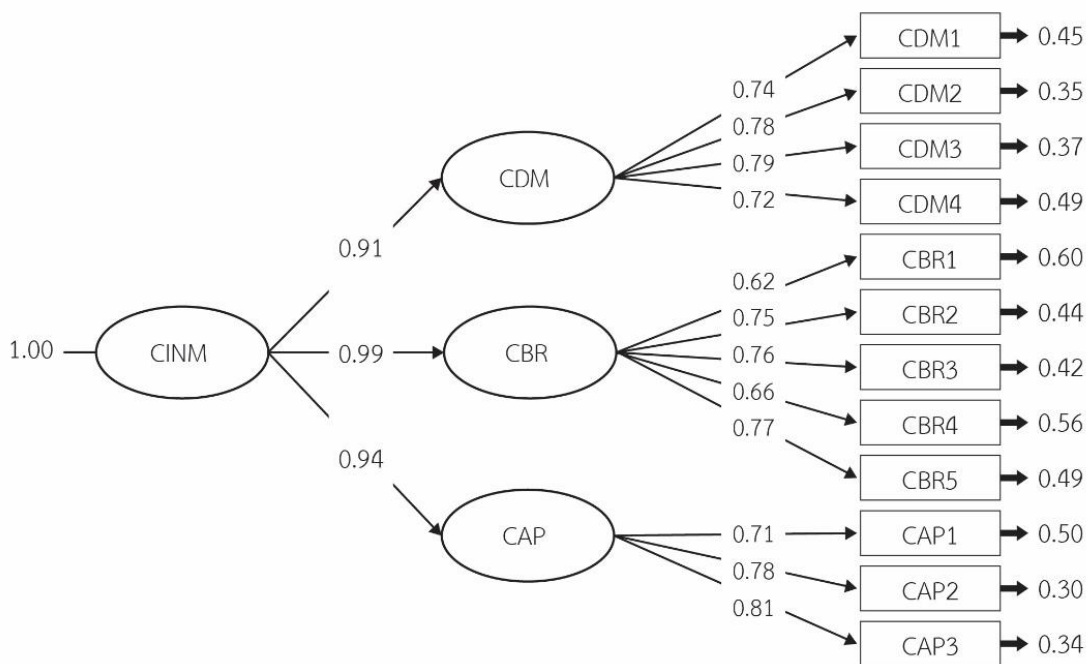
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 44

ตารางที่ 44 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	38.09	-
df	-	32	-
p-value	$p > 0.05$	0.21	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.19	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 44 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 38.09 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.21 (p-value เท่ากับ 0.21) ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.19 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีรายละเอียดดังภาพที่ 16



Chi-Square=38.09, df=32, p-value=0.21193, RMSEA=0.024

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 45 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบ หลักด้าน ความสามารถใน การจัดการ นวัตกรรม	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่นของ แบบวัด CR
CINM	CDM	0.91	3	0.90	0.96
	CBR	0.99	1		
	CAP	0.94	2		

จากภาพที่ 16 และตารางที่ 45 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 องค์ประกอบย่อยด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (CBR) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.94 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีค่าเท่ากับ 0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณา ค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.96 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ (CBR) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ (CAP) และการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย (CDM) ตามลำดับ

## 2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

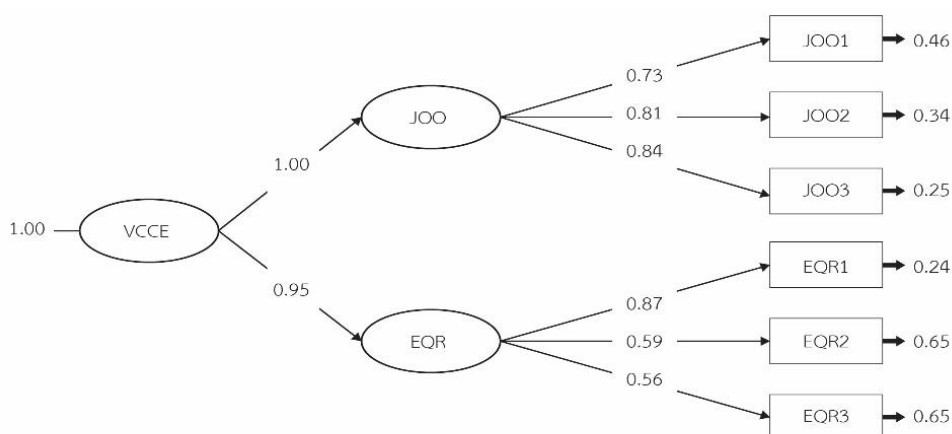
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 46

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	7.30	-
df	-	4	-
p-value	$p > 0.05$	0.08	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.83	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 46 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 7.30 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.08 (p-value เท่ากับ 0.08) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.83 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.99 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีรายละเอียดดังภาพที่ 17



Chi-Square=7.30, df=4, p-value=0.08106, RMSEA=0.046

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตารางที่ 47 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

องค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
VCCE	JOO	1.00	1	0.95	0.98
	EQR	0.95	2		

จากภาพที่ 17 และตารางที่ 47 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOO) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 และองค์ประกอบย่อยด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EQR) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.95 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติของ

องค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.98 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร (JOO) และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (EQR) ตามลำดับ

### 3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 48

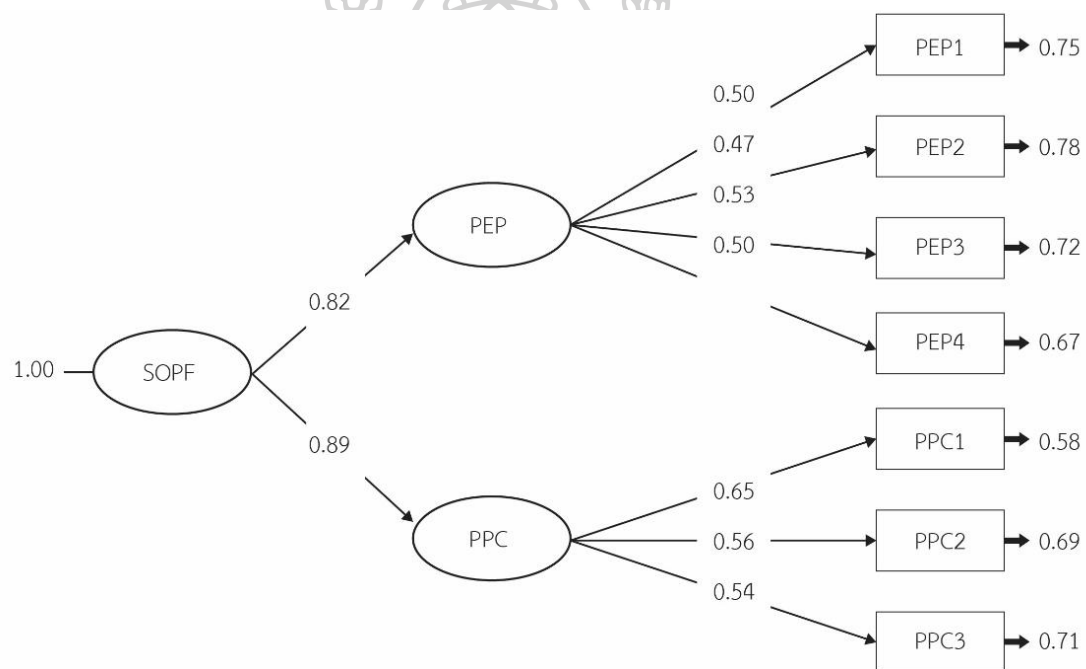
ตารางที่ 48 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	8.82	-
df	-	9	-
p-value	$p > 0.05$	0.45	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.00	ผ่านเกณฑ์



จากตารางที่ 48 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 8.82 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.45 (p-value เท่ากับ 0.45) ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.98 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีรายละเอียดดังภาพที่ 18



Chi-Square=8.82, df=9, p-value=0.45370, RMSEA=0.000

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ห่องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ตารางที่ 49 สรุปรองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

องค์ประกอบ หลักด้าน ผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืน	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
SOPF	PEP	0.82	2	0.73	0.96
	PPC	0.89	1		

จากภาพที่ 18 และตารางที่ 49 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 และองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.89 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีค่าเท่ากับ 0.73 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $AVE \geq 0.50$ ) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.96 จัดว่ามีความเหมาะสม ( $CR \geq 0.70$ ) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PPC) และผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (PEP) ตามลำดับ

#### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

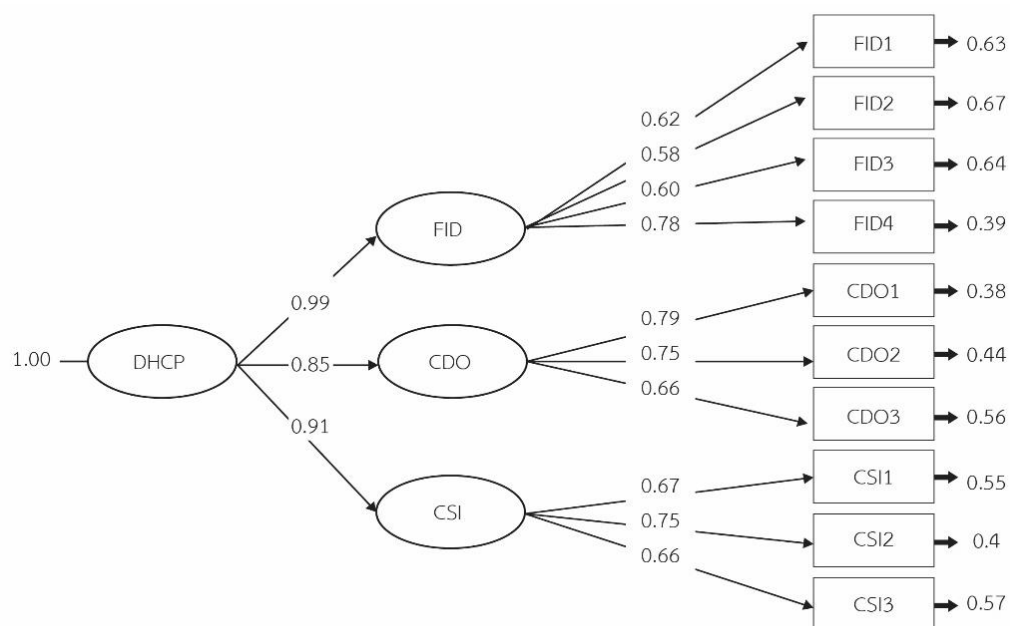
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 50

ตารางที่ 50 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของศักยภาพ  
การพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	30.27	-
df	-	30	-
p-value	$p > 0.05$	0.45	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.01	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.00	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 50 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 30.27 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.45 (p-value เท่ากับ 0.45) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.01 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.97 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีรายละเอียดดังภาพที่ 19



Chi-Square=30.27, df=30, p-value=0.45209, RMSEA=0.005

ภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

ตารางที่ 51 สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

องค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
DHCP	FID	0.99	1	0.84	0.94
	CDO	0.85	3		
	CSI	0.91	2		

จากภาพที่ 19 และตารางที่ 51 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 องค์ประกอบย่อยด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.85 และองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91

ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีค่าเท่ากับ 0.84 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลัก ด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.94 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (FID) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (CSI) และการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น (CDO) ตามลำดับ

#### 5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

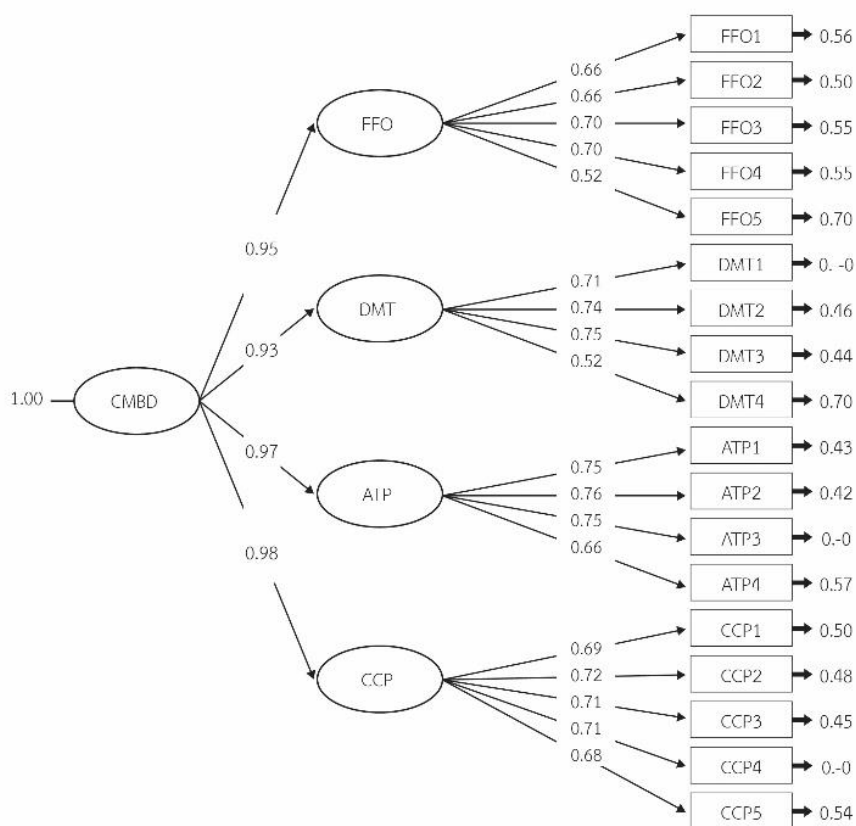
ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	105.42	-
df	-	93	-
p-value	$p > 0.05$	0.18	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.13	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 52 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 105.42 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.18 (p-value เท่ากับ 0.18) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.13 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีรายละเอียดดังภาพที่ 20



Chi-Square=105.42, df=93, p-value=0.178387, RMSEA=0.020

ภาพที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

ตารางที่ 53 สรุปลงค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

องค์ประกอบ หลักด้าน การจัดการการ เปลี่ยนแปลงบน ความหลากหลาย	องค์ประกอบ ภายใน	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ลำดับ ความสำคัญ	ค่าความ แปรปรวน เฉลี่ย ที่สกัดได้ AVE	ค่าความ เชื่อมั่น ของ แบบวัด CR
CMBD	FFO	0.95	3	0.92	0.98
	DMT	0.93	4		
	ATP	0.97	2		
	CCP	0.98	1		

จากภาพที่ 20 และตารางที่ 53 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 องค์ประกอบย่อยด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.98 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีค่าเท่ากับ 0.92 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.98 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (CCP) ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต (ATP) การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร (FFO) และการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี (DMT) ตามลำดับ

## 6. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 54

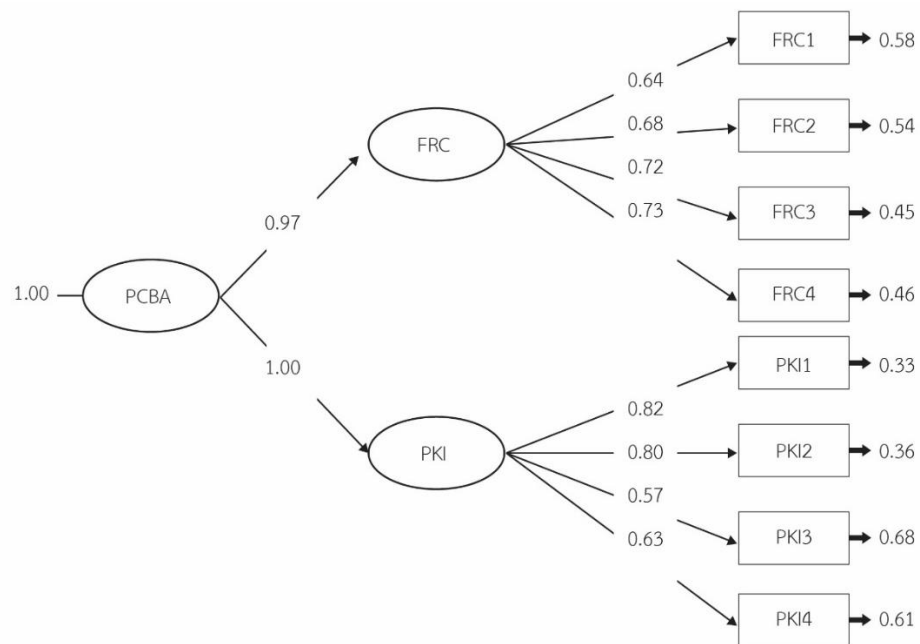
ตารางที่ 54 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	26.69	-
df	-	17	-
p-value	$p > 0.05$	0.06	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.47	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.04	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 54 พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 26.69 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.06 (p-value เท่ากับ 0.06) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.47 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.96 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.04 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังภาพที่ 21





Chi-Square=26.69, df=17, p-value=0.06277, RMSEA=0.041

ภาพที่ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ตารางที่ 55 สรุปองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์	องค์ประกอบภายใน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ลำดับความสำคัญ	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ AVE	ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด CR
PCBA	FRC	0.97	2	0.65	0.90
	PKI	1.00	1		

จากภาพที่ 21 และตารางที่ 55 พบว่า องค์ประกอบย่อยด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.97 และองค์ประกอบย่อยด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.00 ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากกว่า 0.40 จัดว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม (Hair et al., 2006) และพบว่าค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) ของแต่ละองค์ประกอบหลัก

ด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีค่าเท่ากับ 0.65 จัดว่ามีความเหมาะสม (AVE  $\geq$  0.50) (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2006) จากการพิจารณาค่าสถิติขององค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดเชิงองค์ประกอบ มีค่าเท่ากับ 0.90 จัดว่ามีความเหมาะสม (CR  $\geq$  0.70) (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006) ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งหมดของด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีความน่าเชื่อถือได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง

การตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลักด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ (PKI) และความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ (FRC) ตามลำดับ

### 9. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

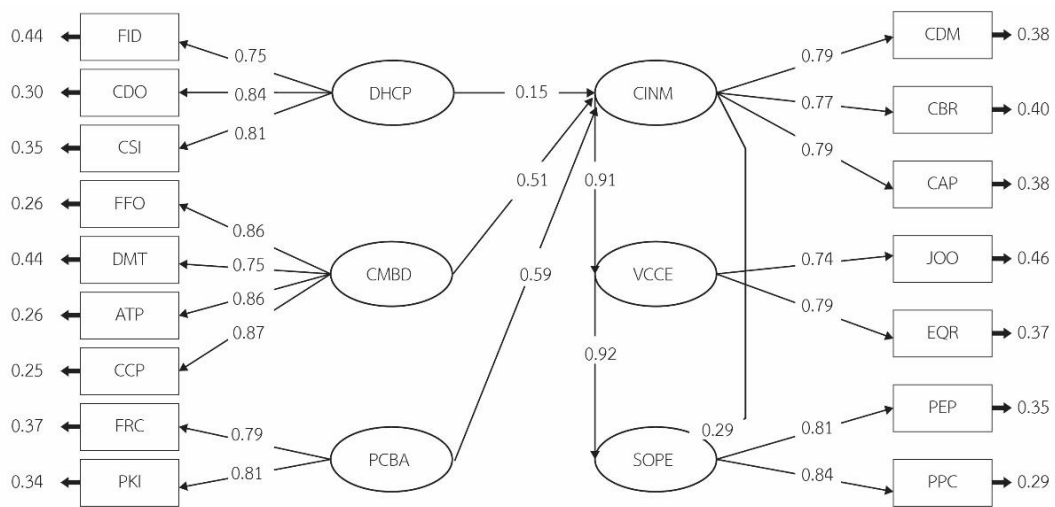
ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ได้โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ ปรากฏในตารางที่ 56

ตารางที่ 56 ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

(n=342)

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $> 0.05$	63.02	-
df	-	58	-
p-value	$p > 0.05$	0.30	ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	$\chi^2 / df < 2$	1.09	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.95$	0.95	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	$< 0.05$	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 56 พบว่า โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีหรือไม่เต็มความเที่ยงตรงสูง พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 63.02 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.30 (p-value เท่ากับ 0.30) ค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 1.09 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (AGFI) เท่ากับ 0.95 และค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.02 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า จึงสรุปได้ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=63.02, df=58, p-value=0.30327, RMSEA=0.016

ภาพที่ 22 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย พบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม คือ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15, 0.51 และ 0.59 ตามลำดับ ยังพบว่า ตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.91 และตัวแปรสาเหตุมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.29 และ 0.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 57 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ของโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรผล								
	ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM)			การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (VCCE)			ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (SOPF)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (DHCP)	0.15*	-	0.15*	-	0.14*	0.14*	-	0.13*	0.13*
การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (CMBD)	0.51**	-	0.51**	-	0.46**	0.46**	-	0.44**	0.44**
ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (PCBA)	0.59**	-	0.59**	-	0.53**	0.53**	-	0.51**	0.51**
ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM)	-	-	-	0.91**	-	0.91**	0.29*	0.57**	0.86**
การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (VCCE)	-	-	-	-	-	-	0.92**	-	0.92**

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

จากตารางที่ 57 พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย มีค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยแบ่งตามสมมติฐานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (VCCE) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.91 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

**สมมติฐานที่ 2** ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน พบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (SOPF) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.29 ค่าอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.57 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนโดยมีค่าอิทธิพลทางตรง พบว่า การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน (VCCE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน (SOPF) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.92 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

**สมมติฐานที่ 4** ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม พบว่า ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต (DHCP) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.15 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

**สมมติฐานที่ 5** การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม พบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย (CMBD) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.51 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

**สมมติฐานที่ 6** ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม พบว่า ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ (PCBA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (CINM) โดยมีค่าอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.59 และมีค่าอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

ตารางที่ 58 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 1</b> ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 2</b> ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 3</b> การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 4</b> ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 5</b> การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 6</b> ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม	ยอมรับสมมติฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ผู้วิจัยเลือกให้ผู้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรมเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้ค้นพบข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณ นำมาเขียนและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

**ตอนที่ 2** ความหมายและองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

**ตอนที่ 3** ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

**ตอนที่ 4** ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลักและธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์คัดเลือก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 1 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการผลิตในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายการผลิตในองค์กร จำนวน 15 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 2 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการผลิตในอุตสาหกรรมยางพารา มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารฝ่ายการผลิตในองค์กร จำนวน 10 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 3 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการผลิตในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารฝ่ายการผลิตในองค์กร จำนวน 13 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 4 มีตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายการผลิตในอุตสาหกรรมปาล์มน้ำมัน มีประสบการณ์ในการทำงานบริหารฝ่ายการผลิตในองค์กร จำนวน 15 ปี

ผู้ให้ข้อมูลหลักท่านที่ 5 มีตำแหน่งผู้จัดการโรงงานในอุตสาหกรรมอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง มีประสบการณ์ในการทำงานฝ่ายบริหารการผลิตในองค์กร จำนวน 12 ปี

## ความหมายและองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

### 1. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรความสามารถในการจัดการนวัตกรรม เป็นการสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นแนวคิดใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มมูลค่าของการสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งโดยอาศัยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าหรือการบริการ รวมไปถึงวิธีการใช้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อาจอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือบริการก็ได้ หรือเป็นวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นโดยเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาทิเช่น เครื่องมือต่าง ๆ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์กรโดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่นวัตกรรม ให้ไปถึงลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการรวมถึงการสร้างความแตกต่างเพิ่มบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ อีกทั้งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่ได้จากการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านเทคโนโลยีช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และที่สำคัญได้มาซึ่งผลกำไรของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในองค์กร อันเป็นตัววัดผลลัพธ์จากการที่องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมได้ และผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามความสามารถในการจัดการนวัตกรรมไม่ได้มีแต่ในประเด็นในวิธีการหรือกระบวนการคิดสิ่งใหม่ ๆ แต่ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร ยังครอบคลุมไปยังผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการ พร้อมทั้งผลักดันส่งเสริมอุตสาหกรรมให้เป็นแหล่งผลิตและแหล่งแปรรูปองค์กรก็สามารถมีนวัตกรรมได้จากกระบวนการดังกล่าวจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“สำหรับอุตสาหกรรมแล้ว ความต้องการของลูกค้าสำคัญมากที่สุดเพราะจริง ๆ แล้ว การเพิ่มมูลค่าของการสินค้าให้มีความแตกต่างมีความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งได้ ต้องมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็น เครื่องมือในการสร้างมูลค่าของสินค้า หรือแม้แต่วิธีการใช้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพก็ถือว่าสามารถสร้างนวัตกรรมได้แล้ว” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)



“ในอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นคำว่านวัตกรรมเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพวิธีการใช้ต่าง ๆ ให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การที่มีวิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้จะมีผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง เช่น เครื่องมือต่าง ๆ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์กรโดยสิ่งเหล่านี้คือเป้าหมายที่จะนำไปสู่นวัตกรรม” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“เจ้าของกิจการที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรมใหม่โดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลของกิจการเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการผลักดันส่งเสริมอุตสาหกรรมให้เป็นแหล่งผลิตและแหล่งแปรรูปเพียงเท่านั้นกิจการก็สามารถมีนวัตกรรมได้จากกระบวนการต่าง ๆ ที่กล่าวมา” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

### 1.1 การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรเริ่มมีการปรับตัวมากขึ้นเนื่องจากองค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ใน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และเรียบง่าย ทำให้เกิดความสนใจ และในปัจจุบันเรื่องเทคโนโลยีมีเพิ่มมากขึ้น และเทคโนโลยีได้เข้ามา มีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน รวมไปถึงการทำธุรกิจ การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการมากขึ้นทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น อุตสาหกรรมจึงให้ความสนใจในการพัฒนาสื่อออนไลน์และคินวนวัตกรรมบริการต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้า เพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ อีกทั้งมีการเพิ่มช่องทาง การตลาดในการทำตลาดในต่างประเทศอีกด้วย รวมถึงการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการให้ ข้อมูลลูกค้าทำให้ลูกค้าเห็นความแปลกใหม่ และยังคงเพิ่มกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูด ลูกค้าให้มาใช้เทคโนโลยีที่มีให้มากยิ่งขึ้น เช่น การเพิ่มไลน์แอด (LINE@) และกดติดตามในเฟซบุ๊ก (Facebook) หรืออินสตาแกรม (Instagram) อีกทั้งเทคโนโลยียังสามารถ ช่วยให้การทำงานของ พนักงานทำงานได้ง่ายขึ้นและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นซึ่งเป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อพัฒนา การตลาดใหม่ที่เป็นเชิงรุก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูล ที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ผมว่าในปัจจุบันในเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีมีเพิ่มมากขึ้น และเทคโนโลยีได้เข้ามา มีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวันไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน การทำธุรกิจ การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ก็ได้เข้ามา มีบทบาทและมีอิทธิพล เป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าต่าง ๆ มากขึ้นทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ทางกิจการจึงให้ความสนใจในการที่จะพัฒนาสื่อออนไลน์และคิณวัตกรรมการบริการต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ เพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจต่อสู้ กับคู่แข่งได้ ของเรามีการเพิ่มช่องทางการตลาดในการทำการตลาดในต่างประเทศอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมนั้นเราก็ได้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการให้ข้อมูล ลูกค้าทำให้ลูกค้าเห็นความแปลกใหม่ และยังต้องเพิ่มกลยุทธ์การส่งเสริมการขายเพื่อดึงดูด ลูกค้าให้มาใช้เทคโนโลยีที่มีให้มากยิ่งขึ้น เช่น เพิ่มในไลน์แอด (LINE@) และกดติดตาม ในเฟซบุ๊ก (Facebook) หรืออินสตาแกรม (Instagram) อีกทั้งเทคโนโลยียังสามารถ ช่วยให้การดำเนินงานของพนักงานทำงานได้ง่ายขึ้นและสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้าพัฒนาการตลาดใหม่ที่เป็นการตลาดเชิงรุก” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 1.2 ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่

ผู้บริหารอุตสาหกรรมต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและวิธีการ อย่างรวดเร็วและต้องปรับตัวตามยุคสมัยในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูง โดยต้องมีการพัฒนาแบบ ก้าวกระโดด ต้องเรียนรู้และพัฒนาการทำอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้ ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การปรับปรุงอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม เช่น การใช้ ระบบให้อัตโนมัติที่สามารถคำนวณระยะเวลาได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งประสิทธิภาพ การลดใช้ แรงงานคน ตลอดจนเพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับสินค้าระบบข้อมูลและสารสนเทศ ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการพัฒนาควบคู่ไปกับการขยายช่องทางการค้าด้วยการ โดยการปรับตัวในหลาย ๆ ด้านดังกล่าวนี้จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน รวมถึง การเน้นที่ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีที่หลากหลาย อาทิเช่น การใช้ Big Data การใช้ Internet of Things ซึ่งเหมาะกับประเทศที่มีอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างประเทศไทย ซึ่งมีความจำเป็นต้องทำเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันใน ปัจจุบันที่อยู่บนฐานความรู้ อีกทั้งการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานแบบเดิมให้เป็นวิธีการ ทำงานใหม่ ในการปรับปรุงแบบในการทำงานโดยเริ่มมีการนำ Robot มาใช้ในการทำงาน มีการปรับ

ในส่วนองงานฝ่ายจัดสต็อกผลิตภัณฑ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จในการจัดสต็อกเข้ามาช่วยทำให้มีความแม่นยำในเรื่องการวางผลิตภัณฑ์ การปรับรูปแบบการทำงานโดยลดการใช้กระดาษ A4 ให้เป็นศูนย์ ตลอดจนกระบวนการจัดการในองค์กรหรือกิจการซึ่งจะส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น ระบบการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการมีประสิทธิภาพที่มากขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ อุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สำคัญที่สุดคือ ข้อสังเกตเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ทางอุตสาหกรรมของเรามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและวิธีการอย่างรวดเร็วและต้องปรับตัวตามยุคสมัยในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูงกันอยู่แล้ว โดยต้องมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนาการทำอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น ซึ่งทางเราคิดว่าอุตสาหกรรมเรามีการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การปรับปรุงอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบให้อัตโนมัติที่สามารถคำนวณระยะเวลาได้อย่างแม่นยำพร้อมทั้งประสิทธิภาพการลดใช้แรงงานคนตลอดจนเพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับสินค้าระบบข้อมูลและสารสนเทศ ยิ่งไปกว่านั้นทางเรายังมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการพัฒนาควบคู่ไปกับการขยายช่องทางการค้าด้วยการโดยการปรับตัวในหลาย ๆ ด้านดังกล่าวซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“ผมคิดว่าการเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการผสมเทคโนโลยีที่หลากหลาย อย่างเช่น การใช้ Big Data การใช้ Internet of Things ซึ่งเหมาะกับประเทศที่มีอุตสาหกรรมการเกษตรขนาดใหญ่อย่างประเทศไทย ซึ่งผมคิดว่ามีความจำเป็นต้องทำเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันที่อยู่บนฐานความรู้ของธุรกิจด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“เรามีการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานแบบเดิมให้เป็นวิธีการทำงานใหม่ ตลอดจนกระบวนการจัดการในกิจการของเราซึ่งจะส่งผลให้ระบบการทำงานดีขึ้น ระบบการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการให้บริการมีประสิทธิภาพที่ดีมากขึ้นด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงโดยตรงกับนโยบายของกิจการอยู่แล้วในเรื่องของ โครงสร้างองค์กร ระบบ รูปแบบ และรวมไปถึงกระบวนการบริหารงานในกิจการของเรา” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“ของเรามีการปรับปรุงแบบในการทำงานโดยเริ่มนำร่องในการนำ Robot มาใช้ในการทำงานจากปกติ พนักงาน 10 คน ก็ผลิตได้ แต่มี Robot 1 ตัว ใช้พนักงานแค่ 30 คน ต่อการผลิต และนอกจากนั้นยังมีการปรับในส่วนองงานฝ่ายจัดสต็อกผลิตภัณฑ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จในการจัด สต็อกเข้ามาช่วยทำให้มีความแม่นยำในเรื่องการวางผลิตภัณฑ์ ซึ่งโปรแกรมนี้มีราคาหลักล้านที่เขียนขึ้นมาเพื่อปรับปรุงใหม่การทำงานใหม่ขององค์กร อีกทั้งยังมีการปรับปรุงแบบการทำงานโดยลดการใช้กระดาษ A4 ให้เป็นศูนย์ และของเราก็มีการใช้ Big Data ในกาวางแผนปรับกระบวนการผลิตอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตร แห่งที่ 5, 2563)

### 1.3 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเป็นการนำผลิตผลทางการเกษตรมาแปรรูปจากลักษณะเดิมไป เป็นกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ซึ่งเกิดจากการแปรรูปตามธรรมชาติให้ต่างไปจากเดิมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยจะมีกระบวนการแปรรูปเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้สินค้ามีราคาและมูลค่ามากกว่าที่เคยมีผลผลิตสดในตลาดช่วยส่งเสริมให้เกิดอาชีพ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตรลดลง จึงทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตรเป็นรายการหนึ่งที่สำคัญของต้นทุนการตลาด การแปรรูปก่อให้เกิดธุรกิจต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าเกษตรไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ รวมถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า ได้แก่ 1) การสร้างแบรนด์ คือ มีตราสินค้าหรือเครื่องหมายของสินค้า ทำให้เรามีความภาคภูมิใจในสินค้าและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้า ทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และลดการเลียนแบบสินค้า ทำให้ผู้ซื้อจดจำสินค้าของเราได้ 2) หาทางเลือกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมและตั้งรับให้กับภาคอุตสาหกรรมผลิตในการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศที่มีมาตรการกีดกันทางการค้า การใช้วัตถุดิบในกระบวนการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง 3) บรรจุภัณฑ์สร้างสรรค์ เป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สินค้ามาจากคุณค่าด้านความคุ้มค่า โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นโดยอุตสาหกรรมผู้ผลิตต้องตระหนักถึงลูกค้าด้วยคือความคุ้มค่าในด้านราคา คุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย หรือทำให้ดีขึ้น มีการพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงและพยายามรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ทางเรามีความพยายามในการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าที่เป็นการนำผลิตผลทางการเกษตรมาแปรสภาพจากลักษณะเดิมไป ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ที่เกิดจากการแปรสภาพตามธรรมชาติให้ต่างไปจากเดิมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด โดยเราจะมีกระบวนการแปรรูปเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้สินค้ามีราคาและมูลค่ามากกว่าที่เคยมี ลดปัญหาผลผลิตล้นตลาดช่วยส่งเสริมให้เกิดอาชีพ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตรลดลง จึงทำให้ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตรเป็นรายการหนึ่งที่สำคัญของต้นทุนการตลาด การแปรรูปก่อให้เกิดธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าเกษตรไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

“เรามีวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแบรนด์ ก็คือการที่มีตราสินค้าหรือเครื่องหมายของสินค้า ทำให้เรามีความภาคภูมิใจในสินค้าและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้า ทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และลดการเลียนแบบสินค้า ทำให้ผู้ซื้อจดจำสินค้าของเราได้ ทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และลดการเลียนแบบสินค้า หรือแม้แต่การหาทางเลือกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์อื่นทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมและตั้งรับให้กับภาคอุตสาหกรรมผลิตในการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศที่มีมาตรการการกีดกันทางการค้า การใช้วัตถุดิบในกระบวนการ กระบวนการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง อย่างเช่น การบรรจุภัณฑ์สร้างสรรค์ซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์เข้ามาใช้ในการกระบวนการดังกล่าว ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“เรามีวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สินค้าที่มาจากคุณค่าด้านความคุ้มค่าโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น ๆ โดยอุตสาหกรรมของเรานั้นการต้องตระหนักถึงลูกค้าด้วยคือความคุ้มค่าในด้านราคา คุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย หรือทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม ที่สำคัญต้องมีการพัฒนาสินค้าอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงและพยายามรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างสม่ำเสมอ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

### ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทยพบว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตร โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

## 2. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีการร่วมกันดำเนินการสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน ธุรกิจจะต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกัน ถือเป็นหนึ่งกลยุทธ์และเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรนั้นมีการสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ แต่จะต้องทำในรูปแบบบูรณาการและมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการนำกลยุทธ์และเนื้อหาที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างลูกค้าผสมผสานกันกับแนวคิดขององค์กรร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายผ่านการปฏิสัมพันธ์รวมถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำหลักการสร้างคุณค่าร่วมกันมาเป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงในองค์กรทั้งในส่วนของนโยบายขององค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ผมคิดว่าเรามีการร่วมกันดำเนินการร่วมกันกับลูกค้า โดยการที่องค์กรจะเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างลูกค้ากับองค์กร ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งและเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรนั้นมีการสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ แต่จะต้องทำในรูปแบบบูรณาการและมีการจัดทำอย่างต่อเนื่องด้วย (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเราก็ได้มีการนำกลยุทธ์และเนื้อหาที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างลูกค้าผสมผสานกันกับแนวคิดขององค์กรร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าต่าง ๆ ที่ตรงกับความต้องการของทั้งสองฝ่ายโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ในการสนทนาอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“สำหรับการนำหลักการสร้างคุณค่าร่วมกันนั้นเป็นการนำมาใช้เป็นแกนหลักในการเชื่อมโยงในองค์กรทั้งในส่วนของนโยบายขององค์กรและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 2.1 การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร ต้องดำเนินการสร้างคุณค่าการวางกลยุทธ์และปฏิบัติการบนออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ ในการแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของลูกค้า เพื่อทราบความต้องการปัญหา รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริโภคร่วมกับองค์กร อีกทั้งในการสร้างโอกาสในการเริ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า กิจกรรมนำข่าวที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่ในตอนนั้น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับสินค้าและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทมาเพื่อให้ลูกค้าเกิดการแสดงความคิดเห็นบนโลกออนไลน์เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ และมีการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วมกิจกรรมเป็นหลักทั้งในส่วนการทำกิจกรรมในการตอบคำถาม แจกรางวัล การทำเนื้อหาที่เชิญชวนให้ลูกค้ามาแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงกลยุทธ์หลักที่ใช้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยการสร้างเนื้อหาที่ตรงกับความสนใจของลูกค้าและยังเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนออนไลน์ โดยการคิดเนื้อหาจะต้องเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมการใช้การสื่อสารออนไลน์ของกลุ่มเป้าหมายเพื่อที่จะวางกลยุทธ์ได้ตรงจุดประสงค์ในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ได้แก่ เฟซบุ๊ก อินสตาแกรม ไลน์@ ซึ่งนับเป็นช่องทางหลักที่นักกลยุทธ์การสื่อสารองค์กรทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าบนออนไลน์อีกด้วย อีกทั้งอุตสาหกรรมของเราจะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างมากซึ่งเป็นนโยบายของอุตสาหกรรมนั้นคือการห้ามปฏิเสธลูกค้าเพื่อสร้างความมั่นใจในอุตสาหกรรมได้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เราได้มีการวางกลยุทธ์และการปฏิบัติบนออนไลน์ เพราะในยุคนี้การสร้าง ความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ ในการแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของ ลูกค้า เพื่อทราบความต้องการปัญหาและทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาลูกค้าร่วมกับ องค์กร” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“เราได้มีการการสร้างโอกาสในการเริ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า หรือ แม้แต่กิจกรรมนำข่าวที่กำลังเป็นที่สนใจอยู่ในตอนนั้นที่มีความเกี่ยวข้องกับสินค้าของเรา เราก็ จะได้แนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการมาเพื่อให้ลูกค้าเกิดการแสดงความคิดเห็นบนโลก ออนไลน์เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“เราได้มีการกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วมกับองค์กรเป็นหลักทั้งในส่วนการทำกิจกรรมในการตอบคำถามการ แจกรางวัล การทำเนื้อหาที่เชิญชวนให้ลูกค้ามาแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“ผมคิดว่ากลยุทธ์หลักที่ใช้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ ก็คือการสร้างเนื้อหาที่ตรงกับความสนใจของลูกค้าและยังเป็นการกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม ซึ่งถือว่าเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนออนไลน์แล้ว โดยในความเป็นจริงแล้วการคิดเนื้อหาจะต้องเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมการใช้การสื่อสารออนไลน์ของกลุ่มลูกค้าด้วยว่าเพื่อที่จะวางกลยุทธ์ได้ตรงจุดประสงค์หรือเป้าหมายในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟซบุ๊ก อินสตราแกรม ไลน์@ ซึ่งเป็นช่องทางหลักที่องค์กรมีการสื่อสารกับลูกค้าบนออนไลน์อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

## 2.2 ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เน้นการบูรณาการความต้องการ การรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ มาพิจารณาและปรับปรุงหรือแก้ไขให้เห็นอย่างชัดเจน รวมถึงความเร็วในการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งในเรื่องของคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว การที่บุคลากรมีความสามารถมีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการหรือลูกค้าได้ การที่บุคลากรมีความคิดริเริ่มมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้ดี รวมถึงการมีกลยุทธ์ด้านการบริการที่เลิศต้องอาศัยผู้ที่มีใจรัก ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะมีความเป็นกันเองกับลูกค้า เพื่อให้บริการนั้นรองรับความต้องการของลูกค้าได้สูงสุดนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์การวิเคราะห์สถานภาพการแข่งขันเพื่อหาข้อได้เปรียบและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงข้อด้อยนี้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้



“ผมคิดว่าการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ที่เราเน้น บูรณาการความต้องการ การรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ และนำข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุง แก้ไขให้เห็นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น สำหรับความเร็วในการตัดสินใจทางการบริหารสำหรับของเรา ก็มีที่มามีความรวดเร็วและก็ส่งผลดีโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างมากในเรื่องการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเรามีความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถปรับหรือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“สำหรับเรื่องของคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็วของเราก็มีส่งเสริมบุคลากรให้มีความสามารถให้มีทัศนคติที่ดี และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งผมมองว่า การที่บุคลากรของเรามีความคิดริเริ่มมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ก็จะสามารสรสร้างค่านิยมให้กับองค์กรของเราได้เป็นอย่างดี” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“สำหรับมุมมองของผมในองค์กรของเรา มีกลยุทธ์ด้านการบริการดีเลิศนั้นคือ ต้องอาศัยผู้ที่มีใจรัก ยึดแน่นแจ่มใส พุดจาไพเราะมีความเป็นกันเองกับลูกค้า เพื่อให้บริการนั้นรองรับความต้องการของลูกค้าได้สูงสุดนำมาใช้ในการประเมินสถานการณ์การวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันให้ได้เพื่อหาข้อได้เปรียบ โดยอาศัยการปรับปรุงข้อด้อยเหล่านี้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี สิ่งนี้แหละที่การบริการที่เป็นเลิศ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราจะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างมากซึ่งเป็นนโยบายของอุตสาหกรรมนั้นคือการห้ามปฏิเสธลูกค้า ห้ามพูดกับลูกค้าว่าสินค้าไม่มี สินค้าผลิตไม่ทัน ซึ่งสิ่งนี้แหละลูกค้าจะเชื่อมั่นในอุตสาหกรรมของเราเป็นอย่างดี” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### 3. ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบคือผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถ้าเป็นผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจจะเป็นรายได้ในรูปแบบของความสามารถในการทำกำไรที่มีการเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผลกำไรในอดีตที่ผ่านมา เป็นรายได้ที่มาจากธุรกิจที่สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีการเพิ่มขึ้น รวมถึงยอดขายที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและการที่มีสภาพคล่องทางการเงินที่ดี สำหรับผลการดำเนินงานการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะเป็นในรูปแบบของการที่มีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาวรวมถึงการได้รับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นเป็นประเภทหนึ่งขององค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจที่เราต้องดำเนินกิจการหลักในการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย และมีกระบวนการการจัดซื้อวัตถุดิบต่าง ๆ จากนั้นจะนำเข้าสู่การผลิต โดยที่ค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ของธุรกิจอุตสาหกรรมก็จะมาจากค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายในการผลิต ส่วนรายได้ของธุรกิจอุตสาหกรรมก็มาจากรายได้จากการขายสินค้านั่นเอง นั่นคือถ้าขายได้เยอะก็มีรายได้เข้ามาในอุตสาหกรรมที่มากขึ้นตามลำดับ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีรายได้หลัก ๆ ของธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตร นั้นจะเป็นรายได้จากการขายสินค้าจากการที่ผลิตสินค้าออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป ไม่ว่าจะเป็นการขายปลีก การขายส่ง สินค้าสำเร็จรูปจากการผลิตสินค้า ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เป็นวัตถุดิบที่ได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพ ผ่านขั้นตอนการผลิตครบถ้วนตามกระบวนการแล้วนั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

#### 3.1 ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจที่เป็นด้านการแสดงผลด้านการเงินขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว แสดงในเรื่องของผลกำไร การเติบโตการลงทุนเพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุนที่ธุรกิจสามารถลงทุนได้ อีกทั้งการแสดงผลด้านเศรษฐกิจที่เป็นด้านการเงินของกระบวนการธุรกิจอุตสาหกรรม เริ่มต้นจากผู้ผลิตซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

นำมาผ่านกระบวนการผลิต มีการจ้างแรงงานเข้ามาในกระบวนการผลิต และใช้วัสดุค่าใช้จ่ายในการผลิตป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วนำไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่อไป หลังจากนั้นก็ปฏิบัติตามกระบวนการในการซื้อขาย สินค้าตามที่กล่าวมาแล้วเป็นรายได้ของธุรกิจอุตสาหกรรม นั่นคือรายได้จากการขายสินค้าและค่าใช้จ่ายก็คือต้นทุนขาย ซึ่งมาจากต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรามิ่มุมมองในเรื่องของผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านเศรษฐกิจนั้นจะเป็นมุมมองด้านการแสดงผลด้านการเงินขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะแสดงให้เห็นในเรื่องของผลกำไร การเจริญเติบโต การลงทุนเพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุนที่ธุรกิจสามารถลงทุนได้ ซึ่งสำหรับองค์กรของเราก็มีในเรื่องของผลกำไรและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วย” ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ผมคิดว่าการแสดงผลด้านเศรษฐกิจนั้นจะเป็นด้านการเงินของกระบวนการธุรกิจอุตสาหกรรม ที่เริ่มต้นจากผู้ผลิตซื้อวัตถุดิบ จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบนำมาผ่านกระบวนการผลิต มีการจ้างแรงงานเข้ามาในกระบวนการผลิต และใช้วัสดุค่าใช้จ่ายในการผลิตป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วนำไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่อไป หลังจากนั้นก็ปฏิบัติตามกระบวนการในการซื้อขายสินค้า ซึ่งตามที่ผมกล่าวมาแล้วนั้น จะเป็นรายได้ของธุรกิจอุตสาหกรรม นั่นก็คือรายได้จากการขายสินค้า และค่าใช้จ่ายก็คือต้นทุนขาย ซึ่งก็ได้มาจากต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปนั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

### 3.2 ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นในด้านการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่มีการขยายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว รวมถึงการที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสียที่เป็นกลุ่มลูกค้าจะเป็นกลุ่มที่ส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบธุรกิจ ซึ่งการปรับปรุงการดำเนินงาน และตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่เน้นคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า อีกทั้งมีการมุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจความมั่นใจให้กับลูกค้า และที่สำคัญต้องยึดมั่นในการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ต้องมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเสมอ

ภาคและเป็นธรรมที่สุด โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมของทั้งสองฝ่ายและ ส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมอีกด้วย รวมถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นหลักโดยมีการศึกษาที่มีการประเมิน และมุ่งเน้นการปรับปรุงผลกระทบของสินค้าที่อาจจะเกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนควบคุมดูแลสินค้าให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน มุ่งเน้นในการ สร้างความพึงพอใจและความมั่นใจให้กับลูกค้าที่สำคัญต้องคำนึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ การให้ความเอาใจใส่ในทุก ๆ ขั้นตอน มุ่งเน้นการบริหารงานที่เน้นการป้องกันปัญหา มุ่งเน้นความ พึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักการสำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบ ข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเรามีการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เพราะว่ากลุ่ม ลูกค้าจะเป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง ซึ่งจริง ๆ แล้วลูกค้าจะเป็นผู้ที่ได้รับ ประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบธุรกิจ ซึ่งทางเราได้มีการปรับปรุง การดำเนินงาน และตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งนี้แหละจะส่งผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่เน้น คุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า” (ผู้บริหารอุตสาหกรรม การเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราก็จะมีการมุ่งเน้นในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และที่สำคัญคือต้องยึดมั่นในการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความ ยุติธรรม ซื่อสัตย์และมีคุณธรรมด้วย ต้องมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ที่สุด แต่อย่างไรก็ตามเรา ก็ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมของ ทั้งสองฝ่ายและมีการส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมอีกด้วย” (ผู้บริหาร อุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเราก็มีการมุ่งเน้นไปที่การได้รับการยอมรับจากลูกค้า โดยเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ทางเราก็มีการศึกษาที่มีการประเมิน และมุ่งเน้นการปรับปรุงผลกระทบของสินค้าที่อาจจะเกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมออีกด้วย ตลอดจนการควบคุมดูแลสินค้าให้มีคุณภาพให้ตรงตามมาตรฐาน มุ่งเน้นในการสร้างความ พึงพอใจและความมั่นใจให้กับลูกค้า แต่สิ่งที่สำคัญคือต้องคำนึงความต้องการของลูกค้าเป็น สำคัญการให้ความเอาใจใส่ในทุก ๆ ขั้นตอน มุ่งเน้นการบริหารงานที่เน้นการป้องกันปัญหา มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักการสำคัญ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม การเกษตรในประเทศไทยสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน พบว่า ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

#### 4. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรได้มีการพัฒนาด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต หรือกระแสโลกาภิวัตน์จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เรียกว่าเชิงพลวัต ธุรกิจต่างพยายามสร้างโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้างนวัตกรรม ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนองค์กรธุรกิจต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจากการตกผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคล รวมถึงการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าอาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและต้องมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น นั่นคือถ้าองค์กรใดมีศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตได้จะทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สุดคัลลิ่ง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ผมคิดว่าปัจจุบันนี้สถานการณ์ต่าง ๆ เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบัน ซึ่งเป็น การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นเชิงพลวัต หรือที่เราเรียกว่ากระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสิ่งนี้แหละจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เรียกว่าเชิงพลวัต ธุรกิจต่าง ๆ พยายามฉกฉวยโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“ในมุมมองของผม สำหรับธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรดังนั้น ธุรกิจต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะที่เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจากการที่มีตกผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคล รวมถึงการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าอาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและที่สำคัญต้องมีการส่งเสริม

การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเพื่อการปรับตัวและการอยู่รอดของธุรกิจ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ผมมองว่าในอุตสาหกรรมการเกษตรถ้าองค์กรใดมีศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตได้จะทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

#### 4.1 การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรด้านการที่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ในการที่ส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานซึ่งพนักงานคนใดที่มีความสามารถที่โดดเด่นหรือมีความสามารถเฉพาะจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไป อีกทั้งให้ความสำคัญกับพนักงานโดยที่มีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล รวมถึงการที่องค์กรมีการวางระบบในเรื่องของการพัฒนาพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การวางระบบในเรื่องของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่องมาตลอดทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ถ้าเป็นการอบรมระยะยาวจะทำการส่งพนักงานไปอบรมและเรียนรู้ที่ต่างประเทศเพื่อพัฒนาศักยภาพให้โดดเด่น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรามีการอบรมให้กับพนักงานทุก ๆ ไตรมาสอยู่แล้วเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งถ้าพนักงานคนใดมีความสามารถเฉพาะก็จะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ผู้บริหารของกิจการก็ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนโดยมีการคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคลกันอยู่แล้ว ดังนั้นทางผู้บริหารของกิจการก็มีการพัฒนาพนักงานตามความสามารถของแต่ละด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราได้มีการวางระบบในเรื่องของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่องมาตลอดทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ถ้าเป็นระยะยาวจะส่งพนักงานไปอบรมและเรียนรู้ที่ต่างประเทศ เพราะการอบรมนั้นเป็น KPI ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดอบรมให้พนักงาน ซึ่งมีการอบรมพนักงานทุกไตรมาส โดยมีหลักสูตรอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนา Hard Skill และ Soft Skill อาทิเช่น อบรมเรื่องพัฒนาระบบการผลิต อบรมเรื่องความปลอดภัยในโรงงาน อบรมเรื่องความซื่อสัตย์และการไม่คอร์รัปชัน อบรมเรื่องการทำงานร่วมกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม อบรมเรื่องนโยบายการลดพลังงานในองค์กร และนี่เป็นสิ่งที่เราทำอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

#### 4.2 การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรได้ให้ความสำคัญถึงการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน โดยการพัฒนาที่นี้จะสะท้อนถึงความก้าวหน้าขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่งการพัฒนาด้านอาชีพก็จะสะท้อนถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่แสดงถึงความเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร การที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เรื่อย ๆ นั้นจะทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้การทำงานอยู่เรื่อย ๆ และบุคลากรที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เสมอก็จะกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ บุคลากรคนอื่นก็อยากให้ร่วมงานด้วย แต่อย่างไรก็ตามถ้าตรงกันข้ามกัน องค์กรใดที่ไม่มีแผนพัฒนาอาชีพให้กับบุคลากรที่ชัดเจน ก็อาจทำให้บุคลากรไม่อยากร่วมงานกับองค์กรนั้นต่อไปและเป็นเหตุให้เกิดการลาออกเพื่อเปลี่ยนงานได้เช่นกัน อีกทั้งการวางแผนโครงสร้างงานทั้งหมดให้ชัดเจน ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งต้องเหมาะสมกับแต่ละงาน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็ควรประเมินโครงสร้างใหม่อยู่เรื่อย ๆ เพื่อให้รู้ว่าขณะนี้ปัจจุบันโครงสร้างองค์กรเหมาะสมอยู่หรือไม่ ควรปรับโครงสร้างองค์กรใหม่หรือไม่หรือต้องการเพิ่มจำนวนพนักงานหรือลดพนักงาน และโครงสร้างองค์กรที่ดีมีการแสดงถึงเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ก้าวหน้าได้โดยรวมถึงเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพนักงานอยู่เสมอ โดยที่พนักงานบางคนอาจหมดวาระหรือลาออก ได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดการย้ายหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยถือว่าเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ แต่ขณะเดียวกันองค์กรต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ ตัวอย่างเช่น การลาออกหรือมีเหตุให้ต้องหาพนักงานมาทดแทนอย่างกะทันหัน ทางกิจการต้องจัดหาคนมาแทนให้ดีให้ได้ ซึ่งหากมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้จัดการเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วรวมถึงสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอีกด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเรามีการพัฒนาอาชีพอยู่แล้ว เพราะการพัฒนาอาชีพนั้น จะสะท้อนถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่แสดงถึงความเติบโตในสายอาชีพของตนเอง และการที่เราพัฒนาอาชีพอยู่เรื่อย ๆ นั้น จะทำให้เรามีความสุข มีความสนุกและอยากที่จะเรียนรู้การทำงานอยู่เรื่อย ๆ แต่ในขณะเดียวกันคนที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เสมอก็จะกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ ผู้บริหารหรือพนักงานคนอื่น ๆ ก็อยากให้ร่วมงานด้วยโอกาสไม่มีงานทำจะน้อย แต่ถ้าตรงกันข้ามกิจการใดที่ไม่มีแผนพัฒนาอาชีพให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ก็อาจทำให้พนักงานไม่อยากร่วมงานกับกิจการต่อไป และนี่แหละที่เป็นเหตุให้เกิดการลาออกหรือเปลี่ยนงานนั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมของเราได้มีการวางตำแหน่งโครงสร้างงานทั้งหมดให้ชัดเจน โดยตำแหน่งแต่ละตำแหน่งมีการวางที่เหมาะสมกับแต่ละงาน และมีวงตำแหน่งที่ไม่ขาดและไม่เกิน และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็มีการประเมินโครงสร้างใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเราจะรู้ข้อมูลว่าในขณะปัจจุบันโครงสร้างองค์กรของเรามีความเหมาะสมอยู่หรือไม่ หรือว่าควรปรับโครงสร้างองค์กรใหม่หรือไม่ หรืออาจต้องการคนเพิ่มหรือลดคน ซึ่งโครงสร้างของเราเหล่านี้จะแสดงถึงเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ก้าวหน้าที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพนักงาน พนักงานบางคนอาจลาออกหรือไม่ก็ขยับตำแหน่ง กิจการจะต้องบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมือนเดิม ดังนั้นการวางแผนลืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดการย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งถือว่าเป็นวิธีหนึ่งในการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ และอย่างไรก็ตามผู้บริหารอุตสาหกรรมก็ต้องเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นการลาออกหรือมีเหตุให้ต้องหาพนักงานคนอื่นมาทดแทนอย่างกะทันหัน เราก็คงต้องจัดหาคนมาแทนให้ได้ ซึ่งถ้าหากเรามีการวางแผนลืบทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้จัดการเรื่องนี้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

#### 4.3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีรูปแบบหรือข้อกำหนดที่จะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกันและสามารถหันหน้าเข้าหากันได้ โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันในกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ดีที่ช่วยทำให้ทุกฝ่ายนั้น



มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการช่วยเหลือช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกันได้ อีกทั้งในอุตสาหกรรมก็มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือแม้กระทั่งการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย แต่ถึงอย่างไรก็ตามในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีต่อกันด้วยการคำนึงถึงใจเขาใจเราเป็นสิ่งสำคัญและต้องมีการบูรณาการสิ่งที่ดีมาไว้ร่วมกันด้วย นั่นคือสิ่งที่ต้องคำนึงถึงซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยในการสนับสนุนให้ลักษณะของการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีแนวทางที่ดีที่เหมาะสม มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเห็นอกเห็นใจ คำนึงถึงใจเขาใจเรา สิ่งนี้แหละที่จะทำให้ลักษณะการสร้างปฏิสัมพันธ์ไปในแนวทางที่ดีและมีความยั่งยืนที่ดีต่อไปในอนาคตอีกด้วย รวมถึงการอุตสาหกรรมมีโครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นเจ้าภาพในการจัดอบรม แต่เป็นการอบรมแผนระยะสั้นหรือเร่งด่วน ด้วยความที่ว่ามีปริมาณงานที่มาก ความเร่งด่วนในเรื่องของเวลา จึงทำให้ต้องจัดอบรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นแบบแผนระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเป็นการอบรมแผนระยะสั้นก็ส่งผลดีต่อบุคลากรทุกฝ่ายได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กรยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กันบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต่าง ๆ เช่นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ผสมผสานกับแนวคิดขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยเป็นการสนทนาที่เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์บนสื่อสังคมออนไลน์ โดยการใช้ปฏิบัติงานบนออนไลน์ ที่มีการใช้งานกันอยู่ในปัจจุบัน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ของเรามีรูปแบบหรือข้อกำหนดที่จะทำให้บุคลากรสามารถหันหน้าเข้าหากันและรับฟังกันมากขึ้นโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นและบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกันในกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ดีที่ช่วยทำให้ทุกฝ่ายนั้นมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการช่วยเหลือช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกันได้” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตร แห่งที่ 1, 2563)

“ในอุตสาหกรรมของเราก็มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือแม้กระทั่งการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีต่อกันด้วยการคำนึงถึงใจเขาใจเราเป็นสิ่งสำคัญและต้องมีการบูรณาการสิ่งที่ดีมาไว้ร่วมกันด้วย นั่นคือสิ่งที่ต้องคำนึงถึงซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยในการสนับสนุนให้ลักษณะของการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย

ในองค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและและมีแนวทางที่ดีที่เหมาะสม มีความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเห็นอกเห็นใจ คำนึงถึงใจเขาใจเรา สิ่งนี้แหละที่จะทำให้ลักษณะการสร้างปฏิสัมพันธ์ไปในแนวทางที่ดีและมีความยั่งยืนที่ดีต่อไปในอนาคตอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมของเรามีโครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร ปกติก็จะจัดอบรมอยู่แล้วโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นเจ้าภาพในการจัดอบรม แต่ส่วนใหญ่เป็นการอบรมแผนระยะสั้นหรือเร่งด่วน ด้วยความที่ว่ามปริมาณงานที่มาก ความเร่งด่วนในเรื่องของเวลา จึงทำให้ต้องจัดอบรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นแบบแผนระยะสั้น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะเป็นการอบรมแผนระยะสั้นก็ส่งผลดีต่อบุคลากรทุกฝ่ายได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราก็ยังมีการสร้างความสัมพันธ์กันบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต่าง ๆ ด้วย อย่างเช่น การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ผสมผสานกับแนวคิดขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการของเราที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยเป็นการสนทนาที่เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์บนสื่อสังคมออนไลน์ โดยการใช้ปฏิบัติงานบนออนไลน์ต่าง ๆ ที่มีการใช้งานกันอย่างหลากหลายที่อยู่ในปัจจุบัน” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 5. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจ ทำให้อุตสาหกรรมการเกษตรมีการปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กร มีการตื่นตัวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างอย่างต่อเนื่อง โดยความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิต มีการต้องเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ มีการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยมีการเปิดกว้าง

ให้พนักงานเข้ารับฟังวิสัยทัศน์เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นด้วย รวมถึงผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานในด้านการอำนวยความสะดวกในอุปกรณ์ทำงานเทคโนโลยีต่าง ๆ อีกทั้งมีการให้คำปรึกษาคำแนะนำและช่วยเหลือพนักงาน ในการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กรโดยวิธีการจัดการความขัดแย้งของพนักงานที่ต้องเผชิญหน้ากันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารได้ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวก ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างในการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกันและส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน รวมถึงการที่องค์กรมีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนอกจากการทำ CSR การลดของเสียจากการผลิตจากมลพิษต่าง ๆ แล้วองค์กรมีการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างรับผิดชอบต่อสังคมโดยการดำเนินการ การสร้างคุณค่าธุรกิจคู่สังคม การจัดทำโครงการให้ตำแหน่งงานกับคนในชุมชน การทุนการศึกษาแก่นักเรียนในชุมชนด้วย ซึ่งไม่ใช่เป็นการแบ่งปันผลกำไรหรือการกุศลโดยตรง แต่เป็นการเน้นการสร้างพัฒนาสินค้าที่ดีต่อสังคมและชุมชนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่น่าสนใจที่สุดคือ กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“สำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรของเราในตอนนี้ เราก็มีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจ ที่ทำให้อุตสาหกรรมของเรา มีการปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่สูงขึ้นอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารของเราก็มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นหลัก ที่สำคัญมีการตื่นตัวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจริง ๆ แล้วความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านของบุคลากร อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิต ทำให้เราต้องเพิ่มขีดความสามารถและที่สำคัญเราได้ให้ความสำคัญในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้ได้” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“ผมคิดว่า อุตสาหกรรมของเรามีบรรยากาศในการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย แม้กระทั่ง ผู้บริหารก็มีการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในทุกกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ที่สำคัญมีการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยมีการเปิดกว้างให้พนักงานเข้ารับฟังวิสัยทัศน์เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นด้วย ซึ่งผู้บริหารก็มีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานในด้านการอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นในด้านอุปกรณ์ทำงานเทคโนโลยีต่าง ๆ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ของเรามีการให้คำปรึกษาคำแนะนำและช่วยเหลือพนักงาน หรือแม้กระทั่ง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรเราก็มีส่วนร่วมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้วิธีการ จัดการความขัดแย้งของพนักงาน โดยที่พนักงานต้องเผชิญหน้ากันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งผู้บริหารได้ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวกอยู่แล้ว ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างในการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งและกันรวมถึงส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีการ Meeting กันทุกวันในตอนเช้าก่อนจะเริ่มทำงาน โดยผู้บริหารหรือ CEO จะชี้แจงในเรื่องการปรับรูปแบบในการทำงาน การลดของเสียให้เป็นศูนย์ การทำงานที่มุ่งเน้นเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญกับความร่วมมือกับชุมชนโดยห้ามให้ชุมชนมีการร้องเรียนในเรื่องสิ่งแวดล้อม และนี่เป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมของเรามีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มาตลอด” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมของเรามีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการ สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนอกจากเรามีการลดของเสียจากการผลิตจากมลพิษต่าง ๆ ซึ่งเป็น CSR อยู่แล้ว เรายังเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างรับผิดชอบต่อสังคมโดยการ ดำเนินการ การสร้างคุณค่าธุรกิจสู่สังคม โดยทางเราจะให้ผู้จัดการฝ่าย HR เป็นผู้รับผิดชอบต่อตรงในการจัดทำโครงการให้ตำแหน่งงานกับคนในชุมชน หรือแม้กระทั่งให้ทุนการศึกษา กับนักเรียนในชุมชนด้วย ซึ่งทางเรามองว่ามันไม่ใช่เป็นการแบ่งปันผลกำไรหรือการกุศล โดยตรง แต่เป็นการเน้นการสร้างพัฒนาสินค้าที่ดีต่อสังคมและชุมชนมากกว่า” (ผู้บริหาร อุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### 5.1 การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร

ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของ โครงสร้างองค์กร เพราะเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จะต้องเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร สำหรับโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อความยืดหยุ่นขององค์กรจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในภาพรวมโดยอาจจะเป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรให้เข้าด้วยกัน และส่วนที่สองคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในขนาดย่อยลงมาในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อีกทั้งความยืดหยุ่นโครงสร้างองค์กรที่ต้องมี

การปรับเปลี่ยนคือในด้านการปรับปรุงแผนงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า ที่สำคัญมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งถ้าองค์กรมีการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรแล้วการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ จะส่งผลดีให้องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตร พบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเราก็เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นของโครงสร้างอยู่พอสมควร สำหรับโครงสร้างองค์กรที่เราได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อความยืดหยุ่นขององค์กรจะจัดทำเป็นสองส่วน ส่วนแรกคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในภาพรวมโดยอาจจะเป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรให้เข้าด้วยกันและส่วนที่สองคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในขนาดย่อยลงมาในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในทุก ๆ ฝ่ายอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมของเรา ความยืดหยุ่นโครงสร้างองค์กรของเราก็ได้มีการปรับเปลี่ยนในด้านการปรับปรุงแผนงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า ที่สำคัญคือมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากรต่าง ๆ การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร หรือแม้กระทั่งการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยองค์กรมีการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรแล้วการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ จะส่งผลดีให้อุตสาหกรรมเรามีผลผลิตเพิ่มขึ้น” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 5.2 การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรได้ให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี โดยมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้างและพัฒนาตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อเราได้จัดสร้างระบบเรียบร้อยแล้วบุคลากรที่ต้องจัดเตรียมก็จะเป็นทั้งระดับผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรและพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะและความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดฝึกอบรมและบรรยายพิเศษให้พนักงาน รวมถึงองค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน

ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ใช้งาน พนักงาน มาปฏิบัติร่วมกันอีกด้วย อีกทั้งทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้แก่องค์กรโดยผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรามีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้างและพัฒนาตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ซึ่งเมื่อเราได้จัดสร้างระบบเรียบร้อยแล้ว บุคลากรที่ต้องจัดเตรียมก็จะเป็นทั้งระดับผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรและพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะและความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีการจัดฝึกอบรมและบรรยายพิเศษให้พนักงานของเราด้วย เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมด้านทักษะการเรียนรู้” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตร แห่งที่ 2, 2563)

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเรามีการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเองด้วยนะ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ใช้งาน พนักงาน มาปฏิบัติร่วมกันอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้แก่พนักงานทุกคนโดยผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“ของเรามีนโยบายในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ไม่ว่าจะทำการปรับเปลี่ยนให้พนักงาน 1 คน แต่สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายงานทั้งในด้านงานที่เป็นเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการทำงาน ซึ่งพนักงาน 1 คน ทำงานได้หลากหลายเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนของอุตสาหกรรมของเรา” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### 5.3 ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรได้ให้ความสำคัญการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต สำหรับเครื่องมือในการทำงานเทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการออกเอกสารต่าง ๆ โดยใช้คอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องจักร และการควบคุมการผลิต จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการทำงานที่นำมาประยุกต์ใช้ ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงานและวัสดุสิ้นเปลือง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้นอีก อีกทั้งการปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กร เทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร และส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป เช่น การนำเอาเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออีเมล เข้ามาใช้ภายในองค์กร ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสารและสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ ที่ได้เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในองค์กร รวมถึงผู้บริหารได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตน และมีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การบริหารของตนเองมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างสูง ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการค้นหาข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ในอุตสาหกรรมของเราได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเป็นในด้านเครื่องมือโดยการทำงานเทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ในกิจการ เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการออกเอกสารต่าง ๆ โดยใช้คอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องจักร และการควบคุมการผลิต ซึ่งจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสามารถที่จะนำมาประยุกต์ได้ ช่วยเปลี่ยนแปลงและ ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงานและวัสดุสิ้นเปลือง แต่เรายังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้นได้อีกด้วย ”  
(ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“เราได้มีการปรับปรุงรูปแบบการทำงานของอุตสาหกรรมของเรา โดยอาศัยเทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร และส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป ไม่ว่าจะเป็นการนำเอาอีเมล เข้ามาใช้ภายในองค์กร ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสาร และสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ ที่ได้เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งเราถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในอุตสาหกรรมเราของเราด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ผู้บริหารของเราได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตน และมีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ทำให้การบริหารของตนเองมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จอย่างสูง ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการค้นหาข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่เราได้มีการนำมาประยุกต์ใช้” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

#### 5.4 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมโดยในการมีส่วนร่วมประชุมภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมประชุมจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่พนักงานก็จะได้รู้จักกันมากขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน ในปัจจุบันองค์กร ได้นำเอาระบบเข้ามาเพื่อพัฒนา ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการประหยัดพลังงาน ระบบ KAIZEN กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น โดยมีส่งเสริมการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ระบบ ศึกษา ระบบ อบรมพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องและเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในแผนก อีกทั้งการมีส่วนร่วมในการสัมมนา ฝึกอบรม และสัมมนา จัดการฝึกอบรม โดยจัดเข้าไปในแผนการฝึกอบรมประจำปี รวมถึงแผนการพัฒนาบุคคลของพนักงานในองค์กร โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรทุกแผนกช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเองและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมตัดสินใจการบริหารงานที่ดีผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมมือ และร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานด้วย อีกทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ กิจกรรม



สัมพันธ์เป็นการกระทำเพื่อการส่งเสริมความสัมพันธ์สร้างความสามัคคีปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ระหว่างคนในองค์กร เช่น การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ อาทิเช่น วันสงกรานต์ เป็นต้น จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรามีการให้พนักงานร่วมประชุมในการประชุมบุคลากรจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร พนักงานก็จะได้รู้จักกันมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นให้พนักงานเกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการที่เป็นการสร้างสรรค์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“เราได้มีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน โดยได้นำเอาระบบเข้ามาเพื่อพัฒนางาน อาทิเช่น ระบบการจัดการประหยัดพลังงาน ระบบ KAIZEN กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ระบบ ศึกษาแบบ อบรมพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องและเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในแผนกอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“ผมคิดว่าเรามีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมในลักษณะของการสัมมนา ฝึกอบรม และสัมมนา ซึ่งการจัดการฝึกอบรม เราจะจัดเข้าไปในแผนการฝึกอบรมประจำปี รวมถึงแผนการพัฒนาบุคคลของพนักงานในองค์กร โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรทุกแผนกช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเองและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กรเรานั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีการให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรอยู่แล้ว ซึ่งผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือ และร่วมในการตัดสินใจ แต่ถึงอย่างไรก็ตามต้องอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานด้วย อีกทั้งเรายังกิจกรรมในการสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ กิจกรรมสัมพันธ์เป็นการกระทำเพื่อการส่งเสริมความสัมพันธ์สร้างความสามัคคีปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ระหว่างคนในองค์กร เช่น การจัดงานเลี้ยงปีใหม่ การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ อาทิเช่น วันสงกรานต์” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 6. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยการได้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม หรือการได้ความรู้หรือประโยชน์จากความรู้ที่เดิมได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาด จากการที่รวมตัวกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันในการทำโปรโมชันหรือการสนับสนุนในการเปิดตัวสินค้าใหม่หรือโครงการทางการตลาดใหม่ ทำให้เกิดช่องทางใหม่ที่จะนำสินค้าของเราเข้าไปสู่ตลาดที่ยังไม่สามารถเข้าไปได้ถึง รวมถึงการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรไม่แสวงหากำไร ทำให้เราสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการต้องใช้จ่ายเงินไปซื้อเทคโนโลยีมาโดยตรง โดยในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้เปิดโอกาสให้กับธุรกิจเพื่อเข้ามาร่วมโครงการต่าง ๆ สิ่งนี้จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันหรือทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้นได้ในด้านการบริหารและจัดการ อีกทั้งนอกเหนือจากการที่ธุรกิจได้แหล่งความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานต่าง ๆ แล้วสิ่งที่จะได้ตามมาก็คือการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับธุรกิจ หรือการได้รับการประชาสัมพันธ์สู่สังคมซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรืออาจจะเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่มาก จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรามีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันอยู่แล้วโดยการได้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม หรือการได้ความรู้หรือประโยชน์จากความรู้เดิมได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาด จากการที่เรารวมตัวกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันในการทำโปรโมชันหรือการสนับสนุนในการเปิดตัวสินค้าใหม่หรือโครงการทางการตลาดใหม่ ทำให้เกิดช่องทางใหม่ที่จะนำสินค้าของเราเข้าไปสู่ตลาดที่ยังไม่สามารถเข้าไปได้ถึงอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตร แห่งที่ 1, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรไม่แสวงหากำไรโดยการทำ MOU ที่เป็นมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้เราสามารถเข้าถึงผลงานวิจัยหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการต้องใช้จ่ายเงินไปซื้อเทคโนโลยีมาโดยตรง โดยในปัจจุบันหน่วยงานราชการได้เปิดโอกาสให้กับธุรกิจ เพื่อเข้ามาร่วมโครงการต่าง ๆ สิ่งนี้จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันหรือทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้นได้ในด้านการบริหารและจัดการของเราได้เป็นอย่างดี” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตร แห่งที่ 2, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราได้ประโยชน์จากการที่ธุรกิจได้แหล่งความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานต่าง ๆ และมีสิ่งที่ได้ตามมาก็คือการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับธุรกิจของเรา และที่สำคัญเราได้รับการประชาสัมพันธ์สู่สังคม ซึ่งจุดนี้แหละเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายหรืออาจจะเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่มาก” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“ของเราได้มีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งทางเราไม่ได้ทำความร่วมมือกับภาคเอกชนเท่านั้น แต่ของเรามีการมีการทำความร่วมมือกับชุมชนข้างเคียงอีกด้วย อย่างเช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล กำนัน ผู้ใหญ่ในชุมชน โดยทางเราให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมเป็นหลักอยู่แล้ว รวมทั้งยังมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่ช่วยตรวจสอบการทำงานและสร้างองค์ความรู้ใหม่ของผลิตภัณฑ์อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### 6.1 ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ

ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ โดยเป็นการร่วมมือกันที่จะพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการพยายามในการลดของเสียให้น้อยลงที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งต้นทุนการผลิตที่ลดลงและสัดส่วนกำไรที่จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งธุรกิจก็ได้มีการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจที่จะมาร่วมสร้างเสริมธุรกิจจากแหล่งต่าง ๆ อีกด้วย โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจซัพพลายเออร์หรือผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับเรา จากนั้นการที่สามารถพูดคุยกับซัพพลายเออร์เพื่อให้มาทำธุรกิจในลักษณะร่วมกันได้ก็จะทำให้เราสามารถลดต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้น ๆ ได้ในทันที เพราะว่าต่างฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้นด้วยกัน รวมถึงธุรกิจยังเลือกสร้างพันธมิตรธุรกิจได้กับเพื่อนต่างอุตสาหกรรมอีกด้วย ซึ่งอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิงก็ไม่ได้หมายความว่า จะไม่มีทางที่จะร่วมกันส่งเสริมการขายได้ แต่สามารถสร้างให้เกิดผลสะท้อนที่ดีมากขึ้นกว่าที่จะทำในรูปแบบต่างฝ่ายต่างทำ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“อุตสาหกรรมของเราจะเป็นการร่วมมือกันที่จะพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญการพยายามในการลดของเสียให้น้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้อุตสาหกรรมของเรานำมาซึ่งต้นทุนการผลิตที่ลดลงและมีสัดส่วนกำไรที่จะเพิ่มมากยิ่งขึ้นนั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“เราได้มีการแสวงหาพันธมิตรธุรกิจที่จะมาร่วมสร้างเสริมธุรกิจจากแหล่งต่าง ๆ อีกด้วย โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจซัพพลายเออร์หรือผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบให้กับเรา จากนั้นการที่เราสามารถพูดคุยกับซัพพลายเออร์เพื่อให้มาทำธุรกิจในลักษณะร่วมกันได้ก็จะทำให้เราสามารถลดต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้น ๆ ได้ในทันที เพราะว่าต่างฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้นด้วยกัน” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

## 6.2 ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรมีการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ โดยการทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือสร้างสรรค์งานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อเป็นตัวเลือกที่เพิ่มขึ้นสำหรับผู้บริโภคในตลาดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นตามลำดับอีกทั้งยังมีการนำความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบหรือที่เรียกว่าระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็นโดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรหรือระหว่างพันธมิตรได้อย่างทั่วถึง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละที่ของเครือข่ายพันธมิตรอีกด้วย รวมถึงการร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการรับเทคโนโลยี ซึ่งเทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงาน โดยที่ไม่ถูกจำกัดแนวคิดภายในองค์กรของเราอีกต่อไป จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของอุตสาหกรรมเกษตรพบข้อมูลที่สอดคล้อง กับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เราได้มีการทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรใหม่ ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือสร้างสรรค์งานที่แตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นตัวเลือกที่เพิ่มขึ้นสำหรับผู้บริโภคในตลาดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นตามลำดับอีกทั้งยังมีการนำความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของอุตสาหกรรมของเราได้อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่าง เป็นระบบหรือที่เราเรียกว่า ระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยน ข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถามและ แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลระหว่าง องค์กรหรือระหว่างพันธมิตรได้อย่างทั่วถึง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้าง พื้นฐานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็น พันธมิตรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละที่ของเครือข่ายพันธมิตร อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

“เรามีความร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงเกิดแนวทางการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการรับเทคโนโลยี ซึ่งเทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิต และการดำเนินงาน โดยที่ไม่ถูกจำกัดแนวคิดภายในองค์กรของเราอีกต่อไป” (ผู้บริหาร อุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

### แนวทางและรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม เพื่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ทั่วถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

#### 1. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

ผู้บริหารมีแนวทางในเรื่องของการส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของ พนักงานซึ่งพนักงานคนใดที่มีความสามารถที่โดดเด่นหรือมีความสามารถเฉพาะจะมีการส่งเสริมและ พัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไป สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ แบบพลวัต รวมถึงแนวทางการพัฒนาโดยการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรศักยภาพ การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต อบรมการใช้ เทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนาระบบให้พนักงาน และทำการแผนการปฏิบัติการและแผนการ ควบคุม รายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะที่เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจาก การที่มีตผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคล

“ในมุมมองของผม สำหรับธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น ธุรกิจต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะที่เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจากการที่มีดกผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคล รวมถึงการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าอาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและที่สำคัญต้องมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเพื่อการปรับตัวและการอยู่รอดของธุรกิจ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“อุตสาหกรรมของเราได้มีการวางระบบในเรื่องของการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่องมาตลอดทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ถ้าเป็นระยะยาวจะส่งพนักงานไปอบรมและเรียนรู้ที่ต่างประเทศ เพราะการอบรมนั้นเป็น KPI ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดอบรมให้พนักงาน ซึ่งมีการอบรมพนักงานทุกไตรมาส โดยมีหลักสูตรอบรมที่มุ่งเน้นพัฒนา Hard Skill และ Soft Skill อาทิเช่น อบรมเรื่องพัฒนาระบบการผลิต อบรมเรื่องความปลอดภัยในโรงงาน อบรมเรื่องความซื่อสัตย์และการไม่คอร์รัปชัน อบรมเรื่องการทำงานร่วมกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม อบรมเรื่องนโยบายการลดพลังงานในองค์กร และนี่เป็นสิ่งที่เราทำอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

## 2. การจัดการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

ผู้บริหารมีแนวทางในเรื่องของการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กร ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิต การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย มีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานในด้านการอำนวยความสะดวกในอุปกรณ์ทำงานเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรมีการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างรับผิดชอบต่อสังคม โดยการดำเนินการ การสร้างคุณค่าธุรกิจคู่สังคม สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาการจัดการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายโดยการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันการปรับปรุงแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดทำโครงสร้างแบบแบนราบ การจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว

“ของเรามีนโยบายในการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ไม่ว่าจะการปรับเปลี่ยนให้พนักงาน 1 คน แต่สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายงานทั้งในด้านงานที่เป็นเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการทำงาน ซึ่งพนักงาน 1 คน ทำงานได้หลากหลายเพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนของอุตสาหกรรมของเรา” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

“สำหรับอุตสาหกรรมของเรามีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนอกจากเรามีการลดของเสียจากการผลิตจากมลพิษต่าง ๆ ซึ่งเป็น CSR อยู่แล้ว เรายังเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างรับผิดชอบต่อสังคมโดยการดำเนินการ การสร้างคุณค่าธุรกิจคู่สังคม โดยทางเราจะให้ผู้จัดการฝ่าย HR เป็นผู้รับผิดชอบต่อตรงในการจัดทำโครงการให้ตำแหน่งงานกับคนในชุมชน หรือแม้กระทั่งให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนในชุมชนด้วย ซึ่งทางเรามองว่ามันไม่ใช่เป็นการแบ่งปันผลกำไรหรือการกุศลโดยตรง แต่เป็นการเน้นการสร้างพัฒนาสินค้าที่ดีต่อสังคมและชุมชนมากกว่า” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 5, 2563)

“ผมคิดว่าเรามีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมในลักษณะของการสัมมนา ฝึกอบรม และสัมมนา ซึ่งการจัดการฝึกอบรม เราจะจัดเข้าไปในแผนการฝึกอบรมประจำปี รวมถึงแผนการพัฒนารายบุคคลของพนักงานในองค์กร โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กรทุกแผนช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเองและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กรเรานั่นเอง” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 4, 2563)

### 3. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ผู้บริหารมีแนวทางโดยการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยการใช้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม หรือการได้ความรู้หรือประโยชน์จากความรู้ที่เดิมได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาด สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์โดยการนำความรู้ใหม่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ และมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นระบบระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น

“เรามีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากร ร่วมกันอยู่แล้วโดยการได้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม หรือ การได้ความรู้หรือประโยชน์จากความรู้เดิมได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิด นวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาด จากการที่เรารวมตัวกันเป็น พันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันในการทำโปรโมชันหรือ การสนับสนุนในการเปิดตัวสินค้าใหม่หรือโครงการทางการตลาดใหม่ ทำให้เกิดช่องทางใหม่ ที่จะนำสินค้าของเราเข้าไปสู่ตลาดที่ยังไม่สามารถเข้าไปถึงได้อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรม การเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“อุตสาหกรรมของเรามีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ อย่างเป็นระบบหรือที่เราเรียกว่า ระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้ง คำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูล ระหว่างองค์กรหรือระหว่างพันธมิตรได้อย่างทั่วถึง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ โครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัท ที่เป็นพันธมิตรส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละที่ของเครือข่ายพันธมิตร อีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

#### 4. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ผู้บริหารมีแนวทางในเรื่องของตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มมูลค่าของการสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่ง การใช้สื่อทางการตลาด ออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน ในปัจจุบัน อีกทั้งการปรับเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการทำงานแบบเดิมให้เป็นวิธีการทำงานใหม่ ในการปรับรูปแบบในการทำงานโดยเริ่มมีการปรับและนำมาใช้ในการทำงาน การปรับรูปแบบ การทำงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการ จัดการข้อมูลเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการ สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างผลผลิตที่เกิดจากการแปรรูปให้เป็นสินค้าใหม่ การใช้สื่อทางการตลาด ออนไลน์และแอปพลิเคชันใหม่ ๆ การพัฒนาเป็นสื่อออนไลน์



“สำหรับอุตสาหกรรมแล้ว ความต้องการของลูกค้าสำคัญมากที่สุดเพราะจริง ๆ แล้ว การเพิ่มมูลค่าของการสินค้าให้มีความแตกต่างมีความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งได้ ต้องมีการนำ เทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็น เครื่องมือในการสร้างมูลค่าของสินค้า หรือแม้แต่วิธีการใช้และ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพก็ถือว่าสามารถสร้างนวัตกรรมได้แล้ว ” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“ผมว่าในปัจจุบันในเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีมีเพิ่มมากขึ้น และเทคโนโลยีได้เข้ามามี บทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวันไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน การทำธุรกิจ การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ก็ได้เข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพล เป็นอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าต่าง ๆ มากขึ้นทำให้ธุรกิจเกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ทางกิจการจึงให้ความสนใจในการที่จะพัฒนาสื่อออนไลน์และคิदनวัตกรรมการบริการต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้าเหล่านี้ เพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจต่อสู้ กับคู่แข่งได้ ของเรามีการเพิ่มช่องทางการตลาดในการทำการตลาดในต่างประเทศอีกด้วย” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

##### 5. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผู้บริหารมีแนวทางในเรื่องของการต้องดำเนินการสร้างคุณค่าการวางกลยุทธ์และ ปฏิบัติการบนออนไลน์ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ การกำหนดกลยุทธ์ หลักที่ใช้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยการสร้างเนื้อหาที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและยังเพื่อกระตุ้น ให้ลูกค้าเข้ามาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม สรุปได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศ ทางการแข่งขันโดยการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติการออนไลน์ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบท สนทนาบนโลกออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาของลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์กับ ลูกค้าก็เป็นการสร้างเน้นการบูรณาการความต้องการ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในที่ได้รับจาก ลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ

“เราได้มีการวางกลยุทธ์และการปฏิบัติบนออนไลน์ เพราะในยุคนี้การสร้าง ความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ ในการแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของ ลูกค้า เพื่อทราบความต้องการปัญหาและทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาลูกค้าร่วมกับ องค์กร” (ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรแห่งที่ 1, 2563)

“ผมคิดว่าเรามีการร่วมกันดำเนินการร่วมกันกับลูกค้า โดยการที่องค์กรจะเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างลูกค้ากับองค์กร ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งและเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรนั้นมีการสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ แต่จะต้องทำในรูปแบบบูรณาการ และมีการจัดทำอย่างต่อเนื่องด้วย (ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

## 6. ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

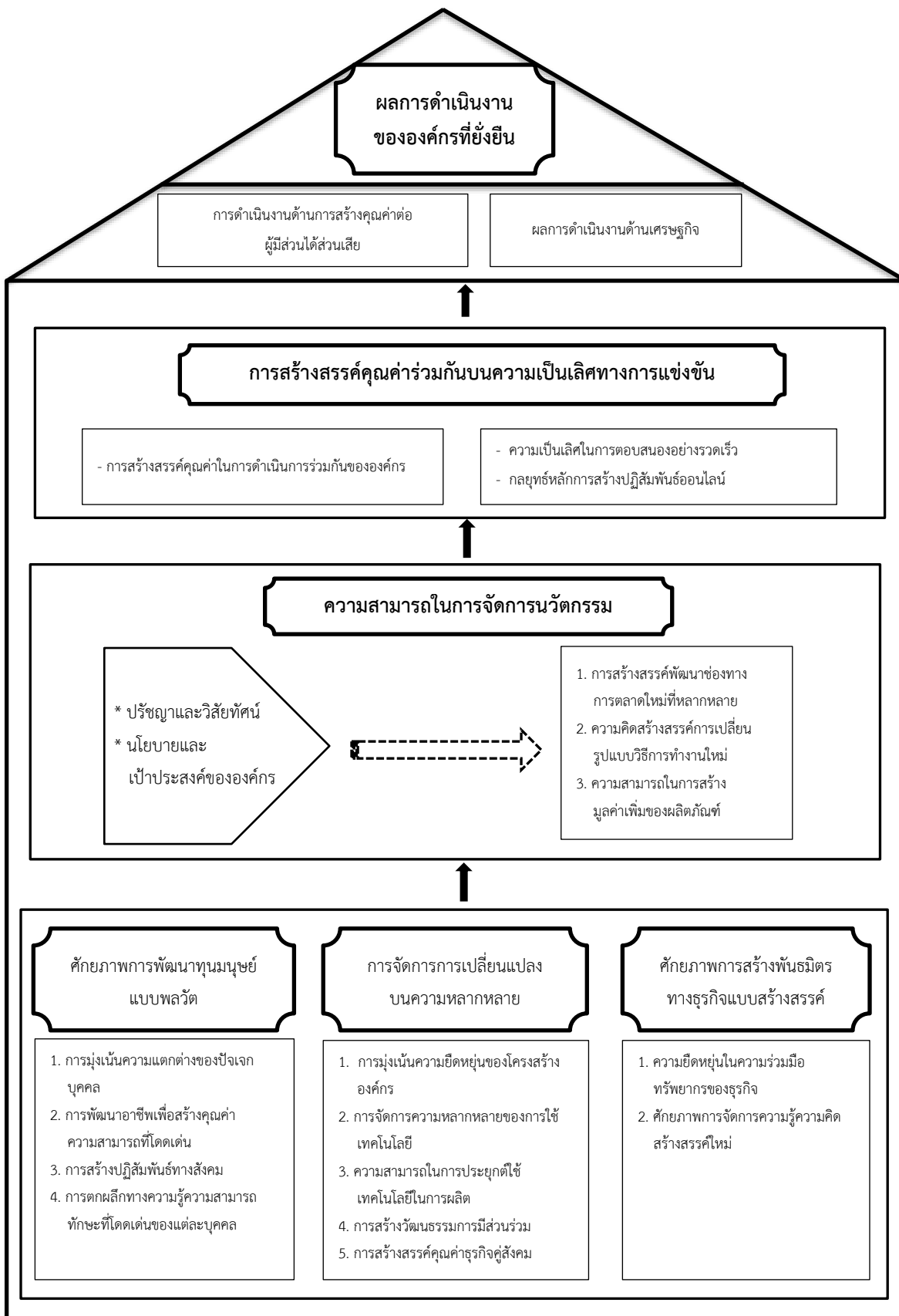
ผู้บริหารมีแนวทางในเรื่องของรายได้ในรูปแบบของความสามารถในการทำกำไรที่เป็นรายได้ที่มาจากธุรกิจที่สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีการเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นในด้าน การขยายฐานลูกค้ารายใหม่ มีการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ในระยะยาว การสร้างความพึงพอใจความมั่นใจให้กับลูกค้า มีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมที่สุด การควบคุมดูแลสินค้าให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐาน สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนา ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนโดยมีแนวทางการกำหนดการแสดงผลด้านการเงินในระยะสั้น และระยะยาว และมีการแสดงผลที่เป็นในด้านการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ และมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และเน้นที่คุณภาพ

“เรามีมุมมองในเรื่องของผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านเศรษฐกิจนั้นจะเป็น มุมมองด้านการแสดงผลด้านการเงินขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะแสดงให้เห็นในเรื่องของผลกำไร การเจริญเติบโต การลงทุนเพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุนที่ธุรกิจสามารถลงทุนได้ ซึ่งสำหรับองค์กรของเราก็มีในเรื่องของผลกำไรและการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องด้วย” ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรแห่งที่ 2, 2563)

“ผมคิดว่าอุตสาหกรรมของเรามีการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก เพราะว่ากลุ่มลูกค้าจะเป็นกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยตรง ซึ่งจริง ๆ แล้วลูกค้าจะเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบธุรกิจ ซึ่งทางเราได้มีการปรับปรุง การดำเนินงาน และตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งนี้แหละจะส่งผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่เน้นคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า” (ผู้บริหารอุตสาหกรรม การเกษตรแห่งที่ 3, 2563)

สรุปแนวทางและรูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยผู้บริหารมีการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตที่เกิดขึ้น อีกทั้งทางผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้แก่องค์กรโดยผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม โดยได้ให้ความสำคัญในการจัดการนวัตกรรม มีการตื่นตัวในการการเปลี่ยนแปลง ในการผลิตเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวกมีลักษณะสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างในการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกันและส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรต่อไป





ภาพที่ 23 รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาแนวทางความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ซึ่งใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 342 คน เป็นเพศชาย 175 คน และเพศหญิง 167 คน ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีระดับ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10-20 ปี และส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งงานเป็นผู้จัดการฝ่ายผลิต

### 2. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจอุตสาหกรรมเกษตร

ธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ส่วนใหญ่มีลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจในรูปแบบบริษัท จำกัด ลักษณะของการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่เป็นกิจการของคนไทย ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ผลไม้ไม้กระป๋อง รองลงมาเป็นอุตสาหกรรมธุรกิจในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียน 10-50 ล้านบาท มีจำนวนบุคลากรทั้งหมดในปัจจุบันตั้งแต่ 100-300 คน และมีระยะเวลาดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน 10-20 ปี

### 3. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ

#### 3.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดคือด้านการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ ตามลำดับ

#### 3.2 ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วย การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

##### 3.2.1 ผลลัพธ์ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างสรรคคุณค่าในการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร ตามลำดับ

### 3.2.2 ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ

### 3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม การเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วยศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการ การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ สรุปผลเป็นรายด้านดังนี้

#### 3.3.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ตามลำดับ

#### 3.3.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต และด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

#### 3.3.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุด้านศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ

## 4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยันขององค์ประกอบหลัก

### 4.1 องค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบหลักของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ตามลำดับ

#### 4.2 องค์ประกอบหลักของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

องค์ประกอบหลักของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ตามลำดับ

#### 4.3 องค์ประกอบหลักของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

องค์ประกอบหลักของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ ตามลำดับ

#### 4.4 องค์ประกอบหลักของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

องค์ประกอบหลักของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น ตามลำดับ

#### 4.5 องค์ประกอบหลักของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

องค์ประกอบหลักของการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต ด้านการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร และการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ตามลำดับ

#### 4.6 องค์ประกอบหลักของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

องค์ประกอบหลักของศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ซึ่งองค์ประกอบย่อยด้านศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือองค์ประกอบย่อยด้านยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ ตามลำดับ

### 5. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

5.2 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน



5.3 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

5.4 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรม

5.5 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

5.6 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงในเชิงบวกต่อ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

### สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในการเก็บ รวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ เป็นผู้บริหารระดับสูงในอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมการเกษตร เป็นผู้บริหารของขนาดกิจการที่มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรม การเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี รวมถึงอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรมที่อยู่ต่างจังหวัด ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 5 ท่าน จาก 4 ธุรกิจ ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกตรงกับประเด็นที่ศึกษา และสามารถนำข้อมูลมาอธิบาย ยืนยัน และขยายผลการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและ สมบูรณ์มากขึ้น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 1. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม หมายถึง วิธีการที่มาจากแนวคิดใหม่เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มมูลค่าของการสินค้าหรือบริการให้มีความ โดดเด่นที่เหนือคู่แข่งโดยอาศัยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่า เพิ่มในสินค้า หรือการบริการ วิธีการใช้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อาจอยู่ในรูปของตัวสินค้าหรือบริการก็ได้ หรือเป็นวิธีการหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการ ผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นโดยเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร อาทิเช่น เครื่องมือต่าง ๆ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือรูปแบบการจัดการองค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะนำไปสู่นวัตกรรม ให้ไปถึงลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการรวมถึงการสร้างแตกต่าง เพิ่มบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในองค์กร อันเป็นตัววัดผลลัพธ์จาก

การที่องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมได้และผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถ นวัตกรรมครอบคลุมไปยังผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการ

จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในด้านความสามารถในการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วย การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1.1 การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย

อุตสาหกรรมเกษตรมีการปรับตัวมากขึ้นเนื่องจากองค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และเรียบง่าย ทำให้เกิดความสนใจ และในปัจจุบันเรื่องเทคโนโลยีมีเพิ่มมากขึ้น และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้นในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การทำงาน รวมไปถึงการทำธุรกิจ การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น การพัฒนาสื่อออนไลน์และคิदनวัตกรรมการบริการต่าง ๆ ในตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้าเพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการให้ข้อมูลลูกค้าทำให้ลูกค้าเห็นความแปลกใหม่ และยังเพิ่มกลยุทธ์การสร้างเสริมการขายเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาใช้เทคโนโลยีที่มีให้มากยิ่งขึ้น ใช้การแจกรางวัลเมื่อเพื่อเพิ่มในไลน์แอด (LINE@) และกดติดตามในเฟซบุ๊ก (Facebook) หรือ อินสตาแกรม (Instagram) และการให้ราคาแพ็คเกจของสินค้าต่าง ๆ ที่ถูกกว่าการจองทางโทรศัพท์ เทคโนโลยีช่วยให้การทำงานของพนักงานทำงานได้ง่ายขึ้นและสะดวกเร็วยิ่งขึ้นซึ่งเป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมาเพื่อพัฒนาการตลาดใหม่ที่เป็นเชิงรุก

### 1.2 ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการการทำงานใหม่

อุตสาหกรรมต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและวิธีการอย่างรวดเร็ว และต้องปรับตัวตามยุคสมัยในสภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง โดยต้องมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ต้องเรียนรู้และพัฒนาการทำอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การปรับปรุงอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม เช่น การใช้ระบบให้อัตโนมัติที่สามารถคำนวณระยะเวลาได้อย่างแม่นยำ พร้อมทั้งประสิทธิภาพ การลดใช้แรงงานคน ตลอดจนเพิ่มผลผลิตและคุณภาพให้กับสินค้าระบบข้อมูลและสารสนเทศ มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ด้วยการพัฒนาควบคู่ไปกับการขยายช่องทางการค้าด้วยการปรับตัวอย่างในหลาย ๆ การเน้นที่

ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีที่หลากหลาย อาทิเช่น การใช้ Big Data การใช้ Internet of Things ซึ่งเหมาะกับประเทศที่มีอุตสาหกรรมเกษตรขนาดใหญ่อย่างประเทศไทย ซึ่งมีความจำเป็นต้องทำเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันในปัจจุบันที่อยู่บนฐานความรู้

### 1.3 ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

อุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าเป็นการนำผลิตผลทางการเกษตรมาแปรสภาพจากลักษณะเดิมไป โดยจะมีกระบวนการแปรรูปเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้สินค้ามีราคาและมูลค่ามากกว่าที่เคยมีลดปัญหาผลผลิตล้นตลาดช่วยส่งเสริมให้เกิดอาชีพ ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าเกษตรลดลง การส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าเกษตรไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ รวมถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า คือ 1) การสร้างแบรนด์ คือ มีตราสินค้าหรือเครื่องหมายของสินค้า ทำให้เรามีความภาคภูมิใจในสินค้าและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสินค้าทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และลดการเลียนแบบสินค้า ทำให้ผู้ซื้อจดจำสินค้าของเราได้ ทำให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ และลดการเลียนแบบสินค้า 2) หาทางเลือกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมและตั้งรับให้กับภาคอุตสาหกรรมผลิตในการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศที่มีมาตรการกีดกันทางการค้า การใช้วัตถุดิบในกระบวนการ กระบวนการผลิตมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น การผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มโอเลอินชนิดบรรจุขวดและชนิดถุงเติม 3) บรรจุภัณฑ์สร้างสรรค์ เป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์ อีกทั้งมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สินค้ามาจากคุณค่าด้านความคุ้มค่า โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นโดยอุตสาหกรรมผู้ผลิตต้องตระหนักถึงลูกค้าด้วยคือความคุ้มค่าในด้านราคา คุณภาพมาตรฐาน ความปลอดภัย หรือทำให้ดีขึ้น

## 2. ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ทั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนเป็นผลมาจากการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน สามารถสรุปได้ดังนี้

### 2.1 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

อุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์และเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรทำให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วสรุปได้ดังนี้

### 2.1.1 การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญในการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร ต้องดำเนินการสร้างคุณค่าการวางกลยุทธ์และปฏิบัติการบนออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ ในการแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของลูกค้า ทราบความต้องการปัญหา รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริโภคร่วมกับองค์กรในการสร้างโอกาสในการเริ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ความเกี่ยวข้องกับสินค้าและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทมาเพื่อให้ลูกค้าเกิดการแสดงความคิดเห็นบนโลกออนไลน์เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ และมีกิจกรรมกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมเป็นหลักทั้งในส่วนการทำกิจกรรมในการตอบคำถาม แจกรางวัล การทำเนื้อหาที่เชิญชวนให้ลูกค้ามาแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์หลักที่ใช้ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยการสร้างเนื้อหาที่ตรงกับความสนใจของลูกค้าและยังเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเข้ามาแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วม เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนออนไลน์ เนื้อหาจะต้องเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมการใช้การสื่อสารออนไลน์ของกลุ่มเป้าหมายเพื่อที่จะวางกลยุทธ์ได้ตรงจุดประสงค์ในการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ใช้กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรใช้ในการสื่อสารกับลูกค้าบนออนไลน์

### 2.1.2 ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญในความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เน้นการบูรณาการความต้องการ การรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ มาพิจารณาและปรับปรุงหรือแก้ไขให้เห็นอย่างชัดเจน ความเร็วในการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว เรื่องของคำสั่งซื้อของลูกค้าและการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว การที่บุคลากรมีความสามารถมีทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ใช้บริการหรือลูกค้าได้ การที่บุคลากรมีความคิดริเริ่มมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กรได้ดี รวมถึงการมีกลยุทธ์ด้านการบริการดีเลิศต้องอาศัยผู้ที่มีใจรัก ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ มีความเป็นกันเองกับลูกค้า เพื่อให้บริการนั้นรองรับความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็วและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าได้

## 2.2 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนในรายได้ที่มาจากรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดที่ ยอดขาย สภาพคล่องทางการเงินที่ดี การที่มีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนทั้งในด้านผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ และผลการดำเนินงานการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้

### 2.2.1 ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจที่แสดงผลด้านการเงินขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ผลกำไร การเติบโต การลงทุนเพื่อให้เหมาะสมกับต้นทุนที่ธุรกิจสามารถลงทุนได้ ด้านการเงินของกระบวนการธุรกิจอุตสาหกรรม เริ่มต้นจากผู้ผลิตซื้อวัตถุดิบจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบนำมาผ่านกระบวนการผลิต มีการจ้างแรงงานเข้ามาในกระบวนการผลิต และใช้วัสดุค่าใช้จ่ายในการผลิตป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตจนเป็นสินค้าสำเร็จรูปแล้วนำไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้า ปฏิบัติตามกระบวนการในการซื้อขายสินค้า มาเป็นรายได้ของธุรกิจอุตสาหกรรม

### 2.2.2 ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แสดงผลที่เป็นในด้านการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่มีการขยายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว การที่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมที่เน้นคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การสร้างความพึงพอใจความมั่นใจให้กับลูกค้า ยึดมั่นในการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรม ซื่อสัตย์และมีคุณธรรม ต้องมีการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมที่สุด โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมของทั้งสองฝ่ายและส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรม รวมถึงการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักโดยมีการศึกษามีการประเมินและมุ่งเน้นการปรับปรุงผลกระทบของสินค้าที่อาจจะเกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

## 3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย พบว่า ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มีผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน สามารถสรุปได้ดังนี้

### 3.1 ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงธุรกิจต่างพยายามสร้างโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้าง

นวัตกรรม ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนองค์กร การความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจากการตกลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคล การพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าอาชีพที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและต้องมีการส่งเสริมการสร้าง ความสัมพันธ์และความไว้วางใจในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น องค์กรใดมีศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตได้ องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำ อุตสาหกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สรุปได้ดังนี้

### 3.1.1 การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล

อุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญพัฒนาบุคลากรด้านการให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล ในการที่ส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานซึ่งพนักงานคนใดที่มีความสามารถที่โดดเด่นหรือมีความสามารถเฉพาะจะมีการส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไป ให้ความสำคัญกับพนักงานโดยที่มีการคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การที่องค์กร มีการวางระบบในเรื่องของการพัฒนาพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.2 การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น

อุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญกับพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นให้กับพนักงาน สะท้อนถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่แสดงถึงความเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร การที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เรื่อย ๆ นั้นจะทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้การทำงานอยู่เรื่อย ๆ และบุคลากรที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เสมอก็จะกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ บุคลากรคนอื่นก็อยากให้ร่วมงานด้วย รวมถึงการวางตำแหน่งโครงสร้างงานทั้งหมดให้ชัดเจน ตำแหน่งแต่ละตำแหน่งต้องเหมาะสมกับแต่ละงาน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปก็ควรประเมินโครงสร้างใหม่อยู่เรื่อย ๆ องค์กรบริหารจัดการคนให้ครบตำแหน่งเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดการย้ายหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วย ถือว่าเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะช่วยทำให้การบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วรวมถึงสร้างเส้นทางการพัฒนาอาชีพได้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

### 3.1.3 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม

อุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีรูปแบบหรือข้อกำหนดบุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกัน โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ทุกฝ่ายนั้นมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการช่วยเหลือช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกันได้

อีกทั้งในอุตสาหกรรมก็มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่ดีต่อกันด้วยการคำนึงถึงใจเขาใจเราเป็นสิ่งสำคัญและต้องมีการบูรณาการสิ่งที่ดีมาไว้ร่วมกันด้วย นั่นคือสิ่งที่ต้องคำนึงสิทธิซึ่งกันและกัน อุตสาหกรรมมีโครงการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร ทั้งที่เป็นการอบรมแผนระยะสั้นหรือเร่งด่วน ด้วยความที่ว่ามีปริมาณงานที่มาก ความเร่งด่วนในเรื่องของเวลา จึงทำให้ต้องจัดอบรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นแบบแผนระยะสั้น ถึงจะเป็นการอบรมแผนระยะสั้นก็ส่งผลดีต่อบุคลากรทุกฝ่ายได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

### 3.2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายที่ต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป จากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจมีการปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กร มีการตื่นตัวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างอย่างต่อเนื่อง ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิตเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวกมีลักษณะสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเปิดกว้างในการสื่อสาร เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกันและส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

#### 3.2.1 การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร เพราะสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความยืดหยุ่นขององค์กรจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในภาพรวมโดยอาจจะเป็นการรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์กรให้เข้าด้วยกัน และส่วนที่สองคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในขนาดย่อยลงมาในฝ่ายต่าง ๆ ความยืดหยุ่นโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนคือในด้านการปรับปรุงแผนงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า มีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม องค์กรมีการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรแล้วการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ จะส่งผลดีให้องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น

### 3.2.2 การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี การเตรียมบุคลากรให้พร้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้างและพัฒนา ตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี การจัดสร้างระบบ บุคลากรที่ต้องจัดเตรียมความพร้อมมีทั้งระดับผู้บริหาร นักเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรและพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดฝึกอบรมและบรรยายพิเศษให้พนักงาน โดยผู้บริหารต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีการจัดตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ใช้งาน พนักงาน มาปฏิบัติร่วมกันอีกด้วย ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้แก่องค์กรโดยผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม

### 3.2.3 ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต เครื่องมือในการทำงานเทคโนโลยีถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การออกเอกสารต่าง ๆ โดยใช้คอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องจักร และการควบคุมการผลิต ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของแรงงานและวัสดุสิ้นเปลือง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงานหรือการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้นอีก การปรับปรุงรูปแบบการทำงานขององค์กร เทคโนโลยีหลายอย่างได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายในองค์กร และส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป เช่น การใช้อีเมล เข้ามาใช้ภายในองค์กร ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสารและสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ ที่ได้เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานของตน และมีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง การใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการค้นหาข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 3.3.4 การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม

อุตสาหกรรมการเกษตรได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการประชุมภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมประชุมจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ การมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน ได้นำเอาระบบเข้ามาเพื่อพัฒนา ตัวอย่างเช่น ระบบการจัดการประหยัดพลังงาน ระบบ KAIZEN กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น



โดยมีส่งเสริมการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการเรียนรู้ระบบ ศึกษาระบบ อบรม พัฒนาระบบอย่างต่อเนื่องและเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในแผนก การมีส่วนร่วมในการ สัมมนา ฝึกอบรม และสัมมนา จัดการฝึกอบรม ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์กร ทุกแผนช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเองและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ของ องค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจการบริหารงานที่ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือ และร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงานด้วย รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ กิจกรรมสัมพันธ์เป็นการ กระทำเพื่อการส่งเสริมความสัมพันธ์สร้างความสามัคคีปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ระหว่างคนในองค์กร

### 3.3 ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ แบบสร้างสรรค์ โดยมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากร ร่วมกันการได้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม ความรู้ที่เดิมได้ถูกเติมเต็ม และนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาดจาก การที่รวมตัวกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ สามารถสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

#### 3.3.1 ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในความร่วมมือ ทรัพยากรของธุรกิจเป็นการร่วมมือกันที่จะพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตของเราให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น และการพยายามในการลดของเสียให้น้อยลงที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งต้นทุน การผลิตที่ลดลงและสัดส่วนกำไรที่จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น การแสวงหาพันธมิตรธุรกิจที่จะมาร่วมสร้างเสริม ธุรกิจจากแหล่งต่าง ๆ ตั้งแต่การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจซัพพลายเออร์หรือผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ จากนั้นการที่สามารถพูดคุยกับซัพพลายเออร์เพื่อให้มาทำธุรกิจในลักษณะร่วมกันได้ก็จะทำให้เรา สามารถลดต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้น ๆ ได้ในทันที เพราะว่าต่างฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจาก การสร้างกำไรได้เพิ่มขึ้นด้วยกัน สร้างพันธมิตรธุรกิจได้กับเพื่อนต่างอุตสาหกรรมในแนวทางที่จะ ร่วมกันส่งเสริมการขาย สร้างให้เกิดผลสะท้อนที่ดีมากขึ้นกว่าที่จะทำในรูปแบบต่างฝ่ายต่างทำ

#### 3.3.2 ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับศักยภาพการจัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ การต้องทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรใหม่ นำไปสู่ความ ร่วมมือสร้างสรรค์งานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อเป็นตัวเลือกที่เพิ่มขึ้นในตลาดการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น การนำความรู้ใหม่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันกันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เกิดการ รวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบหรือที่เรียกว่า ระบบฐานข้อมูลกลาง

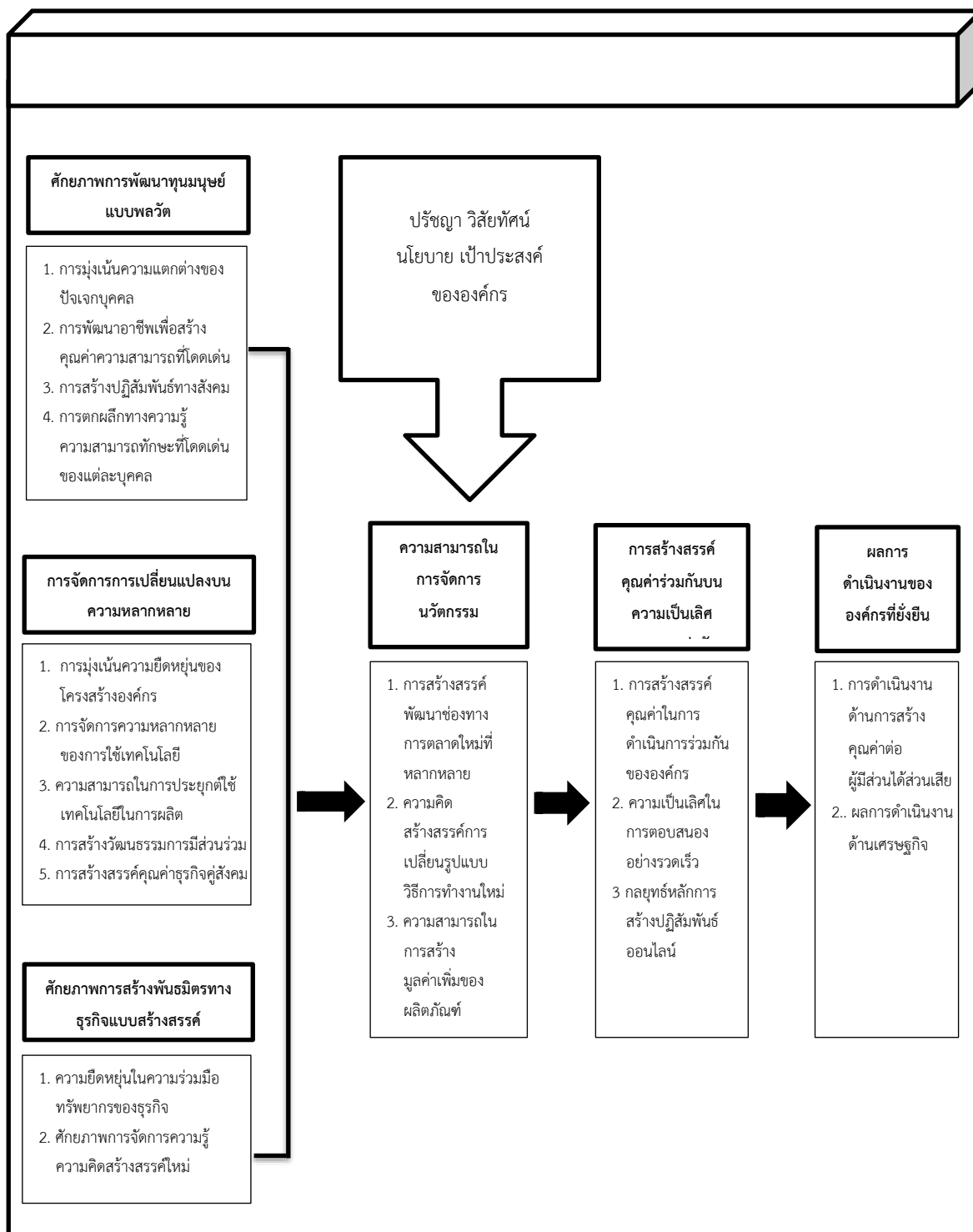
เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้ามาตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของอุตสาหกรรมนั้น ๆ การร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงเกิดแนวทางการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการรับเทคโนโลยี ให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงานโดยที่ไม่ถูกจำกัดแนวคิดภายในองค์กร

#### 4. ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีแนวทางและการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต อบรมการใช้เทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนาระบบให้พนักงาน และทำการแผนการปฏิบัติการและแผนการควบคุม 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย โดยการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันการปรับปรุงแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดทำโครงสร้างแบบแบนราบ การจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว 3) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยการนำความรู้ใหม่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ และมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น 4) ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างผลผลิตที่เกิดจากการแปรรูปให้เป็นสินค้าใหม่ รวมถึงมีการใช้สื่อสารทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันใหม่ ๆ การพัฒนาเป็นสื่อออนไลน์ 5) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติการออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาของลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็เป็นการสร้างเน้นการบูรณาการความต้องการการนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ 6) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยการกำหนดการแสดงผลด้านการเงินในระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดแสดงผลที่เป็นในด้านการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ และมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรมซื่อสัตย์และเน้นที่คุณภาพ

ดังนั้นแนวทางและการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยได้ให้ความสำคัญในการจัดการนวัตกรรม มีการตื่นตัวในการการเปลี่ยนแปลง ในการผลิตเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวกมีลักษณะสร้างสรรค์ เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป





ภาพที่ 24 แผนภาพสรุปผลการวิจัย

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถในการจัดการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันที่ส่งผลต่อการดำเนินงานองค์กรขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย 5) เพื่อศึกษาแนวทางการความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการจัดการนวัตกรรมสำหรับอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัยได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรความสามารถในการจัดการนวัตกรรม เป็นการสร้างสิ่งใหม่ แนวคิดใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าให้มากที่สุดเพื่อเพิ่มมูลค่าของการสินค้าหรือบริการให้มีความโดดเด่นที่เหนือคู่แข่งโดยอาศัยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินค้าหรือการบริการ รวมไปถึงวิธีการใช้และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารอุตสาหกรรมต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและวิธีการอย่างรวดเร็วและต้องปรับตัวตามยุคสมัยในสถานะที่มีการแข่งขันกันสูง โดยต้องมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ต้องเรียนรู้และพัฒนาการทำอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีขึ้น การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า การปรับปรุงอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทยังมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการพัฒนาควบคู่ไปกับการขยายช่องทางการค้าโดยการปรับตัวในหลาย ๆ ด้านเพื่อช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนและที่สำคัญไปกว่านั้นคือ

เพื่อความเป็นเลิศด้านการแข่งขัน นอกจากการปรับปรุงแบบการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสำคัญการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า หรือนำผลิตผลทางการเกษตรมาแปรสภาพจากลักษณะเดิมไป ด้วยกระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน แต่ตรงกับความต้องการของลูกค้า และเมื่อมีการปรับกระบวนการทางความคิด และสร้างผลผลิตที่เกิดจากการแปรรูป ให้กลายเป็นสินค้าใหม่หรือเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแล้ว การที่มีช่องทางการตลาดก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารขององค์กรควรมีการส่งเสริมให้ระบบการทำงานและกระบวนการภายในองค์กรมี และสิ่งสำคัญผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงมีนโยบายและเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนและสามารถนำพนักงานในทีมให้เดินหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารควรเริ่มมีการปรับตัวมากขึ้นเนื่องจากองค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และทำให้เกิดความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร การใช้สื่อทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการและดึงดูดกลุ่มลูกค้า เพื่อที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Merx-Chermin & Nijhof (2005) ที่พบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้ประกอบการย่อมมีหลักการในการจัดการเพื่อให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Gronroos (2008) ที่กล่าวว่า การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันสำหรับภาคอุตสาหกรรมในปัจจุบันต่างให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้นหรือเรียกได้ว่าเสียงของลูกค้าเป็นปัจจัยในการตัดสินใจดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรและรวมไปถึงการให้ความสำคัญกับเส้นทางประสบการณ์ของลูกค้าเพื่อทราบพฤติกรรมของลูกค้า ช่องทางการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงจิตใจของลูกค้ารวมถึงผู้ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อในแต่ละครั้งเพื่อที่จะสามารถออกแบบนวัตกรรมและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทั้งหมดนี้เพื่อความได้เปรียบและความเป็นเลิศทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Zhou & Li (2010) ที่กล่าวว่า ในแง่ของการดำเนินธุรกิจนั้น อาจมีการเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมนั้นช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพทางการแข่งขันของกิจการเพิ่มสูงขึ้นจากการพัฒนากระบวนการสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ในด้านที่มีช่องทางการตลาดใหม่ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cavazos & Varadarajan (2012), Madhani (2012), Tarabasz (2013), Badea (2014), และ Takahashi et al. (2017) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิด ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนวิธีการทางการตลาดทางตรงเชิงรุก มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ

Pride, & Ferrell (2008), Kotler & Keller (2009) และ Moore, Hopkins, & Raymond (2013) ที่ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมที่มีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่อย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ ยิ่งไปกว่านั้นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ และมีความยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Reid, et al. (2012) และ Adam, Mathous, & Kortam (2017) ที่พบว่า องค์กรที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถก่อให้เกิดความยั่งยืนได้

## 2. ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การนำนวัตกรรมมาพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการ รวมถึงการสร้างความแตกต่างเพิ่มบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการอำนวยความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการ อีกทั้งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่ได้จากการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้านเทคโนโลยีช่วยให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและที่สำคัญได้มาซึ่งผลกำไรของธุรกิจที่เพิ่มขึ้นหรือผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการ พร้อมทั้งผลักดันส่งเสริมอุตสาหกรรมให้เป็นแหล่งผลิตและแหล่งแปรรูป จึงทำให้อุตสาหกรรมหรือธุรกิจสามารถแข่งขันและสร้างผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้การส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากสินค้าเกษตรไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์อาหารชนิดใหม่ รวมถึงวิธีการสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้า ได้แก่ การสร้างแบรนด์ หาทາทางเลือกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมความพร้อมและตั้งรับให้กับภาคอุตสาหกรรมการผลิตในการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ และมีบรรจุกฎหมายที่สร้างสรรค์ เป็นบรรจุกฎหมายที่มีการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์ เพราะความแตกต่าง ความไม่เหมือนใคร และยากต่อการลอกเลียนแบบ จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและยั่งยืนได้

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการสร้างสรรคและพัฒนาให้เกิดขึ้นและมีการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยจะต้องมีการพัฒนาที่เป็นกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าองค์กรจะยังไม่ประสบปัญหาใด ๆ ก็ตามก็สามารถสร้างความเป็นนวัตกรรมได้จึงทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและสร้างผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Shu et al. (2014) ที่พบว่า ธุรกิจต้องนำเสนอผลิตภัณฑ์ในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร (unique bundles) เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งจะมีผลต่อการเลือกและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Schilling (2008) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) ในลักษณะของการเป็นนวัตกรรมก็คือ การให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจหรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์กล่าวคือ นวัตกรรมจะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่า เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้ แต่ความสามารถทางนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของธุรกิจในการสร้างและใช้ ความคิดใหม่ในพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เพื่อทำให้เกิด ผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจแก่ธุรกิจซึ่งต้องเกิดขึ้นจากความสม่ำเสมอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ใหม่เข้าสู่ตลาด ช่วงเวลาที่เหมาะสมของการเข้าสู่ตลาดและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่ง และการศึกษาของ Huang (2012) และ Santos & Brito (2012) ที่พบว่า การวัดผลทางด้านเศรษฐกิจที่มีตัววัดเช่น อัตราส่วนทางการเงิน ความสามารถในการสร้างกำไร การเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดและการวัดผลทางด้านสร้าง ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน และ ผลประกอบการด้านสังคม และการศึกษาของ Crosson & Berdrow (2003) และ Wu & Hu (2012) ยังพบว่า องค์กรที่มีผลการดำเนินงานเติบโตต่อเนื่องคือองค์กรที่ประสบความสำเร็จความสำเร็จสามารถตรวจสอบได้จากผลลัพธ์ทางธุรกิจหรือผลลัพธ์องค์กรทั้งด้านการเงินและด้านลูกค้า นอกจากนี้ Calantone, Harmancioglu, & Droge (2010) ยังพบว่า การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มาจากนวัตกรรม มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อบริษัทผู้ผลิตในการทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และสามารถอยู่รอดในตลาดที่แข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ซึ่งหลายบริษัทได้ใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเครื่องมือของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีศักยภาพในการสร้างจุดแข็งและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ ประสบความสำเร็จจึงจะได้รับความสนใจจากทั้งผู้ประกอบการธุรกิจผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและยั่งยืน แต่นวัตกรรมทั้งหมดจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากองค์กรไม่จัดการนวัตกรรมที่ดีหรือมีทรัพยากรบุคคลที่เก่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beechler & Woodward, 2009 และ Sullivan (2012) ที่พบว่า องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสามารถ (Capability) เพื่อตอบสนองต่อผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ได้เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ การที่องค์กรต่าง ๆ เกิดการตระหนักและยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและการพัฒนาเติบโตขององค์กร จึงเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องการพนักงานที่มีความสามารถสูง ศักยภาพสูงหรือคนที่ดีที่สุดเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรเกิดความสามารถและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในอนาคต การส่งเสริมในทุนมนุษย์จะช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนโดยแท้จริง



### 3. การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า อุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์และเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรทำให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารอุตสาหกรรมการเกษตรมีการร่วมกันดำเนินการสร้างคุณค่าเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน โดยธุรกิจจะต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างกันโดยปฏิบัติการบนออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ ในการแสดงความคิดเห็นและทัศนคติของลูกค้า ทำเพื่อทราบความต้องการปัญหา รวมถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาของผู้บริโภคร่วมกับองค์กรในการสร้างโอกาสในการเริ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งถือเป็นหนึ่งกลยุทธ์และเป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรนั้นมีการสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งทำในรูปแบบบูรณาการและมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการนำกลยุทธ์และเนื้อหาที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างลูกค้าผสมผสานกันกับแนวคิดขององค์กรร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายผ่านการปฏิสัมพันธ์รวมถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การตอบสนองอย่างรวดเร็วก็เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เน้นการบูรณาการความต้องการ การรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในการบริการที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ มาพิจารณาและปรับปรุงหรือแก้ไขให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความเร็วในการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า เช่น การสั่งซื้อ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันผู้บริหารควรแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการแลกเปลี่ยนข้อเสนอที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กรโดยผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Asian Productivity Organization (2007) ที่พบว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยมุ่งเน้นประเด็นของความสำเร็จประกอบด้วย การสร้างพันธะสัญญาต่อลูกค้าว่าในคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การมุ่งเน้นต่อการพัฒนาทุน

ทางปัญญา และการมุ่งเน้นการสร้างควมตระหนักต่อความต้องการของลูกค้าเกินความคาดหวัง จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในท้ายที่สุดโดยสะท้อนให้เห็นจากนโยบายคุณภาพ และสร้างการบริหารจัดระบบคุณภาพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรผลักดันให้เกิดอัตราผลตอบแทนทางการตลาดเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Gronroos (2008) ที่กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้หรือข้อมูล ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลประโยชน์เพื่อการตัดสินใจการเข้าถึงเป็นกระบวนการที่เน้นการหาข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง เพื่อให้องค์กรเข้าใจปัญหา และสามารถจัดการความท้าทายของตลาดที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และ Prahalad & Ramaswamy (2004) ที่กล่าวว่า ความเสี่ยงผลประโยชน์ (risk) คือ การประเมินบนพื้นฐานของทางเลือกที่มีเพิ่มมากขึ้นจากเข้าถึงข้อมูลที่ลูกค้าและองค์กรได้ร่วมแลกเปลี่ยนกัน ทั้งข้อมูลที่เป็นความลับ เรื่องราว ประสบการณ์ และความเสี่ยงในเชิงเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่กระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกัน นอกจากนี้ Maglio et al., (2009) ยังกล่าวว่า การให้ความสำคัญกับการบริการบนพื้นฐานการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้า และการสื่อสาร เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีต่อองค์กร จะทำให้องค์กรและลูกค้าได้ร่วมกันคิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยผลิตภัณฑ์หรือบริการดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนจากลูกค้ามากกว่า และส่งผลให้องค์กรมีรายได้หรือผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ออกมาเป็นการคิดค้นร่วมกัน ดังนั้นจึงตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างชัดเจนและตรงจุด

#### 4. ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารของอุตสาหกรรมการเกษตรนั้นทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนองค์กรธุรกิจต้องหันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตมากขึ้น และมีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตได้จะทำให้องค์กรนั้นก้าวสู่การเป็นผู้นำอุตสาหกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ทั้งนี้เนื่องมาจาก สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัตนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ที่ภาคธุรกิจต่างพยายามฉกฉวยโอกาสจากตลาดโลกด้วยการสร้างนวัตกรรม เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน และมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นรายปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต จากการตกผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะที่โดดเด่นของแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้การสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่นให้กับพนักงาน จะช่วยสะท้อนถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่แสดงถึง

ความเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร ทำให้มีการพัฒนาอาชีพอยู่อย่างสม่ำเสมอ และนั่นจะทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้การทำงานอยู่เรื่อย ๆ และบุคลากรที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เสมอก็จะกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ เป็นบุคลากรคนอื่นก็อยากให้ร่วมงานด้วย ส่งผลให้ทุกฝ่ายนั้นมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเกิดการช่วยเหลือช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อกัน และความเข้าใจกันนี้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมหรือความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ดีได้

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัตสามารถมีความสำคัญต่อองค์กรในการที่จะทำให้เกิดความเป็นนวัตกรรมได้ โดยทำการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ให้พนักงานให้กล้าคิด กล้าเสนอความคิดเห็นที่แปลกใหม่ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้โอกาสทำสิ่งใหม่ ๆ และสามารถทำการเสริมทักษะ เสริมความคิดและเครื่องมือต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมสัมมนาต่าง ๆ หรือการไปร่วมมือกับหน่วยวิจัยต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรขององค์กร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Gratton & Ghoshal (2003) ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ทุนทางสังคม (Social capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional capital) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจทุนทางปัญญาถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและสามารถอยู่รอดได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Itzkoff (2003), Crook et al., 2011 และ Craciun, 2015 ที่กล่าวว่า การสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมไทยให้ก้าวไปข้างหน้า ในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ในปัจจุบันได้ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible) ที่สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดคุณค่าออกมาได้ หรือที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human capital) องค์กรธุรกิจต่างปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารจัดการที่พึ่งพาทุนมนุษย์มากขึ้น องค์กรใดที่มีการลงทุนในทุนมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและก้าวสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมได้ นอกจากนี้ Ukenna, Carol, & Olise (2010), Crook et al. (2011), Prunea (2014) และ Craciun (2015) ยังกล่าวว่า ศักยภาพทุนมนุษย์ด้านความสามารถเชิงพลวัต องค์กรต้องแสวงหาความรู้และทักษะที่มีอยู่ในตัวบุคคล เพื่อพัฒนาเป็นความสามารถของคนในองค์กร เพื่อส่งผลให้องค์กรสร้างความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างรวดเร็วอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ Protogerou, Caloghirou, & Lioukas (2011) ที่แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการลงทุนทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยเป็นการลงทุนในตัวบุคคลจากการได้รับการฝึกฝน การเรียนรู้จากทักษะการทำงาน การเพิ่มประสบการณ์ เป็นการสะสมศักยภาพทุนมนุษย์ในบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าของผลผลิต และผลการดำเนินงานขององค์กร

## 5. การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า ผู้บริหารมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กร มีการตื่นตัวในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการผลิต มีการต้องเพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพแวดล้อมในการแข่งขันของธุรกิจ ทำให้อุตสาหกรรมเกษตรมีการปรับตัวให้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร เพราะเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวิธีการนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อีกทั้งความยืดหยุ่นโครงสร้างองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนคือในด้านการปรับปรุงแผนงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้าที่สำคัญมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากร การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์กร การจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแบนราบ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งถ้าองค์กรมีการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรแล้วการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ จะส่งผลดีให้องค์กรมีผลผลิตเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรได้ให้ความสำคัญในการจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี โดยมีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะสร้างและพัฒนา ตลอดจนการใช้งานระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี โดยมีการให้ความรู้ ทักษะและความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการจัดฝึกอบรมและบรรยายพิเศษให้พนักงาน รวมถึงองค์กรธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรมในองค์กรการนั้นก็คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต เพื่อให้การทำงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการออกเอกสารต่าง ๆ โดยใช้คอมพิวเตอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วนของเครื่องจักร และการควบคุมการผลิต จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในหลาย ๆ ด้าน โดยเทคโนโลยีจะช่วยเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงคุณภาพของการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ ปรับปรุงคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น หรือแม้กระทั่งช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องของ

แรงงานและวัสดุสิ้นเปลือง แต่ยังคงรักษาหรือเพิ่มคุณภาพในการทำงาน การให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น และที่ขาดไม่ได้อีกหนึ่งอย่างสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย นั่นคือ การให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมประชุมจะทำให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร สถานการณ์ขององค์กร หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่พนักงานก็จะได้รับรู้จกกันมากขึ้น รวมถึงการมีส่วนร่วมในการสร้างระบบงาน ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายได้ ก็จะมีส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมตามไปด้วย

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านความเป็นนวัตกรรมเนื่องจากการที่องค์กรมีการจัดการบนความหลากหลายทำให้มีข้อได้เปรียบที่มีการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยการนำมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือแผนงานการพัฒนาบุคลากรให้ต้องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทำการเชื่อมโยงความหลากหลายมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จให้ประสบผลสำเร็จคือความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบุคคลที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Caldwell & O'Reilly (2003) และ Adams, Bessant, & Phelps (2006) ที่พบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับการมีคิดสร้างสรรค์ มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นจากองค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ควบคุมสั่งการ และวางแผนการทำงานทั้งหมด ต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรที่เน้นการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ถือเป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่อาจจับต้องได้ แต่มีค่ามากกว่าทรัพย์สินทางกายภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Merchant & Van der Stede (2007) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมที่ดีขององค์กรต่อไป นอกจากนี้ในด้านของการเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังสอดคล้องกับ Gary A. Knight (2001) ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลายในประเด็นการจัดการการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยีการผลิต การเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการและประสบผลสำเร็จนั้นพบว่ากลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจคือ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ferreira & Azevedo (2007) ที่พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนมากมาจากการใช้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหลาย ๆ ด้านด้วยกันและกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ คือ การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่แตกต่างทั้งนี้ผู้ประกอบการควรมีการจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการพัฒนาบุคลากร และจัดทำกระบวนการภายในนั้นจะต้องสอดคล้อง กระชับและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

## 6. ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

จากผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันโดยการได้เทคโนโลยีหรือความรู้ความสามารถที่ขาดอยู่มาช่วยเสริม หรือการได้ความรู้หรือประโยชน์จากความรู้ที่เดิมได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ เข้าสู่ตลาด รวมถึงการเป็นพันธมิตรธุรกิจกับองค์กรไม่แสวงหากำไร ทำให้เราสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการต้องใช้จ่ายเงินไปซื้อเทคโนโลยีมาโดยตรง นอกเหนือจากการที่ธุรกิจได้แหล่งความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานต่าง ๆ แล้วสิ่งที่จะได้ตามมาก็คือการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับธุรกิจ หรือการได้รับการประชาสัมพันธ์สู่สังคมซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับธุรกิจได้เป็นอย่างดีโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรืออาจจะเสียค่าใช้จ่ายที่ไม่มากอีกด้วย

ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตรควรมีความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจโดยเป็นการร่วมมือกันที่จะพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตของเราให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการลดของเสียให้น้อยลงที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งต้นทุนการผลิตที่ลดลงและสัดส่วนกำไรที่จะเพิ่มมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ การจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ โดยการต้องทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือสร้างสรรค์งานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อเป็นตัวเลือกที่เพิ่มขึ้นสำหรับผู้บริโภคในตลาด การแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นตามลำดับอีกทั้งยังมีการนำความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปันกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน อีกทั้งมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบหรือที่เรียกว่า ระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น โดยบริษัทและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรหรือระหว่างพันธมิตรได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้การร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์

ความคิดใหม่ ๆ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งสองฝ่าย ดังนั้น จึงเกิดแนวความคิดการนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้มากขึ้น ทั้งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการรับเทคโนโลยีซึ่งเทคนิคดังกล่าวจะช่วยให้งานสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงานอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่าศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อองค์กรในด้านนวัตกรรมขององค์กรเนื่องจากการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจำเป็นต้องปรับวิสัยทัศน์เป้าหมายและหลักการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการจัดระบบสารสนเทศระบบงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการรวมตัวเป็นพันธมิตร

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Jeongeun, Tae-Eung, & Hyun-Woo (2018) ที่พบว่า ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการดำเนินธุรกิจการให้การสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ต้องอาศัยทั้งอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยี เกี่ยวเนื่องมากมาย ถ้าธุรกิจไม่มีการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะทำให้ธุรกิจขาดทรัพยากร เนื่องจากทรัพยากรด้านเทคโนโลยีจะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมหาศาล ซึ่งผลกระทบนี้จะเกิดกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่กำลังเจริญเติบโตและทำการขยายตลาด ดังนั้นการอาศัยพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ รวมถึง กลุ่มลูกค้านี้จึงมีความสำคัญอย่างมากในการขยายธุรกิจและการอยู่รอด ซึ่งสอดคล้องกับ (Kale & Singh, 2007) ที่กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจคือการกำหนดความรู้ที่ชัดเจน การประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะเมื่อธุรกิจมีกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจที่ดีจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากคู่พันธมิตรไปเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตรให้ดีขึ้นได้ นอกจากนี้ Lin, Chen, & Chiu (2010) ยังพบว่า การร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการด้วยกันทำให้ผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการกระบวนการคิดการสร้างสรรค์และการพัฒนา โดยการร่วมมือกันในการพัฒนานั้นสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ และการร่วมมือกันอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีจุดเด่น แตกต่าง แปลกใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป็นที่ยอมรับ โดยต้องมีการทำงานร่วมกันจากหลายฝ่ายทั้งจากหน่วยงานภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Troy, Hirunyawipada, & Paswan (2008) ที่พบว่า ความร่วมมือระหว่างทีมงานฝ่ายเดียวกันหรือระหว่างฝ่าย (Cross Function Team) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นวัตกรรมใหม่ เนื่องจากการประสานงานการสื่อสารระหว่างฝ่ายจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยให้กระบวนการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น ดังนั้นจึงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

## 7. แนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่ามีแนวทางการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยการที่องค์กรมีการแนวทางและการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมทราบถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยมีแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีแนวทางและการพัฒนารูปแบบความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภาวะในปัจจุบัน โดยมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันให้บุคลากรศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมและรองรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงพลวัต อบรมการใช้เทคโนโลยีในการสร้างและพัฒนาระบบให้พนักงาน และทำทำการแผนการปฏิบัติการและแผนการควบคุม 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย โดยการส่งเสริมพัฒนาและผลักดันการปรับปรุงแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดทำโครงสร้างแบบแบนราบ การจัดทำแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทั้งในระยะสั้นและแผนระยะยาว 3) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยการนำความรู้ใหม่ความคิดสร้างสรรค์ใหม่มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ และมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น 4) ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างผลผลิตที่เกิดจากการแปรรูปให้เป็นสินค้าใหม่ รวมถึงมีการใช้สื่อสารทางการตลาดออนไลน์และแอปพลิเคชันใหม่ ๆ การพัฒนาเป็นสื่อออนไลน์ 5) การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติการออนไลน์ ในการสร้างความสัมพันธ์สร้างบทสนทนาบนโลกออนไลน์ เพื่อแก้ไขปัญหาของลูกค้า และการกำหนดกลยุทธ์การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็เป็นการสร้างเน้นการบูรณาการความต้องการ การนำข้อเสนอแนะความพึงพอใจในที่ได้รับจากลูกค้าผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ 6) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยการกำหนดการแสดงผลด้านการเงินในระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดแสดงผลที่เป็นในด้านการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ และมุ่งเน้นการปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความยุติธรรมซื่อสัตย์และเน้นที่คุณภาพ

ทั้งนี้เนื่องมาจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันภาคธุรกิจต่างพยายามสร้างนวัตกรรม เพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน และมีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มมากขึ้นในลักษณะเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต จากการตกผลึกทางความรู้ความสามารถทักษะของแต่ละบุคคลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ จะช่วยสะท้อนถึง



ความก้าวหน้าในการทำงานที่แสดงถึงความเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร ทำให้มีการพัฒนาอาชีพอยู่อย่างสม่ำเสมอ และนั่นจะทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้การทำงานอยู่เรื่อย ๆ และบุคลากรที่มีการพัฒนาอาชีพอยู่เสมอก็จะกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ ส่งผลให้ทุกฝ่ายนั้นมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและรวมถึงการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กร ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากรในการทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง อุปกรณ์การทำงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานในด้านการอำนวยความสะดวกในอุปกรณ์ทำงานเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และความเข้าใจกันนี้จะช่วยทำให้องค์กรเกิดนวัตกรรมหรือความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ดี

แนวทางและการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีความสอดคล้องกับทฤษฎีพื้นฐานทฤษฎีเชิงสถานการณ์ จากการศึกษาของ Sauser, Reilly, & Shenhar (2009) มุมมองทฤษฎีเชิงสถานการณ์ในภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีกลยุทธ์การบริหารแบบเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไป นักบริหารปัจจุบันจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขเชิงสถานการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์และสอดคล้องกับการศึกษาของ Gomes & Wajohn (2015) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น และการมีทีมงานที่สามารถทำหน้าที่ที่หลากหลายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการทำงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Craciun (2015) ที่พบว่าศักยภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้หลากหลายสาขา เช่น ในธุรกิจควมมีการบูรณาการความรู้ทั้งด้านการพัฒนาซอฟต์แวร์ การบริหารจัดการ การตลาด และการวิจัยผลิตภัณฑ์ จึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้แบบไม่หยุดนิ่ง และสามารถบูรณาการและประสานการทำงานร่วมกับงานอื่น เป็นลักษณะขององค์กรที่สามารถพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตให้เกิดขึ้นได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robbins & Coulter (2007) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ ต้องเผชิญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการมีภาวะผู้นำซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์กร และบริหารการการ เปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน ด้วยเหตุผลและปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ให้สำคัญของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและเตรียมความพร้อมองค์กรให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ ต้องเผชิญ มิติหนึ่งที้องค์กรต้องให้ความสำคัญนั้นคือ ต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งในด้านคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology)

ดังนั้นแนวทางและการพัฒนาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ โดยได้ให้ความสำคัญในการจัดการนวัตกรรม มีการตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลง ในการผลิต เพิ่มขีดความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในการสร้างความเป็นลักษณะเชิงบวกมีลักษณะสร้างสรรค์เข้าใจจุดแข็งซึ่งกันและกันและส่งเสริมความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป



## บทที่ 6

### ประโยชน์และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย รวมทั้งข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ตามลำดับดังนี้

1. ประโยชน์ของการวิจัย
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถอธิบายเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการด้านความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) โดยนำทฤษฎีมาบูรณาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งประโยชน์ในเชิงการจัดการ (Managerial Contributions) โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมการเกษตร ตลอดจนธุรกิจอื่น ๆ ที่มีลักษณะและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายกัน อีกทั้งมีส่วนในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินขององค์กรต่อไป

#### 1. ประโยชน์เชิงทฤษฎี

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of Theory) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งสามารถอธิบายอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ และตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งใช้ทดสอบความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎีและผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในการทำงานในบริบทอื่น ๆ ต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงทฤษฎี โดยพบว่า กรอบแนวคิดในการวิจัย ก่อให้เกิดการบูรณาการทางทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในอุตสาหกรรม ประกอบด้วย การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย ความคิดสร้างสรรค์ การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ และความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ โดยผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ การสร้างคุณค่า ร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ประกอบด้วยทฤษฎี 2 ทฤษฎี ดังนี้

**1.1 ทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการ (Resource Base View of Theory)** เป็นทฤษฎี ที่อธิบายถึงบริหารและจัดการทรัพยากรแบบมุ่งตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและ ความต้องการ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Wernerfelt, 1984) จึงเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการ ทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งทฤษฎีนี้จะมีมุมมองจากฐานทรัพยากรโดยเอาทรัพยากรที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์กรมาบูรณาการกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ การมีคุณค่า (Value) หายาก (Rare) ยากแก่การนำมาทดแทน (Difficult to Substitute) ยากที่คู่แข่ง จะลอกเลียนแบบได้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน มุ่งเน้นผลิตภาพขององค์กรด้วยการมองการดำเนินการภายในองค์กร คือ การบริหารทรัพยากรของ องค์กรเองและความสามารถ (capabilities) ขององค์กร (Barney, 1991; Barney, Wright, and Ketchen, 2001) เพื่อให้องค์กรเกิดการได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Ulrich, D, 1993) และทำให้เกิด นวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการแข่งขันขององค์กร (Porter, 1985) และรวบรวมทรัพยากร ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในด้านการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Helfat & Petteraf, 2003)

โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการมาเป็นพื้นฐานในการในการอธิบาย แนวคิดความสามารถในการจัดการนวัตกรรม กล่าวคือความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่ทำให้ องค์กรเกิดนวัตกรรม เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรโดยเอา ทรัพยากรที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้และความสามารถขององค์กรมาบูรณาการกันเพื่อสร้าง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการ ร่วมกันขององค์กร ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ซึ่งนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันในระยะยาวและผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป

**1.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)** เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายถึงสถานการณ์ในภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี กลยุทธ์การบริหารแบบเดิมใช้ไม่ได้อีกต่อไปนักบริหารปัจจุบันจำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขเชิงสถานการณ์หรือสภาพข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลาตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Sausser, Reilly, & Shenhar, 2009) ผู้นำจำเป็นต้องวิเคราะห์ สถานการณ์และประเมินสถานการณ์ทุกอย่างที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น (Schoech, 2006) ดังนั้นความสำเร็จหรือทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในขณะนั้น (Walker, 2011) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน (Nasrallah & Qawasmeh, 2009) และองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปเพื่อหาโอกาสและใช้จุดแข็งของตนเองให้เป็นประโยชน์นำมาสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นและดำรงอยู่ได้ในยุคปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยนำทฤษฎีเชิงสถานการณ์มาเป็นพื้นฐานในการในการอธิบายแนวคิดปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมจากองค์กรมาอธิบายความสามารถในการจัดการนวัตกรรมสามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีเชิงสถานการณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินการความสามารถในการจัดการนวัตกรรมและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร กล่าวคือการส่งเสริมจากองค์กรเรื่องของศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรที่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

**1.3 องค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม** เกิดจากผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมและทำการสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม 3 ประการ ได้แก่ องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มิติแนวคิดใหม่ทางธุรกิจ (Business ideas) 2) มิติผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology application) 3) มิติเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Market demand) (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว, 2561) ดังนั้นองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม จึงประกอบไปด้วย 1) การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางตลาดใหม่ที่หลากหลาย 2) ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ 3) ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบว่า ความสามารถนวัตกรรมครอบคลุมไปยังผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการจัดการข้อมูลเพื่อการคาดการณ์และการวางแผน การใช้ความรู้จากกระบวนการ ด้วยเช่นกัน

**1.4 การพัฒนารอบแนวคิดและอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Causal Relationship)** โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดนวัตกรรมการเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดนวัตกรรมการเพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย ได้แก่ การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ที่สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมไทย ซึ่งสามารถนำไปเป็นตัวอย่างจำลองในการเริ่มต้นเพื่อขยายขอบเขตการศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป โดยประโยชน์เชิงทฤษฎีทั้งในด้านปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม มีรายละเอียดดังนี้

**1) ปัจจัยด้านสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม** ได้แก่ ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ ซึ่งทั้ง 3 ตัวแปรได้มาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต มาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและเกิดจากการบูรณาการร่วมกันและข้อค้นพบเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล และการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น และการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม 2) การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเกิดจากการบูรณาการร่วมกันในการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต และการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และ 3) ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และเกิดจากการบูรณาการร่วมกันความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ และศักยภาพการจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยนำไปสู่ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

นอกจากนี้ ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบเพิ่มเติมอีกว่าการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมสำหรับองค์กรในปัจจุบันยังมีการสื่อสารองค์กรในรูปแบบออนไลน์ สำหรับการดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคสังคมออนไลน์ในปัจจุบันนี้ เป็นแนวคิดรูปแบบการของสังคมแนวใหม่ที่จะทำให้การขับเคลื่อนขององค์กรนั้นมีการสร้างพลังที่ยิ่งใหญ่บนสื่อสังคมออนไลน์ แต่จะต้องทำในรูปแบบบูรณาการและมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง โดยการนำกลยุทธ์และเนื้อหาที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บริโภคบนสื่อสังคมออนไลน์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรต่าง ๆ ด้วย เช่น การสร้างปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ผสมผสานกับ

แนวคิดขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสินค้าหรือบริการของเราที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคตรงกับกลุ่มลูกค้าผ่านการปฏิสัมพันธ์รวมถึงการสนทนาอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยจะเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าโดยการใช้ปฏิบัติการบนออนไลน์ ซึ่งผลจากการสำรวจนี้จะเป็แนวทางที่สำคัญสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตรที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรในการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบัน

ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ยังพบเพิ่มเติมว่า สำหรับอุตสาหกรรมในปัจจุบันมีการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนอกจากการลดของเสียจากการผลิตจากมลพิษต่าง ๆ ซึ่งเป็นการทำ CSR เป็นหลักอยู่แล้ว แต่องค์กรในปัจจุบันได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในการสร้างรับผิดชอบต่อสังคมโดยการดำเนินการสร้างคุณค่าธุรกิจสู่สังคม ในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น การให้ตำแหน่งงานกับคนในชุมชน การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนในชุมชนด้วย ซึ่งทางองค์กรมีแนวคิดว่ามันไม่ใช่เป็นการแบ่งปันผลกำไรหรือการกุศลโดยตรง แต่เป็นการสร้างการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสังคมและชุมชน ซึ่งจะไปสู่ความสามารถในการสร้างผลกำไรในระยะยาวต่อไป

**2) ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม** ได้แก่ การสร้างความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งมาจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ในความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ทั้งในเรื่องการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันอันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนทั้งในรูปแบบผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**1.5 ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี** ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความสุขในการทำงาน โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้สู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย โดยการออกแบบการวิจัยโดยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนากรอบแนวคิดปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม สู่การทดสอบเชิงปริมาณกับผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารด้านผู้จัดการฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมเกษตร จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วจึงดำเนินการด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารที่รับผิดชอบหลักในฝ่ายการผลิตหรือเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม โดยพิจารณาจากอุตสาหกรรมจากองค์กรที่มีนวัตกรรมทางอุตสาหกรรมเกษตร รวมทั้งองค์กรที่มีขนาดกิจการมีความหลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงานคือ 50-100 คน 101-300 คน และมากกว่า 300 คน จำนวน 5 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานด้านอุตสาหกรรม การเกษตรไม่ต่ำกว่า 10 ปี และมีการกระจายผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้งจากขนาดของกิจการมีความ หลากหลายมีความแตกต่างกันตามจำนวนพนักงาน อีกทั้งอุตสาหกรรมที่อยู่ในเมือง และอุตสาหกรรม ที่อยู่ต่างจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายตามประเภทของกิจการเพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการ วิจัย รวมทั้งได้ข้อมูลในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของ การบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าวและนำผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรต่อไป

## 2. ประโยชน์ด้านนโยบาย

2.1 ภาครัฐควรมีนโยบายเร่งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมของอุตสาหกรรม การเกษตรไทยโดยมีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมเอกชนตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของภาคเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ตรงตามความ ต้องการของภาคเอกชนอย่างแท้จริง เน้นการส่งเสริมสนับสนุนอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีศักยภาพ และมีความได้เปรียบอยู่แล้วก็จะสามารถต่อยอดระดับของการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ในวงกว้างได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐในการรองรับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมของ ภาคเอกชนโดยเฉพาะช่วงการนำเสนองานผลิตภัณ์ออกสู่ตลาดในระยะแรก ทั้งนี้ เนื่องจากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมดังกล่าวส่งผลดีต่อพนักงานและองค์กร ดังนั้น ภาครัฐจึงควรให้สนับสนุนความสามารถในการจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการเกษตร ในประเทศไทยมากขึ้นต่อไป

2.2 หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนและมีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการ นวัตกรรม สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการให้ความรู้ต่อผู้บริหารของอุตสาหกรรมในการจัดการ องค์กรเพื่อสร้างความเป็นนวัตกรรมในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน โดยที่ปัจจัยที่มาจาก การสนับสนุนจากองค์กรนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต การจัดการการเปลี่ยนแปลง บนความหลากหลาย และศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยสนับสนุน สำคัญจากองค์กรที่ส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมถือว่าเป็นความสามารถ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขันพัฒนาพฤติกรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.3 มีการวางแผนและกำหนดความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในระดับองค์กร โดยจัดให้มี ส่วนงานที่รับผิดชอบเรื่องการจัดการนวัตกรรมองค์กรของอุตสาหกรรมการเกษตรเพื่อให้การดำเนินงาน เกิดขึ้นในระยะยาว โดยผู้รับผิดชอบหลักอาจเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เนื่องจากผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีศักยภาพในการผลักดันมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้นจึงควร



มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีความเข้มแข็งมีความเข้าใจ และอำนวยความสะดวกให้เกิดการดำเนินการกับพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก ปรับปรุงระดับของความร่วมมือ และการสื่อสารไปในระดับสากล เพื่อนำไปใช้อุตสาหกรรมการเกษตรในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

2.4 มีการกำหนดให้มีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมให้กับพนักงานภายใน เครือข่ายของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อสร้างความร่วมมือเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น จัดตั้งระบบฐานข้อมูลกลาง การจัดตั้งเว็บไซต์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และความคิดเห็น โดยอุตสาหกรรมและ ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามาตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรได้อย่างทั่วถึง ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน ของอุตสาหกรรมนั้น ๆ รวมถึงมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากร ที่มีความโดดเด่นของแต่ละที่อีกด้วย จึงทำให้การสร้างความร่วมมือและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในอุตสาหกรรมเดียวกันที่มีบริบทสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่มีความคล้ายคลึงกันมีความ สะดวกในนำไปประยุกต์ใช้ในการผลิตและการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรของเราต่อไป

### 3. ประโยชน์ด้านการจัดการ

3.1 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารมีการวางแผนนำหลักการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ แบบพลวัตมาใช้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลในเชิงบวกต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยอาจเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการมุ่งเน้นความแตกต่างของแต่ละ บุคคล การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากร รวมถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ ทางสังคม ที่เกิดขึ้นจากความต้องการของบุคลากรและผู้บริหารโดยตรง เพื่อเป็นการหาช่องว่างในการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังและพัฒนาตนเองเพื่อที่จะ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

3.2 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารมีการบริหารการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย ซึ่งทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นไปที่ความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิตรวมถึง การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรและการสร้างระบบการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งผู้บริหารและ บุคลากรในหน่วยงานประเภทอื่นสามารถนำแนวทางนี้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เพื่อให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยยึดเป็นแนวทางที่เน้น การบริหารเพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่าง ยั่งยืนแก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.3 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้ทราบถึงการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค้ให้เกิดพลังที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างสมบูรณ์นั้นทางองค์กรจะต้องเข้าใจถึงการมีความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพการจัดการความรู้ของความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรต่าง ๆ เพื่อจะนำความรู้ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นในด้านกระบวนการทำงาน นวัตกรรมหรือเทคนิควิธีการทำงานต่าง ๆ ที่ไม่สามารถเรียนรู้ได้ถ้าไม่ได้ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วยกันมากำหนดเป็นความรู้ที่ได้รับอย่างชัดเจนโดยผ่านการประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะสามารถส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

3.4 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติการตลาดทั้งในผู้บริโภค เทคโนโลยี ข้อมูล และการสื่อสาร รวมถึงเทคโนโลยีที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมที่เรียกว่า โซเชียลโนมิกส์ คือมีการใช้ช่องทางออนไลน์และโซเชียลเน็ตเวิร์ค ซึ่งในส่วนขององค์กรต้องปรับตัวให้ทันและต้องมีวิสัยทัศน์ในการร่วมเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาผู้ประกอบการให้ทัดเทียมต่างประเทศ สำหรับความสามารถในการเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่นั้นทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้นร่วมกัน มีเทคนิควิธีกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์และหลากหลายโดยปราศจากการปิดกั้นความคิดเห็นที่ประโยชน์ต่อองค์กร และสำหรับความสามารถในการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์นั้นเมื่อองค์กรมีการควบคุมต้นทุนภายในจึงควรมีการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตมีนโยบายลดต้นทุนการบริหารงานใช้วิธีการลดการสูญเสียเปล่าและกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากลเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เนื่องจากการเพิ่มผลิตภาพการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์จะต้องเริ่มจากจุดภาคคือตั้งแต่ระดับธุรกิจตั้งนั้นผู้ประกอบการต้องปรับบทบาทเพื่อยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องรอภาครัฐซึ่งสามารถทำได้โดยการรวมกลุ่มเพื่อดำเนินงานและใช้ปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

3.5 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารในการสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันในการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กรรวมถึงการสร้างความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วขององค์กร โดยทางองค์กรสามารถใช้การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและลูกค้าและบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยมุ่งเน้นที่ส่วนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่เริ่มจากการวางกลยุทธ์ เนื้อหาที่จะสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความต้องการมีส่วนร่วมของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

3.6 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและบุคลากรได้ทราบผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน โดยมีความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรจะให้บรรลุ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดผลลัพธ์ การให้ความสำคัญกับ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นและการกระตุ้นจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ ทั้งในส่วนของ ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจรวมถึงผลการดำเนินงานในด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน สังคม สิ่งแวดล้อม โดยที่ผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมีความยืดหยุ่นและมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรและทุกคนในองค์กร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ในการวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ซึ่งมีหน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์กร ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการศึกษาเพิ่มเติมในระดับบุคคล เช่น ทำการศึกษาเพิ่มเติมจาก การสัมภาษณ์กับพนักงาน เพื่อให้เห็นมุมมองของพนักงานที่มีต่อการความสามารถในการจัดการ นวัตกรรม รวมทั้งผลลัพธ์ของการความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในมุมมองของพนักงาน นอกจากนี้ ควรทำการศึกษาในพหุระดับ (Multi-Level Model) เช่น ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือ ระดับองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เห็นถึงองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ในหลายระดับ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในองค์กรและ ผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

2. ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ ให้กับพนักงานในมิติที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดใหม่ทางธุรกิจ การผสมผสานกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย และเพื่อตอบใจหัยความต้องการของตลาดและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เป็นต้น หรือ อาจหมายถึงองค์ประกอบในความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ที่เกิดจากปัจจัย ภายในตนเองของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. ในการวิจัยในอนาคต อาจนำกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ มาทำการศึกษากลุ่ม ตัวแปรควบคุมที่มีการแบ่งแยกที่ชัดเจน ได้แก่ มาตรฐานของโรงงาน หรือแม้กระทั่งตัวแปรอื่น ๆ เช่น จำนวนพนักงาน ประเภทของอุตสาหกรรมและขนาดอุตสาหกรรม เพื่อทำการทดสอบว่ามีความ แตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม รวมทั้ง ปัจจัยและผลลัพธ์จากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม

4. เนื่องจากวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัยนี้คือศึกษาความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ของอุตสาหกรรมการเกษตร ดังนั้นในอนาคตจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปทำการศึกษา ในธุรกิจอื่น หรืออุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและยืนยันผลการศึกษา

5. จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ระบบการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างองค์กรและลูกค้า เป็นองค์ประกอบสำคัญของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วยเพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่เพิ่มขึ้น

6. นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ยังพบว่า การมุ่งเน้นความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยีเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสามารถในการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมุ่งศึกษาในประเด็นดังกล่าวด้วยเพื่อยืนยันประเด็นการวิจัยที่เพิ่มขึ้น

7. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional study) จึงทำให้มีข้อจำกัดในด้านเวลา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมการเกษตร รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) เนื่องจากการความสามารถในการจัดการนวัตกรรมสำหรับบางองค์กรอาจเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องใช้ระยะเวลาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมกับองค์กร ดังนั้น การศึกษาแบบระยะยาวอาจทำให้เห็นผลการวิจัยที่ชัดเจนและมีครอบคลุมในทุกประเด็นที่มากยิ่งขึ้น

8. ในการวิจัยในอนาคต ทำการศึกษาโดยแยกเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน อุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง กลุ่มอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว และกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป เพื่อทำการทดสอบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไรในเรื่องความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรม

จากการสรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะข้างต้น สามารถชี้ชัดได้ว่า ผลการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย รวมทั้งนักวิชาการในสาขาวิชาอุตสาหกรรมการเกษตร และที่สำคัญคือ จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจอุตสาหกรรมการเกษตรที่ให้ความสำคัญต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งหากอุตสาหกรรมการเกษตรให้ความสำคัญและนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางเพื่อส่งเสริมความสามารถในการจัดการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร จะก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อพนักงาน และต่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นของอุตสาหกรรมการเกษตรผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถนำไปสู่ประโยชน์ในเชิงมหภาคของประเทศ เนื่องจากอุตสาหกรรมการเกษตรเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนทางด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยได้อย่างมั่นคงยั่งยืนต่อไป

## รายการอ้างอิง

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley & Son.
- Achua & Lussier. (2010). Sustainability as a small business competitive strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 21(2), 79-95.
- Adam, S., Mathous, A. A., & Kortam, W. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, marketing innovation and competitive marketing advantage of female entrepreneurs in egypt. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 16(2), 157-174.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps., R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Review*, 21-47.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation Role Of Innovation And Knowledge Transfer In The Relationship Between Learning Organization And Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), n/a.
- Allameh, S. M., & Abbas, S. K. (2010). The Relationship Between Knowledge Management Practices And Innovation Level In Organizations: Case Study Of Sub-Companies Of Selected Corporations In The City Of Esfahan. *Journal of Business Case Studies*, 6(1), 89-97.
- Anand, B., & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-316.
- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5), 379-412.
- Andreeva, T., Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Mediation Role Of Innovation And Knowledge Transfer In The Relationship Between Learning Organization And Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), n/a.

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill.
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship modelling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21-40.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). London, UK: Kogan Page.
- ASEAN Secretariat. (2007). *ASEAN Economic Community Blueprint*. [Online] Available at (Accessed 22 December 2011).
- Ash. (2009). *Generating, deepening, and documenting learning: The power of critical reflection in applied learning*.
- Aslana S., Diken A., & Sendogduc, A. A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- Australian Centre for International Business. (2000). *The International Business Case for Diversity Management*. Program for The Practice of Diversity Management, Department of Immigration and Multicultural Affairs in Cooperation with the Australian Center for International Business.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An Empirically based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-342.
- Badea, M. (2014). Social media and organizational communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 149, 70-75.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barak, M. E. M. (2013). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Barbosa, Í., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: A challenge to organizational culture. *Women in Management Review*, 22(4), 274-288.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Basadur, M., & Gelade, G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *Journal compilation: Blackwell Publishing*, 15(1), 45-62.
- Basadur, M., Gelade, & G. A. (2006). The Role of Knowledge Management in the Innovation Process. *The Authors Journal compilation*, 15(1), 59-75.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Belch & Belch. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (6th ed.). New York: NY: McGraw-Hill.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (2016). *Research in education: Pearson Education India*.
- Beverly, K. B., & Robert, M. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385-419.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Blackwell Publishing, Hoboken.
- Biyun Lv, & Dongping Han (2015). *The Relationship between Intellectual Capital and Corporate Performance in Chinese Bio-pharmaceutical Industry*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1051/shsconf/20151701024>.
- Black Enterprise. (2001). *Managing a Multicultural Workforce*. Vol. 7. P.120. Available at: Info Trac One file database (accessed December 2, 2015).
- Boone, L. W. (1990). Creative thinking in business organizations. *Business Journal*, 12, 3.
- Bowden, J. (2009). Customer Engagement: A Framework for Assessing Customer-Brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 574-596.

- Braha, D., & Bar-Yam, Y. (2004). Information flow structure in large scale product Development organizational networks. *Journal of Information Technology*, 19(4), 253-254.
- Brannen, M. Y., Garcia, D., & Thomas, D. C. (2009). Biculturals as natural bridges for intercultural communication and collaboration. In *Proceedings of the 2009 international workshop on Intercultural collaboration* (pp. 207-210). ACM. Stanford University, Palo Alto, CA.
- Burnes. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1236-1252.
- Cadrain, D. (2008). Sexual equity in the workplace. *HR Magazine*, 53(9), 44-48, 50.
- Calantone, R. J., Harmancioglu, N., & Droge, C. (2010). Inconclusive innovation “returns”: A meta-analysis of research on innovation in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1065-1081.
- Caldwell, D. F., & C. A. O'Reilly. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Carneiro, J. (2005). Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In M. Gutierrez & H. Bertrand (Eds.). *Estudos em negócios*. Rio de Janeiro: Mauad, 4, 145-175.
- Carpenter, C. S. (2005). Self-reported Sexual Orientation and Earnings: Evidence From California. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(2), 258-273.
- Cavazos, C., & Varadarajan, R. (2012). Manager's intentions toward entering in to strategic marketing alliances: an empirical investigation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 571-588.
- Certo, C. S. (2000). *Modern Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chapman, R. & Hyland, P. (2004). Complexity and Learning Behaviors in Product Innovation. *Technovation*, 24(7), 553-562.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of hospitality management*, 22, 419-434.



- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J. & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222 - 245.
- Chatterji, A., & Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspective*, 28(4), 395-408.
- Chen, C.-F., & Tsai, D. (2007). How Destination Image and Evaluative Factors Affect Behavioral Intentions. *Tourism Management*, 28(4), 1115-1122.
- Chen, H. H., Lee, A. H., Wang, H. Z., & Tong, Y. (2008). Operating NPD innovatively with different technologies under a variant social environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 75(3), 385-404.
- Chesbrough, H.. (2006). *Open Business Models*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chiang, Y. H., & Shih, H. A. (2011). Knowledge-oriented human resource configurations, the new product development learning process, and perceived new product performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3202-3221.
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444.
- Chien, S.-H., & Chen, J.-J. (2010). Supplier involvement and customer involvement effect on new product development success in the financial service industry. *The Service Industries Journal*, 30(2), 185-201.
- Cornelissen. (2008). *Corporate communication*. The International Encyclopedia of Communication.
- Cornelius, C., Gooch, L., & Todd, S. (2000). Managers Leading Diversity for Business Excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-78.
- Cova, B., Kozinets, R. V., & Shankar, A. (eds.). (2007). *Consumer Tribes*. Elsevier: Oxford.
- Craciun, E. (2015). Human Capital – A Quality Factor for the Competitiveness of IT Companies. *Leadership and Strategy in the Context of Changing Power Poles*, 21, 44-51.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Cronbach, L. J. (1984). A research worker's treasure chest. *Multivariate behavioral research*, 19(2-3), 223-240.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2nd ed.). China: China Translation and Printing Services.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210-222.
- Deelen, I., Ettema, D., & Kamphuis, B. M. (2018). Sports participation in sport clubs, gyms or public spaces: how users of different sports settings differ their motivations, goals and sports frequency. *Public Library of Science Journal*, 13(10), 12-24.
- D'Emidio, T., Dorton, D., & Duncan, E. (2015). *Service innovation in a Digital world*. McKinsey Quarterly, February.
- Deporter, B. (2000). *The 8 Keys of Excellence: Principles to Live By*. FL: Forum Learning.
- Dey, B., Pandit, A., Saren, M., Bhowmick, S., & Woodruffe-Burton, H. (2016). Co-Creation of value at the bottom of the pyramid: Analysing Bangladeshi farmers' use of mobile telephony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 40-48.
- Diamantopoulos, A., Sigauw, J. A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.

- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Drnevich, P., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 32(254-279).
- Droge, C., Stanko, M. A., & Pollitte, W. A. (2010). Lead users and early adopters on the web: the role of new technology product blogs. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 66–82.
- Drucker, P. (2002). *Our Definition of Leadership*. Retrieved from <http://www.teal.org.uk/Leadership//definition.html>.
- Drucker, P. F. (2005). *The effective executive*. Australia: Wadsworth.
- Dundon, T. (2002). Employer opposition and union avoidance in the UK. *Industrial Relations Journal*, 33(3), 234-245.
- Ebrahim, N. A. (2010). Critical factors for new product developments in SMEs virtual team. *African Journal of Business Management*, 4(11), 2247-2257.
- Eigenhuis, A., & Dijk, R. V. (2007). *High Performance Business Strategy: Inspiring success through effective human resource management*. Typeset by Saxon Grafhics Ltd., Derby. Printed and bound in Great Britain By MPG Book Ltd. Bodmin.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Elving, W. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- E Mustonen-Ollila, K. L. (2003). Diffusion of Innovation Theory. *Information Systems Journal*. Retrieved from [http://www.ciadvertising.org./studies/student/98\\_fall/theory/honor/paper1.html](http://www.ciadvertising.org./studies/student/98_fall/theory/honor/paper1.html).
- Etzel, M. J., Walker, B. J., & Stanton, W. J. (2004). *Marketing* (13th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. (2007). *Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm's Growth*. Retrieved from <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/5682/Fitzgerald>.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Forza, C., & Salvador, F. (2000). Assessing some distinctive dimensions of performance Feedback information in high performing plants. *Journal of Operations and Production Management*.
- Fournier, S., & Lee, L. (2009). *Getting Brand Communities Right*. Harvard Business Review, 105-11.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to csr: company stakeholder responsibility. In A. Kakabadse & M. Morsing (Eds). *Corporate social responsibility: reconciling aspiration with application* (pp. 9 - 23 ). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Boston, MA: AddisonWesley Longman.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Gamble, J., & Gilmore, A. (2013). A new era of consumer marketing?. *European Journal of Marketing*, 47, 1859-1888.
- George, M., Work, J., & Watson, H. K. (2005). *Fast innovation: Achieving superior differentiation, speed to market, and increased profitability*. New York: McGraw-Hill.
- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 402-409.
- Goldberg, A. J., & Fleming, W. P. (2010). Cost-containment and cost-management strategies. *Journal of Healthcare Management*, 55(5), 308-311.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2015). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Technology Management Journal*, 52, 163-175.
- Gorkem, S. Y. (2014). Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: Structure and Responsibilities. *Public Relations Review*, 40, 859-861.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the Volunteer Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Gray, R., & Castles, J. (2006). Communicating Major Change within the Organization. In T. Gilis (Ed.). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gray, S. D. (1994). Measuring, assessing, and evaluating: The business impact of diversity. *Empl. Rel. Today*, 21, 431-437. doi: 10.1002/ert.3910210407.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2015). *A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic*. Organizational Dynamics.
- Gronroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Gronroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gruman, A. J., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Gummesson, E. (2004). Service Provision Calls for Partners Instead of Parties., in *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, ed. Ruth N. Bolton. *Journal of Marketing*, 68, 20-21.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis Upper saddle River*. New Jersey Pearson Education International.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888.
- Harimukti, W., Harm-Jan, S., & Aard, G. (2018). Exploring stakeholders' support in international equity placement strategic alliance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(2), 205-228.
- Hazell, P., & Wood, S. (2007). *Drivers of change in global agriculture*. The Royal Society.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Henrie, M., & Hedgepeth, O. (2003). *Size is Important in Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice*. Retrieved from <http://www.tlinc.com/artic153.htm>.
- Herkema, S. (2003). A Complex Adaptive Perspective on Learning with in Innovation Projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.
- Higgs & Rowland. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.
- Hill, C. W. L. (2007). *International business competing in the global marketplace* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Holbeche. (2006). *Transforming the human resources function*. Understanding Change.
- Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations: a Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communication*. New York: AMACOM.
- Huang, P. A. (2012). *The Effect of human resource practices on firm performance in chinese Smes : an empirical study in service sector*. (Degree of Philosophy, UNIVERSITE DU QUEBEC).
- Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard*. Elsevier: Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Hubbard, G., Zubac, A., & Johnson, L. (2008). Linking Learning, Customer Value and Resource Investment Decisions: Developing Dynamic Capabilities. *Advances in Applied Business Strategy*, 10, 9-27.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hyun. (2010). Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 251-267.

- Intan-Soraya, R., & Chew, K-W. (2010). A framework for human resource management in the knowledge economy: Building intellectual capital and innovative capability. *International Journal of Business and Management Science*, 3(2), 251.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Izkoff, S. W. (2003). *Intellectual Capital in Twenty-First-Century Politics*. Ashfield, MA: Paideia.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public personnel management*, 29(1), 75-92.
- Jantuen, A., Ellonen, H-K., & Johansson, A. (2012). Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ. *European Management Journal*, 30, 141-155.
- Jasimuddin, S. M. (2008). A holistic view of knowledge management Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 57-66.
- Jasra, J. M., Hunjra, A. I., Rehman, A. U., Azam, R. I., & Khan, M. A. (2012). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20).
- Jeongeun, S., Tae-Eung, S., & Hyun-Woo, P. (2018). A network analysis of strategic alliance drivers in ICT open ecosystem: with focus on mobile, cloud computing and multimedia. *Multimedia Tools and Application*, 77(12), 14725-14745.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Joris van der Voet. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, 981-1000.
- Kaler, J. (2001). Diversity, equality, morality. In M. N. a. E. O. (Eds.) (Ed.), *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*. New York: NY Palgrave.
- Kao, T. Y., Yang, M. W., Wu, J. T. B., & Cheng, Y. Y. (2016). Co-creating value with consumers through social media. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 141-151.

- Kang, S., Kim, M., & Hur, W. M. (2014). The mediating role of alliance marketing program creativity on the relationship between alliance orientation and market performance in the service industry. *Managing Service Quality, 24*(5), 522-540.
- Kanji, G. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management, 13*(5), 15-728.
- Kannabiran, G., & Pandyan, C. (2010). Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. *Journal of Knowledge Management, 14*(3), 335-347.
- Kaplan, D. (2008). *Structural equation modeling: Foundations and extensions* (Vol. 10). Madison: Sage Publications.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review, 82*(2), 52-63.
- Khalid, M. M., Rehman, C. A., & Ashraf, M. (2012). Exploring the link between Kirkpatrick (KP) and context, input, process and product (CIPP) training evaluation models, and its effect on training evaluation in public organizations of Pakistan. *African Journal of Business Management, 6*(1), 274-279.
- Khalique, M., Abu Hassan Bin Md. Isa, Jamal Abdul Nassir Shaari, & Ageel, A. (2011). Challenges faced by the small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia: An intellectual capital perspective. *International Journal of current research, 3*(6), 398.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice, 11*, 112-122.
- Kingshott, R. P. J. (2006). The Impact of Psychological Contracts upon Trust and Commitment within Supplier-buyer Relationships: A Social Exchange View. *Industrial Marketing Management, 35*(6), 724-739.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management, 30*(4), 295-315.
- Kitchell, S. (1995). Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption: A qualitative/quantitative approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(3), 195-205.



- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: nGuilford Press.
- Kmieciak, R., Michna A., & Meczynska, A. (2012). Innovativeness, Empowerment and IT capability: Evidence from SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 112(5), 707-728. Retrieved from [www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/02635571211232280](http://www.emeraldinsight.com/doi/pdf/10.1108/02635571211232280).
- Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the international SME. *Journal of International SME*, 7, 155-171.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). *Principle of Marketing*. USA: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bower, J., & Maken, J. (2010). *Marketing management* (12th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). London: Pearson.
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *Journal of Service Management*, 19(4), 475-491.
- Kuo, T.-H. (2011). How to Improve Organizational Performance Thought Learning and Knowledge?. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 586-603.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the Link Between Market Orientation and Innovation in the European and US Insurance Markets. *International Marketing Review*, 18(2), 130-145.
- Lawson, B., & Samson, D. (2011). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.

- Lee, S. (2008). Rok-U.S. relations in Lee Myung-Bak Government: toward a vision of a 21st century strategic alliance. *The Journal of East Asian Affairs*, 22(1), 1-32.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovation Capacity*. Technovation.
- Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in Organizations' Innovation Capability in Transition Economy: Internal Aspect of the Organizations' Strategic orientation. *Technovation*, 27(9), 533-546.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., & Stephens, K. K. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *The Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability : an empirical study. In search of enhanced innovation performance. *Journal of Business Chemistry*, 9(2), 3-19.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- López, S. P., Peón, J., & Ordás, C. (2005). Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2007). Knowledge Management and Innovation Performance. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 207-223.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Madhani, P. M. (2012). Marketing and Supply Chain Management Integration: A resource-based view of competitive advantages. *International Journal of Value Chain Management*, 6(3), 216-239.
- Maglio, P., Vargo, S. L., Caswell, N., & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and E-Business Management*, 7(4), 395-406
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.

- Mathwick, C., Wiertz, C., & De Ruyter, K. (2008). Social Capital Production in a Virtual P3 Community. *Journal of Consumer Research*, 34, 832-49.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British Academy of Management*, 20, s63-s80.
- McKeown, M. (2008). *The Truth About Innovation*. London: Prentice Hall.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Company.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 156-165.
- Metha, C., & Gupta, P. (2014). Sculpting Future Leaders: An Intrapreneurial Approach. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 313-320.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems* (2nd ed.). England: Pearson Education Limited.
- Merx-Chermin, M., & Nijhof, W. J. (2005). Factor Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization. *Journal of European Industrial*, 2(29), 135-147. Retrieved March 12, 2009, from Emerald Group Publishing.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- Ministry of Justice (2006). *Knowledge Management Defined*. Retrieved from <http://www.justice.gov.nz/jsis/information-knowledge-management-guide/chapter-2.html>.
- Moller, K., Gamerschlag, R., & Guenther, F. (2011). *Determinants and effects of human management A practical guide for managers*. New York: Routledge Press.
- Mompó, F. L. (2014). Ikea prefers to call “Co-creation” their product development. Retrieved from <http://www.co-society.com/ikea-prefers-call-co-creation-product-development/>.
- Mondy, R. W., & Noe, M. R. (2005). *Human Resource Management* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Moore, J. N., Hopkins, C. D., & Raymond, M. A. (2013). Utilization of Relationship-Oriented Social Media in the Selling Process: A comparison of consumer (b2c) and industrial (b2b) salespeople. *Journal of Internet Commerce*, 12, 48-75.
- Murat Ar, I., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus process innovation: empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172-206.
- Nasrallah, W. F., & Qawasmeh, S. J. (2009). Comparing multidimensional contingency fit to financial performance of organizations. *European Journal of Operational Research*, 194(3), 911-921.
- Neil, A., Kristina, P., & Jing, Z., (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework activity. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110-121.
- Padilha, C. K., & Gomes, G. (2016). Innovation culture and performance in innovation of products and processes: a study in companies of textile industry. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(4), 285-294.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead. Open University Press/McGraw-Hill.
- Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
- Parlby, D., & Taylor, R. (2000). *The Power of Knowledge: A Business Guide to Knowledge Management*. Retrieved from <http://www.kpmgconsulting.com/index.html>.
- Peinl, R., & Maier, R. (2011). SimKnowledge--Analyzing impact of knowledge management measures on team organizations with multi agent-based simulation. *Information Systems Frontiers*, 13(5), 621-636.

- Pesamaa, O., Shoham, A., Wincent, J., & Ruvio, A. A. (2013). How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service delivery. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 169-187.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Plessis, M. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal Of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Plessis, M., & Boon, J. A. (2004). The Role of Knowledge Management in eBusiness and Customer Relationship Management: South African case study finding. *International Journal of Information Management*, 24(1), 73-86.
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-24.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pongsakornrunsilp, S., Pusaksrikit, T., & Schroeder, J. E. (2011). Co-creation through Fear, Faith, and Desire. *European Advances in Consumer Research*. In A. Bradshaw, C. Hackley, & P. Maclaren (Eds.), 9, 333-340.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Prajogo, D. I. (2016). *The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance*. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Preble, J. F., & Reichel, A., & Hoffman, R. C. (2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *Hospitality Management Journal*, 19(1), 102-113.
- Pride, W., & Ferrell. (2008). *Marketing* (14th ed). New York: Houghton Mifflin Co.

- Promsaka Na Sakolnakorn, T., & Sungkharat, U. (2013). *Development Guidelines for Small and Micro Community Enterprises in Songkhla Lake Basin* (Research report). Songkhla: Prince of Songkla University.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*.
- Prunea, A. (2014). Competitive Advantage in the Enterprise Performance. *Annals of the University of Oradea. Economic Science Series*, 23(1), 524-531.
- Pundt, A. M., & Nerdinger, E. (2010). Innovative Behavior and the Reciprocal Exchange between Employees and Organizations. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(2), 173-193.
- Pyka, A. (2002). Innovation Networks in Economics: From the Incentive-Based to the Knowledge Based Approaches. *European Journal of Innovation Management*, 5(3), 152-163.
- Rakthai, Y., & Witayaprapan, S. (2002). *Strategy of the business alliance* (2nd ed.). Bangkok: Expernet.
- Reeve, J. M., Warren, C. S., & Duchac, J. E. (2010). *Principles of managerial accounting* (10th ed.). New York: South-Western.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2012). Market Vision and the Front End of Npd for Radical Innovation: The impact of moderating effects. *Product Development & Management Association*, 29(1), 124-139.
- Rezazadeh, A., & Mahjoub, M. (2016). Alliance entrepreneurship and entrepreneurial orientation: The Mediating Effect of Knowledge Transfer. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(3), 263-284.
- Robbins & Coulter. (2007). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall. P.89
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (7th ed.). New York: Pearson Education.
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579-585.
- Rodan, S. (2002). Innovation and Heterogeneous Knowledge in Managerial Contact Networks. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 152-163

- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rosdi, I. S., & Harris, H. (2011). Human resource management practices and organization commitment: The case of academics in a Malaysian education institution. *International conference on business and economic research (2nd ICBER 2011) Proceeding*.
- Rose, R. C., Kumar, N., & Yen, L. L. (2006). The dynamics of entrepreneurs' success factors in influencing venture growth. *The Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 2*(2).
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). *On the use of content specialists in The assessment of criterion-referenced test item validity*. Paper presented at the Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Rubin, A. (2012). *Statistics for evidence-based practice and evaluation*. US: Cengage Learning.
- Rutherford, M. W., & Holt, D. T. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at The innovativeness dimension and its antecedents. *Journal of Organizational Change, 20*(3), 429-446.
- Rynes, S. L., Bartunek, J., & Daft, R. L. (2001). Across the grate divide: knowledge creation and transfer between practitioner and academics. *Academy of Management Journal, 44*, 340-355.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review, 9*(6), 95-117.
- Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management, 27*(7), 665-679.
- Sayles, L. R. (2007). The Innovation Process: An Organizational Analysis. *Journal of Management Studies, 11*(3), 190-193.
- Sazandrishvili, N. (2009). *Contextual and Personal Antecedents of Innovative Behavior*. (Master Thesis Project), University of Twente.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and The Innovation Process. *International Journal of Manpower, 24*(5), 501-516.

- Schein, E. H. (1985). *Defining organizational culture. Classics of organization theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H. (2004). *Organization Culture and Leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey - Bass.
- Schermerhorn, J., R. (2005). *Management* (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation* (2nd ed.). NY: McGraw-Hill Education.
- Schoech, D. (2006). *Contingency Theory. UTA School of Social Work, Community and Administrative Practice*. University of Texas-Arlington. Retrieved from <https://www.eb.uta.edu/sswtech/6371/coursepack/theorycontingency.pdf>.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506-516.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sharma, R. S, Siddiqui, A., Sharma, A., Singh, R., Kumar, R., Kaushal, S., Banerjee, S. (2007). Leveraging Knowledge Management for Growth: A Case Study of Tata Consultancy Services. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9(4), 29-65.
- Shiavone, F., Metallo, C., & Agrifoglio, R. (2014). Extending the dart model for social media. *International Journal of Technology Management*, 66(4), 271-287.
- Shu, C., Zhou, K. Z., Xiao, Y., & Gao, S. (2014). How Green Management Influences Product Innovation in China: The Role of Institutional Benefits. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 471-485.
- Simon, C., & Dave, A. (2012). *International cases in the business of sport*. Oxford, UK; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Press.
- Simonin, B. L. (1997). The Importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. USA: Prentice Hall.



- Slater, F. S., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. *J Prod Innov Manag*, 31(3), 552-566.
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21<sup>st</sup> century: Questions from a user's Perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 69(2), 861-883.
- Srimaitree, M., & Chunhapinyokul, N. (2017). Development of Marketing Activities for Genius Rice Steamer of Innovative Woven Community Enterprise. *Journal of Community Development and Life Quality*, 5(2), 215-239.
- Stamm. (2008). *Managing innovation, design and creativity* (2<sup>nd</sup> ed.). Chichester: JohnWiley & Sons.
- Stover, S. M., Johnson, B. J., Daft, B. M., Read, D. H., Anderson, M., Barr, B. C., Kinde, H., Moore, J., Stoltz, J., Ardans, A. A., Pool, R. R. (1992). An association between complete and incomplete stress fractures of the humerus in racehorses. *Equine Veterinary Journal*, 24(4), 260-263
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Sullivan, J. (2012 ). VUCA: *The new normal for talent management and workforce planning*. Retrieved from <http://www.ere.net/2012/01/16/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning>.
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semprebon, E., & Giacomini. M. M. (2017). Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466-478.
- Tan, C. L., & Tracey, M. (2007). Collaborative new product development environments: implications for supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 43(3), 2-15.
- Tarabasz, A. (2013). The Reevaluation of Communication in Customer Approach towards Marketing 4.0. *International Journal of Contemporary Management*, 12(4), 124-134.

- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177-197. doi:10.1002/hrm.21715
- Tidd, Bessant, & Pavitt. (2001). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2009). *Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change* (4th ed). West Sussex : John Wiley and Sons.
- Tiwana, A. (2000). The Knowledge Management Toolkit. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional intergration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
- Ukenna, S. I., Carol, N. A., & Olise, M. C. (2010). Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance: Empirical Examination of the Perception of Small Business Owners in Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 26(11), 93-107.
- Ulrich, D. (1993). Profiling organizational competitiveness: Cultivating Capabilities. *Human Resource Planning*, 16(3), 1-17.

- Utterback, J. M. (2004). The dynamics of Innovation. *Educause Review*, 39(1), 1, 42.
- Van Assen, M., Van den Berg, G., & Pietersma, P. (2009). *Key Management Models: The 60+ Models to Know*. Harlow: Prentice Hall.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Doreén, P., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behaviour: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-66.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006). *Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be*. In *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. L. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Von Friedrichs Grängsjö, Y., & Gummesson, E. (2006). Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58-75.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburgh.
- Walker, S. (2011). Form beyond function: practice-based research in objects, environment and meaning. *International Journal of Sustainable Design, Inderscience Publishing, Switzerland*, 1(4), 335-347.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network The capabilities and Entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541-567.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the Organizational Innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Wilden, R., & Gudergan, S. (2015). The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181-199.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12, 730-743.
- Wong, A. S. H., Tjosvold, D., & Zhang, P. (2005). Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34, 722-731.
- World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016>.
- Wu, I., & Hu, Y. (2012). Examining Knowledge Management Enabled Performance for Hospital Professionals: A Dynamic Capability View and the Mediating Role of Process Capability. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(12), 976-999.
- Yasof, N. A., & Jarad, A. (2011). The organizational innovativeness of public-listed housing Developers. *International Journal of Human and Social Science*, 6(2), 109-113.
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). Developing a scenario planning process using a blank piece of paper. *Tourism and Hospitality Research*, 5(3), 273-285.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey : Prentice Hall. Inc.
- Zhan, J. (2006). *Development of Theory on Entrepreneurial Orientation: Empirical Evidences from Hebei, China and Flanders, Belgium*. (Doctor in Applied Economic Sciences, Belgium), Ghent University.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.
- Ziyae, B. (2016). Presenting an evaluation model of human resource management's effect on corporate entrepreneurship. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 228-242.

- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24, 97-125. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1002/smj.288>.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2554). แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยพ.ศ. 2555-2574. เข้าถึงได้จาก <http://www.oie.go.th/academic/แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยพ.ศ-2555-2574>.
- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2562). ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ตามกฎกระทรวง พ.ศ. 2535. เข้าถึงได้จาก <https://www.diw.go.th/hawk/content.php?mod=dataservice&tabid=1>.
- กริช แร่งสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดดา.
- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว. (2561). สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2018/24185>.
- ชาย โพธิสิตา. (2556). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมถ่านหินในประเทศอินโดนีเซีย. *วารสาร VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science*, 11(1), 113-122.
- ธภัทร อัจฉรี, สมนึก วิสุทธิแพทย์, ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และ ปรีดา อติวินิจตระการ. (2561). รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม*, 6(1).
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2550). การพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงเชิงพลวัต. *วารสาร Modern Management Journal*, 7(2), 27-40.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). ทุนมนุษย์: ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร. *วารสาร Journal of graduate studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(2), 193-202.
- นิตยาการณ ชนะคำ (2557). รูปแบบการบริหารจัดการทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2555). ทุนมนุษย์: ตัวชี้วัดทุนมนุษย์ระดับองค์กร. *วารสาร Journal of graduate studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 11(2), 193-202.

- พิรุฒิ ศิริศักดิ์. (2559). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ ในองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร : กรณีศึกษาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs). *วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 27(3), 11-23.
- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร : กรณีศึกษาในกลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหาร เพื่อการส่งออก. (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารธุรกิจ)), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ยุทธชัย ฮารีบิน, สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และ สุนนท เสี่ยงไทย. (2559). ความสามารถด้านเครือข่าย และความสามารถเชิงนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารนักบริหาร Executive Journal Abstract*, 36(2).
- วันชัย มีชาติ. (2556). การพัฒนาตัวแบบปัจจัยความสำเร็จสหกิจศึกษาแบบมีส่วนร่วม. *วารสาร Journal of Community Development and Life Quality*, 1(2), 71-79.
- ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. (2557). กระบวนการสร้างคุณค่าร่วมกัน: กระบวนทัศน์การตลาดใหม่ในยุค สังคมออนไลน์. *วารสารสงขลานครินทร์*, 20(3), 161-185.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). *เกษตรแปรรูป*.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2553). *การจัดการความรู้กับนวัตกรรม*. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *สรุปสาระสำคัญร่าง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ 2560 -2564)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ฝ่ายส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). *แผนบูรณาการพัฒนาอุตสาหกรรม คักยภาพ ปีงบประมาณ 2560*. กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2562). *แผนแม่บทเพื่อการพัฒนา อุตสาหกรรมเกษตรอย่างยั่งยืน*. กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุพัตรา คำแหง. (2561). รูปแบบของปัจจัยความสำเร็จในการบริหารการตลาดสมัยใหม่ของ ผู้ประกอบการใหม่สู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 37(1), 1-18.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 21)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). การตลาดสมัยใหม่ของผู้ประกอบการใหม่บนพื้นฐานประเทศไทย 4.0. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(29), 45-55.
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล และ ชีรกร เกียรติบันลือ. (2550). วิถีแห่งแอปเปิล (The Apple Way) 12 บทเรียนการจัดการจากบริษัทที่มีนวัตกรรมก้าวล้ำหน้าที่สุดในโลก (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์.
- อุดม ทুমโฆษิต. (2544). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำ และการสื่อสาร ในองค์กร. *วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 895-919.
- อุษา โบรมานัน. (2558). รูปแบบการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโอทอปภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม  
เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
3. ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย รวมทั้งธุรกิจประเภทอื่น ๆ ต่อไป จึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ โดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วน และหากท่านมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย น.ส. สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ หมายเลขโทรศัพท์ 085-5163939 หรืออีเมล Pimon124@gmail.com

นางสาวสุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์  
นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**1. เพศ**

- ชาย  หญิง

**2. อายุ**

- น้อยกว่า 30 ปี  30-40 ปี  มากกว่า 50 ปี

**3. ระดับการศึกษา**

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

**4. ประสบการณ์ทำงาน**

- น้อยกว่า 10 ปี  10-20 ปี  มากกว่า 30 ปี

**5. ตำแหน่งปัจจุบัน**

- ผู้บริหารระดับสูง  ผู้จัดการฝ่ายการผลิต  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**ตอนที่ 2 : ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ**

**1. ลักษณะการจดทะเบียนประกอบธุรกิจ**

- ห้างหุ้นส่วน  บริษัทจำกัด  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**2. ลักษณะของการดำเนินธุรกิจ**

- กิจการของคนไทย  กิจการร่วมกับบริษัทต่างชาติ  
 อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

**3. กลุ่มอุตสาหกรรมของธุรกิจ**

- โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ยางและปาล์มน้ำมัน  โรงงานอุตสาหกรรมผลไม้กระป๋อง  
 โรงงานอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์จากข้าว  โรงงานอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

**4. ทุนจดทะเบียนของธุรกิจ**

- น้อยกว่า 10 ล้านบาท  10-50 ล้านบาท  มากกว่า 50 ล้านบาท

**5. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของธุรกิจในปัจจุบัน**

- ไม่เกิน 100 คน  100-300 คน  301-500 คน  
 มากกว่า 500 คน

**6. ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจจนถึงปัจจุบัน**

- น้อยกว่า 10 ปี  10-20 ปี  21-30 ปี  
 มากกว่า 30 ปี

### คำชี้แจง ตอนที่ 3-5

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด, 4 = เห็นด้วยมาก, 3 = เห็นด้วยปานกลาง, 2 = เห็นด้วยน้อย,

1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

#### ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม</b>						
<b>การสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย</b>						
1	องค์กรของท่านมีการเข้าถึงช่องทางการตลาดใหม่ โดยใช้การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในการนำเสนอสินค้าโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่					
2	องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดใหม่					
3	องค์กรของท่านมีรูปแบบและช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลาย					
4	องค์กรของท่านมีการพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่โดยมีการออกแบบระบบการจัดการระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการขยายช่องทางและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ามากขึ้น					
<b>ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่</b>						
1	องค์กรของท่านมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นพื้นที่ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสาร					
2	องค์กรมีการค้นหาความคิดใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน บุคลากรนำไปปฏิบัติได้					
3	องค์กรของท่านมีช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลข่าวสารด้านนวัตกรรมในองค์กรที่พนักงานทุกคนเข้าถึงได้ง่าย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม</b>						
4	องค์กรของท่านมีกระบวนการทำงานใหม่ ๆ การพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
5	องค์กรของท่านมีการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการทำงานใหม่					
<b>ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์</b>						
1	องค์กรของท่านมีการพัฒนารูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
2	องค์กรของท่านมีการปรับปรุงกรรมวิธีการผลิตให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา					
3	องค์กรของท่านมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ในด้านการใช้งานใหม่ ๆ ที่ใช้งานง่ายตรงกับความต้องการของลูกค้า					

**ตอนที่ 4 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน</b>						
<b>การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินการร่วมกันขององค์กร</b>						
1	องค์กรของท่านมีการสนับสนุนให้มีการดำเนินงานร่วมกันระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
2	องค์กรของท่านมีความสามารถในการสื่อสารสร้างปฏิสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอให้กับลูกค้าโดยผ่านเครือข่ายออนไลน์					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน</b>						
<b>ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว</b>						
1	องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นปรับปรุงการบริการจากข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นเลิศในการบริการ					
2	องค์กรของท่านมอบการบริการให้แก่ลูกค้าด้วยความถูกต้องรวดเร็วตาม เวลาที่นัดหมาย					
3	องค์กรของท่านมีการบริหารเพื่อแก้ปัญหาในขณะให้บริการแก่ลูกค้า สามารถแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที					
<b>ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน</b>						
<b>ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ</b>						
1	องค์กรของท่านสามารถทำอะไรได้เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา					
2	องค์กรของท่านสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้อย่างมั่นคงและมีการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	องค์กรของท่านมียอดขายเจริญเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา					
4	องค์กรของท่านมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง					
<b>ผลการดำเนินงานด้านการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>						
1	องค์กรของท่านมีการขยายฐานลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ เมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา					
2	องค์กรของท่านสามารถสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว					
3	องค์กรของท่านได้รับการยอมรับจากลูกค้า อย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันว่าเป็นองค์กรที่สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

**ตอนที่ 5 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ศักยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต</b>						
<b>การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล</b>						
1	องค์กรของท่านมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นที่ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี					
2	องค์กรของท่าน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามความถนัดของแต่ละบุคคล					
4	องค์กรของท่านมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ เฉพาะด้านตามความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
<b>การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น</b>						
1	องค์กรของท่านมีการวางแผนที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายในการพัฒนาการสร้างความสามารถที่โดดเด่นเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่คาดหวังไว้					
2	องค์กรของท่านมีการจัดสรรตำแหน่งงานที่ชัดเจนในอนาคตให้กับพนักงาน					
3	องค์กรของท่านมีการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถโดดเด่นสอดคล้องกับตำแหน่งงานและเป้าหมายขององค์กร					
<b>การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม</b>						
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน					
2	องค์กรของท่านมีส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพัน ความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
3	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรมในการร่วมมือกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในแต่ละฝ่ายงาน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย</b>						
<b>การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร</b>						
1	องค์กรของท่านมีการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ทันสมัยและมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
2	องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับลดและเพิ่ม ในการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรไปยังฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
3	องค์กรของท่านมีความสามารถในการจัดการช่วงการบังคับบัญชา ในองค์กรที่มีความเหมาะสมกับโครงสร้างการบริหารงานใหม่					
4	องค์กรของท่านมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรที่สอดคล้องกับการโครงสร้างการบริหารงานใหม่					
5	องค์กรของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน อย่างชัดเจนตามฝ่ายงานหรือแผนงาน					
<b>การจัดการความหลากหลายของการใช้เทคโนโลยี</b>						
1	องค์กรของท่านมีการวางแผนในการเตรียมความพร้อมด้านความรู้ให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในอนาคต					
2	องค์กรของท่านส่งเสริมให้พนักงานในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะการเรียนรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
3	องค์กรของท่านให้ความสำคัญในการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น					
4	องค์กรของท่านมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนบุคลากร การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใช้ในกิจกรรมทางธุรกิจได้					



ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย</b>						
<b>ความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิต</b>						
1	องค์กรของท่านมีการออกแบบวิธีการในการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน					
2	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในกระบวนการของกิจกรรมการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
3	องค์กรของท่านมีการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตให้สูงสุด					
4	องค์กรของท่านได้มีการนำรูปแบบสมัยใหม่หรือแนวคิดการผลิตใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
<b>การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม</b>						
1	องค์กรของท่านมีการทำงานเป็นทีม เพื่อแสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตามเป้าหมายขององค์กร					
2	องค์กรของท่านมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต					
3	องค์กรของท่านมุ่งเน้นให้บุคลากรนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร					
4	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ การเปิดเผยข้อมูลอย่างชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร					
5	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ สร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างหน้าที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก					

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค์</b>						
<b>ความยืดหยุ่นในความร่วมมือทรัพยากรของธุรกิจ</b>						
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรในการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้อย่างพอเพียงมีความยืดหยุ่นและเหมาะสม					
2	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมศักยภาพการใช้ทรัพยากรที่มีความโดดเด่นของแต่ละของเครือข่ายพันธมิตรอย่างต่อเนื่อง					
3	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมความสัมพันธ์กันระหว่างเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจของกิจการ					
4	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรระหว่างบริษัทที่เป็นพันธมิตรโดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจ					
<b>ศักยภาพการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่</b>						
1	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในวิทยาการใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ระหว่างองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
2	องค์กรของท่านมีการรวบรวมองค์ความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลระหว่างองค์กรได้อย่างทั่วถึง					
3	องค์กรของท่านส่งเสริมการถ่ายทอดข้อมูล ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานกันระหว่างองค์กรอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน					
4	องค์กรของท่านส่งเสริมในการนำความรู้ใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ที่เป็นประโยชน์มาแบ่งปันกันระหว่างองค์กรอื่น					

ตอนที่ 6 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

1). ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่สละเวลาอันมีค่าของท่านในการตอบแบบสอบถาม\*\*\*\*\*



ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



**แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง**  
**เรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน**  
**ของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย เรื่อง ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล
  - ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับองค์ประกอบของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม
  - ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

### ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุลผู้ให้ข้อมูล \_\_\_\_\_
2. หน่วยงาน \_\_\_\_\_
3. ตำแหน่งงาน \_\_\_\_\_
4. ประสบการณ์ทำงาน \_\_\_\_\_

### ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

1. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญในระดับองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีอะไรบ้าง

---



---



---

2. การพัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ขององค์กรท่าน เป็นอย่างไร

---



---



---

3. รูปแบบวิธีการทำงานขององค์กรท่าน เป็นอย่างไร

---



---



---

4. การสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ในองค์กรท่าน เป็นอย่างไร

---



---



---

### ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

1. ท่านคิดว่าผลลัพธ์ของความสามารถการจัดการนวัตกรรมในองค์กรของท่าน เป็นอย่างไรบ้าง

---



---



---

2. ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในองค์กรของท่าน มีผลต่อการสร้างคุณค่าร่วมกัน บนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน หรือไม่ อย่างไร

---



---



---

3. ท่านคิดว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมในองค์กรของท่าน มีผลต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจ หรือไม่ อย่างไร

---



---



---

**ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับความหมายและองค์ประกอบของความสามารถ ในการจัดการนวัตกรรม**

1. ท่านให้ความหมายของความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตรอย่างไร

---



---



---

2. กิจกรรมของท่านมีการดำเนินความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร อย่างไร

---



---



---

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของอุตสาหกรรมการเกษตร ควรมี รูปแบบหรือองค์ประกอบอย่างไร และองค์กรมีการดำเนินการอย่างไร

---



---



---

ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ  
ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

---

---

---







ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เมฆคำ

ด้วย นางสาวสุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติชัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ ไทยมา

ด้วย นางสาวสุตารัตน์ พิมลรัตนกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาริต นิรติไย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๑๕๓๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คมสัน โสมณวัตร

ด้วย นางสาวสุตารัตน์ พิมลรัตนกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรใน  
ประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ  
เครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มี  
ความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สชาติ นริตติชัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สชาติ นริตติชัย)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๘๕ มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ชัยฤทธิ์ ทองรอด

ด้วย นางสาวสุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ เครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรติศัย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

ปณธานบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ที่ อว 8606/ ๒๕๖๒



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชุตินาฏญ์ ศรีวิบูลย์

ด้วย นางสาวสุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์ นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมการเกษตรในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจเครื่องมือวิจัย

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสมต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นิรัตติย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503



ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ อว 8606 (พบ) / พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๕ มีนาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวสุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์ รหัสประจำตัว 59604915 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย " มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับ ผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวสุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์ หมายเลขโทรศัพท์ 085 516 3939 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107





ที่ อว 8606(พบ)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา  
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

๕ มีนาคม 2563

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้วย นางสาวสุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์ รหัสประจำตัว 59604915 นักศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืนของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย " มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์กับผู้บริหารอุตสาหกรรมเกษตร เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ ในการเข้าสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้ นางสาวสุภารัตน์ พิมลรัตนกานต์ หมายเลขโทรศัพท์ 085 516 3939 เป็นผู้ประสานงาน โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจ้อย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

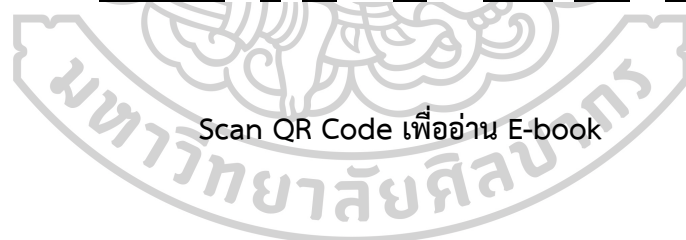
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร.032 594 107

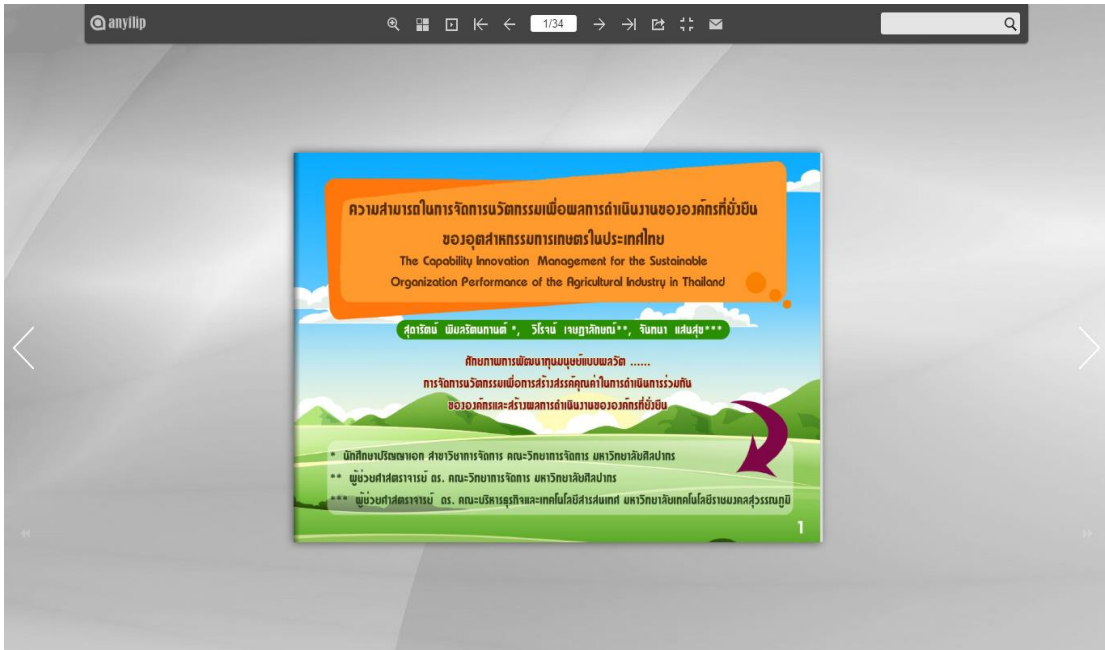


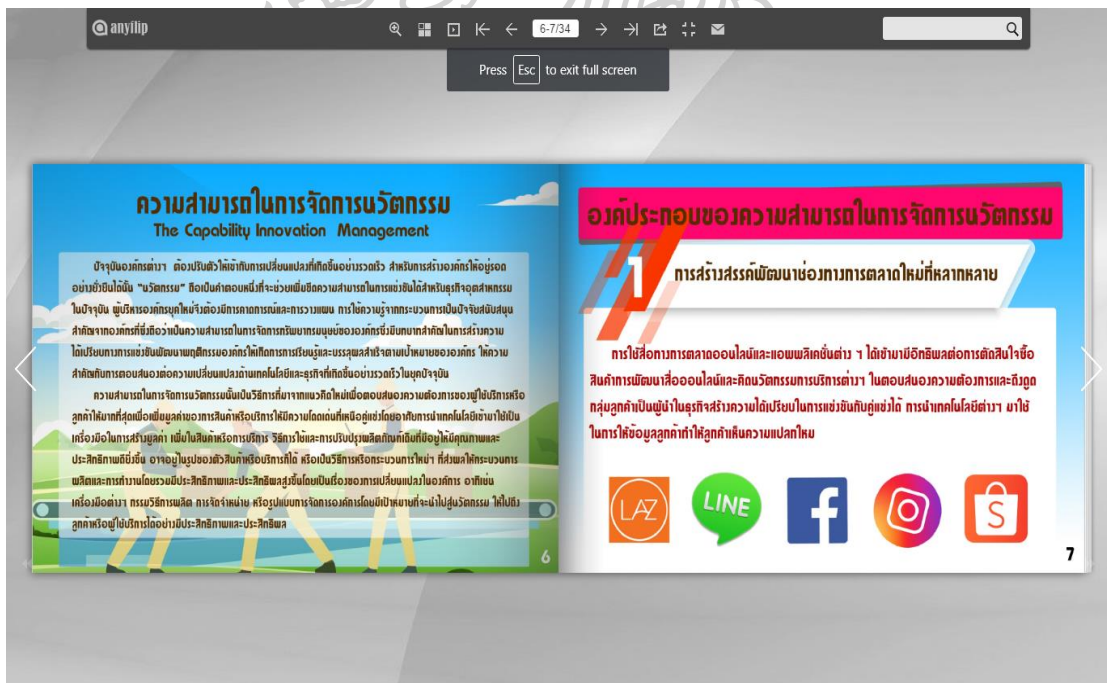
ภาคผนวก จ คู่มือเผยแพร่ผลงานวิจัย

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน  
ของอุตสาหกรรมเกษตรในประเทศไทย



Scan QR Code เพื่ออ่าน E-book





@anylip 8-9/34 Press Esc to exit full screen

### 2 วัตถุประสงค์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### ความคิดสร้างสรรค์การเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่

การเพิ่มผลิตผลและคุณภาพให้กับสินค้าและบริการขององค์กรผ่านเทคโนโลยี การเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าด้วยการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานขยายช่องทางทางการค้าด้วยการปรับตัวในหลาย ๆ การเน้นที่ปรับปรุงกระบวนการผลิตด้วยการผสานเทคโนโลยีที่หลากหลาย อาทิเช่น การใช้ Big Data การใช้ Internet of Things

8

### 3 วัตถุประสงค์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์

- 1) การสร้างแบรนด์ คือ มีตราสินค้าหรือเครื่องหมายของสินค้า ทำให้เกิดความแปลกใหม่ ทำให้ผู้บริโภคจำสินค้าของเราได้ ทำให้เกิดความแปลกใหม่แก่ลูกค้า และลดการเลียนแบบสินค้า
- 2) พยายามคิดใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ที่จัดทำขึ้นเป็นการสร้างความพร้อมและตัวรับให้กับการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศที่มีมาตรฐานการติดกับการการค้า การใช้วัตถุดิบในกระบวนการกระบวนการผลิตการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพสูง
- 3) บรรจุภัณฑ์สร้างสรรค์ เป็นบรรจุภัณฑ์ที่มีการออกแบบโดยอาศัยเทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์สินค้าจากคุณค่าด้านความคุ้มค่า เศรษฐกิจมีมูลค่าหรือความคุ้มค่าในด้านราคา คุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย

Choose Your Way

9



@anylip 10-11/34 Press Esc to exit full screen

### ผลสัมฤทธิ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 1 การสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่เป็นแนวคิดรูปแบบการของวิสัยทัศน์ใหม่ที่จะทำการขับเคลื่อนขององค์กรที่ให้ความสำคัญสร้างคุณค่าร่วมกันบนความเป็นเลิศทางการแข่งขันทั้งในด้านการสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร และความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

**การสร้างสรรค์คุณค่าในการดำเนินงานที่รวดเร็ว**

การรวมศูนย์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และบูรณาการบน online platform ในการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรบนแพลตฟอร์มเดียว การรวมเอาต่อมารวมเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงที่ก้าวทันกับเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรม

**ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว**

ความเป็นเลิศในการตอบสนองอย่างรวดเร็วเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการบูรณาการความเชื่อ การรับฟังความคิดเห็น การนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานที่รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความเร็วในการดำเนินงานที่รวดเร็วส่งผลต่อลูกค้าในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

10

### ผลสัมฤทธิ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 2 ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

รายได้ที่มาจากธุรกิจส่วนแบ่งการตลาด การวิจัยและพัฒนาของส่วนแบ่งการตลาดที่ ยอดขายที่ภาคการตลาดที่มี การที่มีกระบวนการของธุรกิจรายใหม่ที่ยั่งยืนอย่างต่อเนื่องที่จะทำการขับเคลื่อนขององค์กรที่ให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ยั่งยืน

**ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ**

การลดขนาดการดำเนินงานในระยะระยะยาว ผลกำไร การเติบโต การรวมศูนย์ให้มาสัมพันธ์กันที่อยู่ที่สามารถบรรลุได้

**ผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม**

การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าในระยะยาว การที่วิถีทางของธุรกิจที่คำนึงถึงสังคมที่มีอยู่เป็นแบบอย่าง และลดผลกระทบต่อลูกค้าและสังคมจากงานและสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นไปแบบธรรมชาติและมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า การที่ความรับผิดชอบต่อสังคมนำไปใช้กับลูกค้าที่ยั่งยืนในทางปฏิบัติที่ถูกต้องและรวดเร็ว คือ สังคมและสังคม การปฏิบัติที่ถูกต้องทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

11

anylip 12-13/34 Press Esc to exit full screen

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 1 สติยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

การเปลี่ยนแปลงธุรกิจจากตลาดโลกด้วยนวัตกรรม ธุรกิจปรับตัวเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนองค์กร การความสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์เป็นรายปีจากบุคคลเพิ่มขึ้นในลักษณะ-เป็นการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาความรู้ความสามารถที่จะโต้ตอบของแต่ละบุคคล

**การมุ่งเน้นความแตกต่างของปัจเจกบุคคล**

ในการมีส่วนร่วมพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานซึ่งพนักงานคนใดที่มีความสามารถที่โดดเด่นหรือมีความสามารถเฉพาะจะ-มีการส่งเสริมและพัฒนาให้ถือการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนไป ได้ความสำคัญกับพนักงานโดยที่การคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การที่องค์กรมีการระบับในเรื่องของการพัฒนาพนักงานที่มีความพิเศษเฉพาะด้านโดยส่งเสริมและพัฒนาตามความต้องการของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

12

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 1 สติยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

**การพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างคุณค่าความสามารถที่โดดเด่น**

ความก้าวหน้าในการทำงานที่ส่งผลมีความเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร การที่มีการพัฒนาอาชีพทำให้พนักงานอยากที่จะเรียนรู้การทำงานเป็นคนที่มีศักยภาพ รวมถึงการร่วมตำแหน่งโครงสร้างงานให้ชัดเจน ตำแหน่งเฉพาะส่วนที่แต่ละงาน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปมีการประเมินโครงสร้างใหม่ ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนี้ก็เพื่อที่จะ-ทำให้องค์กรขยายหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นด้วยถือว่าเป็นการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพจะช่วยให้การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

13



anylip 14-15/34 Press Esc to exit full screen

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 1 สติยภาพการพัฒนาทุนมนุษย์แบบพลวัต

**การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม**

การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งบุคคลหรือข้อกำหนดบุคลากรในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ต่อเนื่องโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ทำให้ทุกฝ่ายมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและ-เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันที่ความร่วมมือนที่ต่อเนื่องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการบูรณาการที่สัมพันธ์กัน

14

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

#### 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลงบนความหลากหลาย

การปรับตัวได้ทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความยืดหยุ่นขององค์กรในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความหลากหลายของบุคลากร องค์กรมีการทำงานและ-เทคโนโลยีต่างๆในการผลิตเพื่อเพิ่มความสามารถและความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ ได้

**การมุ่งเน้นความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร**

การปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับโครงสร้างองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนเพื่อความยืดหยุ่นขององค์กรจะแบ่งเป็น 2 ส่วน 1) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในภาพรวมโดยอาจจะเป็นการรวมแผนกต่างๆ ในองค์กรให้เข้าด้วยกัน 2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในขนาดย่อยลงมาในฝ่ายต่างๆ

15

anyflip 16-17/34 Press Esc to exit full screen

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

**2** การจัดการการเปลี่ยนแปลงความหลากหลาย

**การจัดการความหลากหลายของเทคโนโลยีในโลบิ**

การเสริมและพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี การจัดการระบบ บุคลากรที่ต้องจัดเตรียมความพร้อมที่กระตือรือร้น นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรและพนักงานปฏิบัติการ เพื่อให้ความรู้ ทักษะและความเข้าใจในขีดความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศ

16

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

**2** การจัดการการเปลี่ยนแปลงความหลากหลาย

**ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีในการผลิต**

การประยุกต์เทคโนโลยีกับงานของตน และมีความคิดในการที่จะสร้างระบบสารสนเทศที่ตนเองต้องการ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในภาวะที่มีการแข่งขันสูง การใช้ระบบสารสนเทศในการรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล จัดการข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการค้นหาข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

17



anyflip 18-19/34

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

**2** การจัดการการเปลี่ยนแปลงความหลากหลาย

**การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม**

ส่งเสริมการบริการที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าร่วมในการริเริ่มระบบ การมีส่วนร่วมในการสนทนา เปิดอบรม ส่งเสริมการมีบทบาทที่กระตือรือร้นของพนักงานในองค์กรทุกแผนกซึ่งได้พัฒนาที่พัฒนาตนเองและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร การมีส่วนร่วมตัดสินใจการบริหารงานผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมมือ และร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

18

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม**

**3** ศักยภาพการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค

การมีส่วนร่วมที่กระตือรือร้นของพันธมิตรที่เป็นพันธมิตรในการได้ริเริ่มร่วมกันที่เทคโนโลยีหรือความสามารถที่ขาดอยู่ช่วยเสริม ความรู้ที่เพิ่มได้ถูกเติมเต็มและนำมาใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ย้ำจุดตลาดจากการร่วมตัวกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบสร้างสรรค

**ความขัดแย้งในความร่วมมือทางธุรกิจ**

การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจที่ซับซ้อนหลายองค์กรหรือผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ จะทำให้เราสามารถลดต้นทุนสินค้าหรือวัตถุดิบนั้นๆ เพราะเราต่างฝ่ายจะได้ผลประโยชน์ที่เกื้อหนุนกันจากการร่วมทำไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนพันธมิตรธุรกิจได้กับเพื่อนตัวอุตสาหกรรมในแนวการที่จะร่วมกันส่งเสริมการขาย สร้างให้เกิดผลประโยชน์ที่เกื้อหนุนกันที่จะทำในรูปแบบต่างฝ่ายต่างทำ

19



anyflip 20-21/34 Press Esc to exit full screen

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

## 3

#### ศึกษาการสำรวจพันธบัตรธุรกิจแบบสร้างสรรค์

#### ศึกษาการจัดการความรู้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่

การนำความรู้ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ มาแบ่งปันเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เกิดการรวมรวมความคิดใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ อย่างเป็นระบบหรือที่เรียกว่า ระบบฐานข้อมูลกลาง (Central Database System) การจัดทำเว็บไซต์ขึ้น เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และความคิดค้น การร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งสองฝ่าย

20

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จและผลลัพธ์ของความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

- การมีส่วนร่วมขององค์กรที่ยั่งยืน
- การดึงบุคลากรร่วมด้วยแบบความยืดหยุ่น
- ความสมบูรณ์ของการจัดการนวัตกรรม
- การขยายงานในวงกว้าง
- การขยายงานในวงกว้าง
- การขยายงานในวงกว้าง

21

anyflip 22-23/34 Press Esc to exit full screen

### ideas

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ANALYSIS

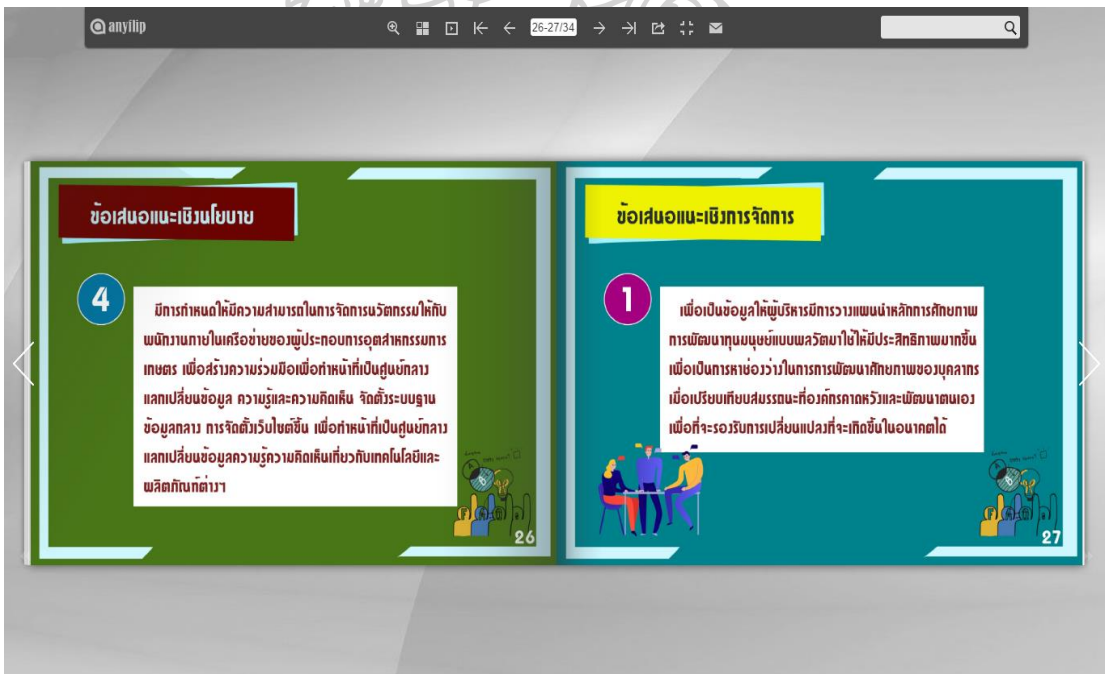
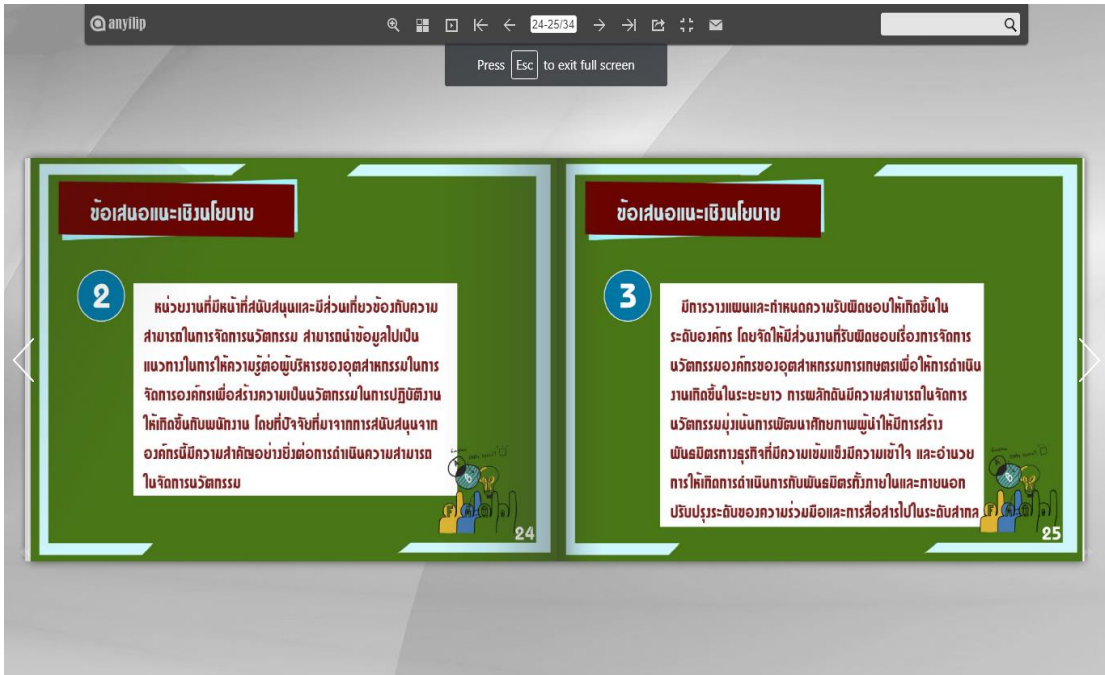
22

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

## 1

ภาครัฐควรมีนโยบายร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมของอุตสาหกรรมไทยโดยมีการเชื่อมโยง กับภาคอุตสาหกรรมเอกชนตลอดจนสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของภาคเอกชนภาคเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่ตรงตามความต้องการของภาคเอกชนอย่างแท้จริง


23



anyflip 28-29/34 Press Esc to exit full screen

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ


**2** เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายซึ่งทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการรับทราบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต บริษัทฯได้พิจารณาเกี่ยวกับองค์กรของตนเอง โดยยึดเป็นแนวทางที่เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเพื่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต



28

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

**3** เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารได้ทราบถึงการทำตัวองค์กรนั้น มีศักยภาพการสำรวจเพิ่มขีดความสามารถแบบสร้างสรรค์ที่ผิดพลาดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ความรู้ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นในด้านกระบวนการทำงาน นวัตกรรมหรือเทคนิควิธีการทำงานต่างๆ มากำหนดเป็นความรู้ที่ได้รับอย่างชัดเจนโดยผ่านการประมวลความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้




29



anyflip 30-31/34

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ


**4** เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์พัฒนาช่องทางการตลาดใหม่ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงกระบวนการตลาดทั้งในภูมิภาค เทคโนโลยี ข้อมูล และการสื่อสาร รวมถึงเทคโนโลยีที่จะทำได้ทันนวัตกรรมที่เรียกว่า โฟกัสในเน็ตส์ คือมีการในช่องทางออนไลน์และโซเชียลมีเดีย



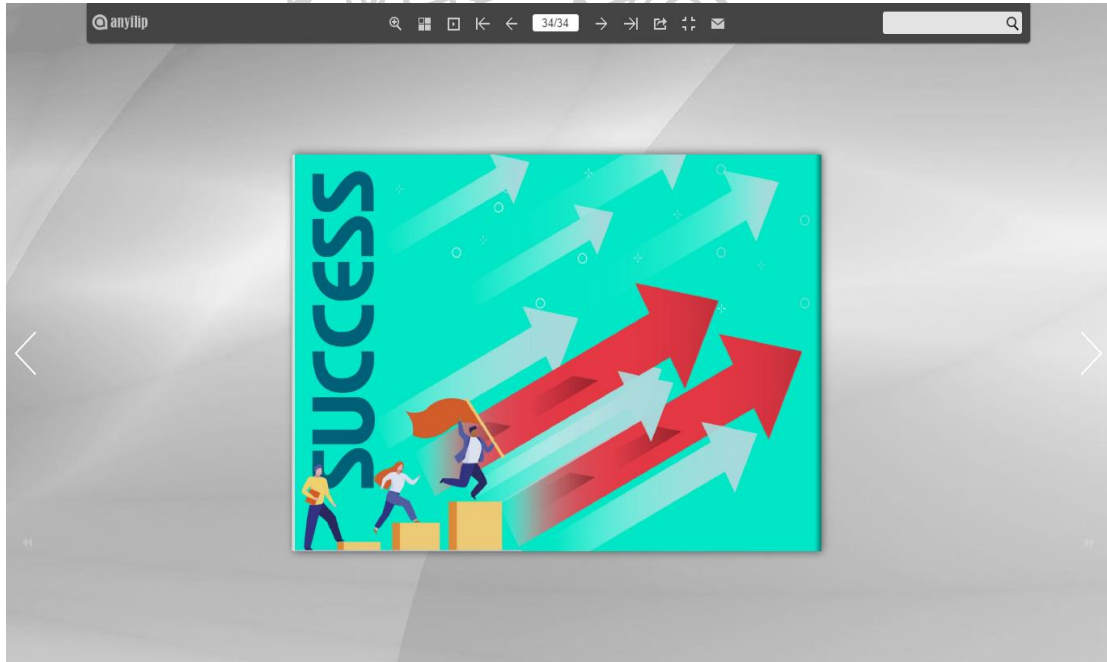
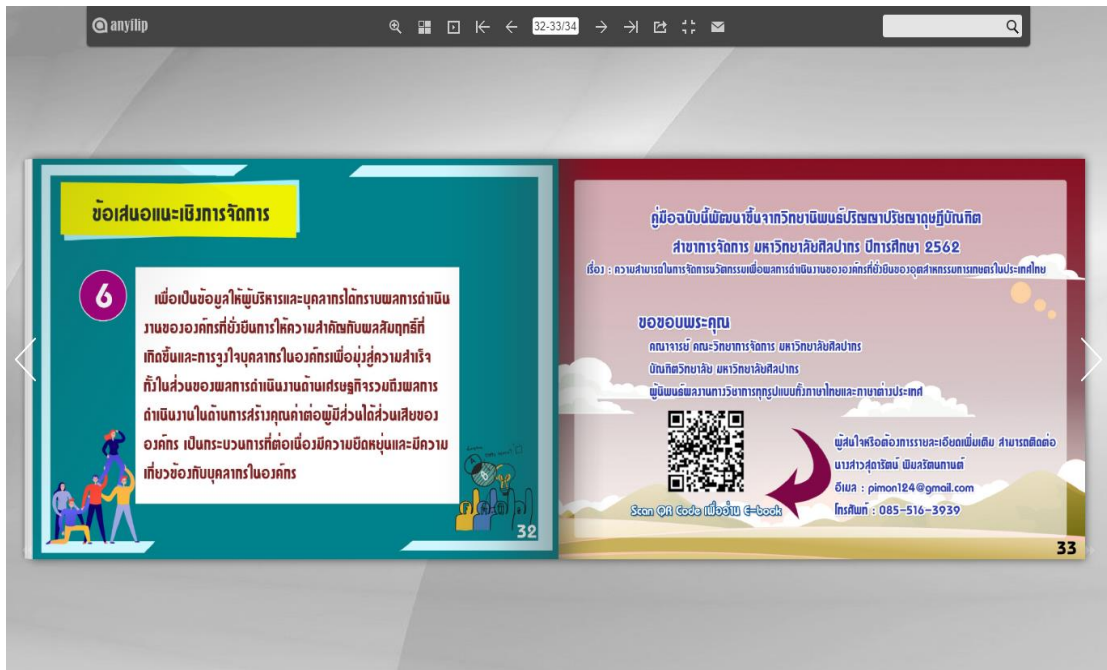
30

### ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

**5** เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารในการสำรวจคุณค่าร่วมกับบนความเป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นที่ส่วนของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่เริ่มจากการวางกลยุทธ์ เนื้อหาที่จะสื่อสารในสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความร่วมมือมีส่วนร่วมกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม



31



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุตารัตน์ พิมลรัตน์กานต์
วัน เดือน ปี เกิด	12 มีนาคม พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดชุมพร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2543 บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีปทุม พ.ศ. 2550 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พ.ศ. 2562 ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (การจัดการธุรกิจ) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	456/118 ถ.ปัญญาอินทรา แขวงคลองสามวาตะวันตก เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510

