



ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

Causal Factors Affecting the Business Performance of Thai Fruit Wholesaling

วินุสรา ตาแสน

WINUSSARA TASAEN

ดุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต  
ปีการศึกษา 2564



ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย  
Causal Factors Affecting the Business Performance of Thai Fruit Wholesaling

วินุสรา ตาแสน

WINUSSARA TASAEN

ดุชนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อคุณูปนิพนธ์            ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย  
ชื่อ นามสกุล                นางสาววิษุสรา ตาแสน  
ชื่อปริญญา                  บริหารธุรกิจคุณูปนิพนธ์บัณฑิต  
คณะ                            บริหารธุรกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา            ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์ ✓

คณะกรรมการสอบคุณูปนิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณูปนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

.....ประธานกรรมการ ✓

(รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ รัฐฉัตรานนท์)

.....กรรมการ ✓

(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน)

.....กรรมการ ✓

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์)

.....กรรมการ ✓

(อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูรพรรณ)

.....กรรมการ ✓

(อาจารย์ ดร.ธนากร รัชตกุลพัฒน์)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้นับคุณูปนิพนธ์

ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจคุณูปนิพนธ์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ ✓

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

วันที่ 12 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2565

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย
ชื่อ นามสกุล	นางสาววิณิสรา ตาแสน
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจคุณูปบัณฑิต
คณะ	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2564

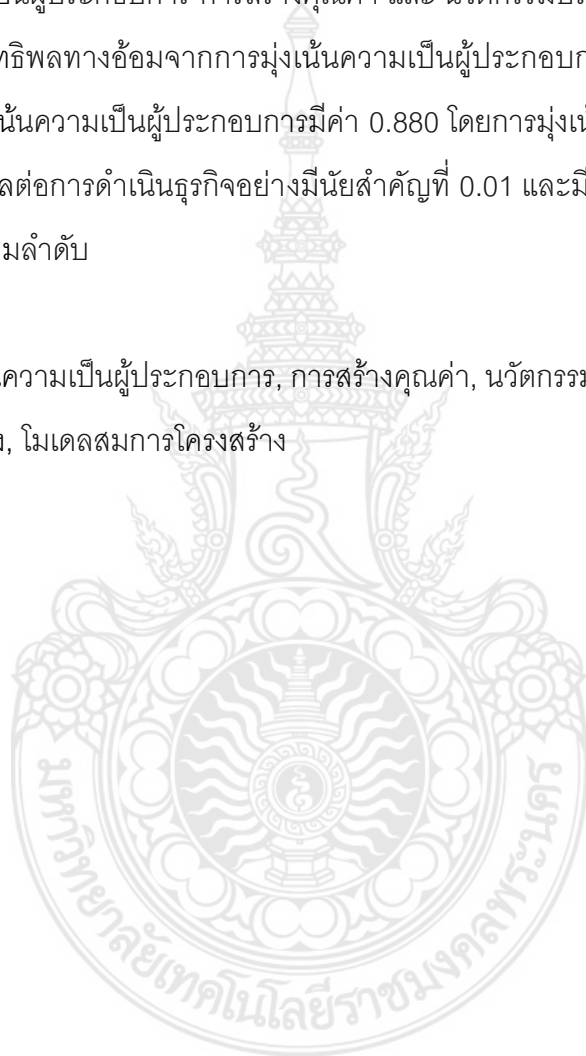
### บทคัดย่อ

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยของตลาดไท จังหวัดปทุมธานี 2) เพื่อสร้างและทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยของตลาดไท จังหวัดปทุมธานี 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และนวัตกรรมบริการ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยของตลาดไท จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 600 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) และโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทุกตัวในปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ทุกตัว ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) พบว่านวัตกรรมบริการ ได้รับอิทธิพลทางตรง มาจากการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.877 สามารถทำนายตัวแปรเชิงสาเหตุร้อยละ 77 และ ผลการดำเนินธุรกิจได้รับอิทธิพลทางตรงมา จากการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และ นวัตกรรมบริการ มีค่า 0.92, -0.49 และ 0.49 ตามลำดับ รับอิทธิพลทางอ้อมจากการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีค่า -0.064 มีอิทธิพล รวมสูงสุดอยู่ที่การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีค่า 0.880 โดยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมบริการ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ร้อยละ 78 และ 85 ตามลำดับ

**คำสำคัญ:** การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ, การสร้างคุณค่า, นวัตกรรมบริการ, ผลการดำเนินธุรกิจ, ธุรกิจค้าส่ง, โมเดลสมการโครงสร้าง



Dissertation Title	Causal Factors Affecting the Business Performance of Thai Fruit Wholesaling
Author	Miss Winussara Tasaen
Degree	Doctor of Business Administration
Faculty	Business Administration
Academic Year	2021

## ABSTRACT

This research aims to study causal factors affecting the performance of the Thai fruit wholesaling. The objectives were to 1) study the level of focus on entrepreneurial orientation, value creation, service innovation, and business performance of Thai fruit wholesalers in Talaad Thai, Pathum Thani Province, 2) to create and test the structural equation model of the entrepreneurial orientation, value creation, service innovation and business performance of Thai fruit wholesalers in Talaad Thai, Pathum Thani Province, 3) to study the direct effect and indirect effect of entrepreneurial orientation, value creation, and service innovation influencing the business performance of Thai fruit wholesalers in Talaad Thai, Pathum Thani Province. The sample group used in this research consisted of 600 Thai fruit wholesalers in Talaad Thai, Khlong Nueng, Subdistrict Khlong Luang, District Pathum Thani Province. The instrument used for the data collection was a questionnaire using accidental sampling. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, standard deviation, and inferential statistics such as correlation coefficient ( $r$ ) and structural equation model (SEM) were used to evaluate the data.

The research results revealed that the elements of the entrepreneurial orientation factors, value creation, service innovation, and business performance were, on average, at the highest level. When testing the relationship between every element in the entrepreneurial orientation factor, value creation, service innovation, and the business performance were found to have a statistically significant relationship. In the analysis of the structural equation model (SEM), it was found that service innovation was directly influenced by entrepreneurial orientation with a statistical significance of 0.01 with a coefficient of 0.877, and 77 percent of causal variables were predicted. The business performance was directly influenced by an entrepreneurial orientation, value creation and service innovation with 0.92, -0.49 and 0.49, respectively, indirectly influenced by entrepreneurial orientation with -0.064. The highest total effect on entrepreneurial orientation was 0.880. The entrepreneurial orientation and service innovation had a significant impact on business performance at 0.01 and had predictive coefficients of 78% and 85%, respectively.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Value Creation, Service Innovation, Business Performance, Wholesaling Business, Structural Equation Model

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง "ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย" ครั้งนี้บรรลุตตามวัตถุประสงค์ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนงค์ ใต้วัลย์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตลอดมา รวมถึงการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยมีความถูกต้อง สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการตรวจดุชนีพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ รัฐธิตรานนท์, รองศาสตราจารย์ ดร. กล้าหาญ ณ นาน, ดร. อมร กุญสุวรรณ, ดร. ธนากร รัชตกุลพัฒน์ ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขดุชนีพนธ์ฉบับนี้ให้มีความเรียบร้อยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมารดา คุณแม่ นันทสภรณ์ ตาแสน ที่ท่านคอยให้กำลังใจ อบรมสั่งสอนให้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ และคอยให้การสนับสนุนมาโดยตลอด รวมถึงสมาชิกทุกคนในครอบครัว ที่คอยให้กำลังใจและเชื่อมั่นว่าข้าพเจ้าจะทำสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบคุณ เพื่อนร่วมรุ่นปริญญาเอกทุก ๆ ท่าน โดยเฉพาะสมาชิก "แก๊งเด็กหลังห้อง" ที่เป็นกัลยาณมิตรที่ดีเสมอ

วิบูลรา ตาแสน



# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
ABSTRACT	ค
กิตติกรรมประกาศ	ก
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 กรอบแนวคิด	4
1.4 สมมติฐานการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการศึกษา	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2. การทบทวนวรรณกรรม	
2.1 ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)	9
2.2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)	17
2.3 การสร้างคุณค่า (Value Creation)	30
2.4 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	54
3. วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	73
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	75
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	81

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม	87
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	87
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็น ผู้ประกอบการ	98
4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า	102
4.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ	106
4.5 ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจ	109
4.6 ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน	112
4.7 ส่วนที่ 7 การสร้างและตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้าง	116
4.8 ส่วนที่ 8 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง	119
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	125
5.2 อภิปรายผล	127
5.3 ข้อเสนอแนะ	131
บรรณานุกรม	133
ภาคผนวก	150
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	165

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ปัจจัยการวัดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ของงานวิจัยที่สำคัญ	28
2.2	ปัจจัยการวัดนวัตกรรมบริการ ของงานวิจัยที่สำคัญ	69
3.1	แสดงจำนวนชนผลไม้ที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	74
3.2	ข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา	76
3.3	ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยของแบบสอบถาม	79
3.4	ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	80
3.5	เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล	89
3.6	สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ทางสถิติ	90
3.7	สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	91
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	94
4.2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	94
4.3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	95
4.4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินกิจการ	95
4.5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนพนักงานของธุรกิจ	96
4.6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามทุนจดทะเบียน	96
4.7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจ	97
4.8	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโซนอาคารจำหน่ายสินค้า	97

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.9 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	98
4.10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม	98
4.11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการทำงานเชิงรุก	100
4.12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการเผชิญความเสี่ยง	101
4.13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่า	102
4.14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้านทรัพยากรมนุษย์	103
4.15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้านระบบการทำงาน	104
4.16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่า ด้านองค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ	105
4.17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ	106
4.18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	106
4.19 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมกระบวนการ	108

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.20 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผล การดำเนินธุรกิจ	109
4.21 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผล การดำเนินธุรกิจด้านการเงิน	109
4.22 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผล การดำเนินธุรกิจด้านลูกค้า	111
4.23 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้	112
4.24 แสดงระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยกับผลการดำเนินธุรกิจ	113
4.25 ผลการตรวจสอบความตรงโมเดลการวัดของตัวแปรทุกตัว	115
4.26 รูปแบบองค์ประกอบทั่วไปก่อนการปรับโมเดล	117
4.27 ค่าและผลของดัชนีก่อนการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง	117
4.28 ค่าและผลของดัชนีหลังการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง	118
4.29 รูปแบบองค์ประกอบทั่วไปภายหลังการปรับโมเดล	120
4.30 แสดงอิทธิพลภายในโมเดลสมการโครงสร้าง	122
4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	123

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิด	5
2.1 กระบวนการวิเคราะห์ Value Creation	33
2.2 หลักการสร้าง Value Creation เบื้องต้น จาก Gronroos (2008) and Payne et al., (2008)	45
2.3 กระบวนการจัดทำแผนงาน Value Creation	46
2.4 Value Creation and Decision-making in Sustainable Society	50
2.5 Building Block ของนวัตกรรมบริการ	61
2.6 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ	68
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ในการวัดตัวแปรทุกตัว	111
4.2 แสดงโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ก่อนการปรับโมเดล	113
4.3 แสดงโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ภายหลังการปรับโมเดล	116

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผลการดำเนินธุรกิจนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ผู้ประกอบการแต่ละคนต่างมีเหตุผลในการเริ่มต้นธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่ไม่ว่าเหตุผลนั้นจะเริ่มต้นจากความต้องการในการนำเสนอบริการใหม่ หรือการปรับปรุงบริการที่มีอยู่เดิมก็ตาม ทุกธุรกิจย่อมมีเป้าหมายที่ไม่ต่างกัน นั่นก็คือ การสร้างผลกำไร ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน (Non-Financial Performance) โดยการวัดผลการดำเนินธุรกิจจะชี้วัดความสำเร็จ ทำให้มองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน แต่ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น และมีความเสี่ยงสูงในการลงทุน การบริหารความรู้ความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันความเสี่ยง และเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับตัวของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การสร้างคุณค่าขององค์กรธุรกิจสามารถเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลทางการดำเนินงานทางการตลาดและการเงินที่ดี ส่งผลให้ธุรกิจรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ในระยะยาว Low (2000)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นการส่งเสริมการสร้างกิจกรรมใหม่ทางเศรษฐกิจ โดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร (Reyolds, 2005) ผ่านบุคลิกและคุณลักษณะของผู้ประกอบการในการกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินการ การปฏิบัติ และการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่สิ่งใหม่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อนวัตกรรม (Schumpeter, 1934) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนธุรกิจ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lee & Lim (2008) และ Su, et al. (2009) ที่พบว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ

ในด้านนวัตกรรมบริการ เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน (Weng et al. 2012) การเพิ่มขึ้นของยอดขาย (Tacsir, 2011) และการ

เติบโตทางธุรกิจ (Mansury & Love, 2008) ในหลาย ๆ ธุรกิจพบว่า นวัตกรรมบริการเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการนำไปสู่การสร้างโอกาสทางธุรกิจในอนาคต (Wise & Baumgartner, 1999) การนำเสนอผลิตภัณฑ์บริการใหม่ หรือนวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองคุณค่าและความต้องการของลูกค้า จะช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์ และนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Henard & Szymanski, 2001) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lin (2011) ที่พบว่า นวัตกรรมบริการเปรียบเสมือนเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการขององค์กร ที่จะนำมาซึ่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่สำคัญของประเทศไทย โดยผลไม้สามารถทำรายได้เข้าประเทศปีละหลายพันล้านบาท ความต้องการบริโภคผลไม้ในวันจะเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นและความสนใจในสุขภาพก็มีมากขึ้นด้วย ทำให้ผลไม้ไทยเป็นที่นิยมบริโภคกันทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกอบกับผลไม้ของไทยมีรสชาติโดดเด่น และสามารถผลิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ตั้งแต่ภาคเหนือจนถึงภาคใต้ ฤดูกาลให้ผลผลิตผลไม้แต่ละชนิดแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพพื้นที่ของแต่ละภาค จึงเป็นข้อดีประการหนึ่งที่ส่งผลให้ประเทศไทยมีผลไม้หลากหลายชนิดหมุนเวียนออกสู่ตลาดตลอดทั้งปี (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2555) โดยในแต่ละปีไทยมียอดการส่งออกผลไม้ ทั้งรูปของสด แช่เย็น แช่แข็ง และแห้ง รวม 3-4 หมื่นล้านบาทต่อปี และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ย 15-20% จากสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคปัจจุบัน แม้ว่าราคาผักผลไม้จะประสบปัญหาราคาคตกต่ำ แต่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องของหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิต ได้แก่ คัดแยกแปรรูปน้ำผลไม้ และผลไม้กระป๋อง และขายส่งผลไม้ยังคงมีการขยายตัวของรายได้ โดยในปี 2559 มีรายได้รวม 133,866 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 21.2% จากปี 2558 และมีกำไร 3,182 ล้านบาท เมื่อพิจารณาผลประกอบการรายธุรกิจของปี 2559 พบว่า ธุรกิจขายส่งผักและผลไม้มีอัตราเพิ่มขึ้นของรายได้สูงสุด คิดเป็น 31% จากปี 2558 (รายได้รวม 62,494 ล้านบาท) รองลงมาคือ ธุรกิจผลิตผลไม้และผักบรรจุกระป๋อง 16% (46,959 ล้านบาท) ธุรกิจผลิตน้ำผลไม้และน้ำผัก 15% 22,977 บาท) และธุรกิจคัดแยก 1% (1,436 ล้านบาท) ซึ่งโดยรวมมีการเติบโตที่สูงกว่า GDP ปี 59 ที่ 3.2% (กองข้อมูลธุรกิจ, 2561)

ผู้ประกอบการธุรกิจการค้าส่งผลไม้ของไทย ณ วันที่ 31 มกราคม 2561 มีจำนวนธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารจากผักและผลไม้ที่ดำเนินกิจการอยู่ทั่วประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 1,857 ราย โดยส่วน



ใหญ่ประกอบธุรกิจในรูปแบบบริษัทจำกัด จำนวน 1,535 ราย คิดเป็น 82.7% รองลงมา คือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล จำนวน 316 ราย คิดเป็น 17.0% และบริษัทมหาชน จำกัด มีจำนวนเพียง 6 ราย คิดเป็น 0.3% เป็นบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์เพียง 3 ราย มูลค่าทุนจดทะเบียนมีทั้งสิ้น 22,840 ล้านบาท แบ่งเป็น บริษัทจำกัด มูลค่า 20,421 ล้านบาท คิดเป็น 89.4% ห้างหุ้นส่วนจำกัด/ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล มูลค่า 354 ล้านบาท คิดเป็น 1.6% และบริษัทมหาชนจำกัด มูลค่า 2,065 ล้านบาท คิดเป็น 9.0% ซึ่งธุรกิจประเภทนี้ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนไม่เกิน 5 ล้านบาท จำนวน 1,625 ราย คิดเป็น 87.5% ทุนจดทะเบียนมากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท จำนวน 186 ราย คิดเป็น 10.0% และทุนจดทะเบียนมากกว่า 100 ล้านบาท จำนวน 46 ราย คิดเป็น 2.5% (กองข้อมูลธุรกิจ, 2561) นอกจากนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องหลังการเก็บเกี่ยวผลผลิต ได้แก่ คัดแยก แปรรูปน้ำผลไม้ และผลไม้กระป๋อง และขายส่งผลไม้ยังคงมีการขยายตัวของรายได้ โดยในปี 2559 มีรายได้รวม 133,866 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 21.2% จากปี 2558 และมีกำไร 3,182 ล้านบาท เมื่อพิจารณาผลประกอบการรายธุรกิจของปี 2559 พบว่า ธุรกิจขายส่งผักและผลไม้มีอัตราเพิ่มขึ้นของรายได้สูงสุด คิดเป็น 31% จากปี 2558 (รายได้รวม 62,494 ล้านบาท) รองลงมาคือ ธุรกิจผลิตผลไม้และผักบรรจุกระป๋อง 16% (46,959 ล้านบาท) ธุรกิจผลิตน้ำผลไม้และน้ำผัก 15% (22,977 บาท) และธุรกิจคัดแยก 1% (1,436 ล้านบาท) ซึ่งโดยรวมมีการเติบโตที่สูงกว่า GDP ปี 59 ที่ 3.2% (ที่มา: กองข้อมูลธุรกิจ กุมภาพันธ์ 2561) แนวโน้มการเพิ่มขึ้นของจำนวนธุรกิจจัดตั้งใหม่ในปี 2561 ซึ่งให้เห็นถึงการขยายตัวของธุรกิจเพื่อรองรับความต้องการบริโภคอาหารเพื่อสุขภาพที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในกลุ่มผู้สูงอายุ อันเนื่องมาจากโครงสร้างประชากรไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Societies) ตลอดจนกลุ่มวัยรุ่นและคนทำงานที่มีความตื่นตัวต่อโรคร้ายใกล้ตัว และหันมาใส่ใจกับสุขภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน การซื้อขายผลไม้ไทยกำลังถูกแทรกแซงจากกลุ่มทุนต่างประเทศในการเข้ามาหาซื้อผลไม้ไทยถึงสวน ทำให้ราคาผลไม้ในประเทศ เช่น ลำไย ทุเรียน มังคุด มะม่วง ฯลฯ มีความผันผวนด้านราคาสูง โดยเฉพาะในจังหวัดจันทบุรี พ่อค้าและนายทุนชาวจีนได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการรับซื้อผลไม้ไทย ด้วยการเข้ามาตั้งโรงคัดบรรจุผลไม้หรือที่เรียกกันว่า “ล้าง” หรือ “ล้างจีน” มากขึ้น เพื่อรับซื้อผลไม้ไทยถึงในสวนและส่งออกไปสาธารณรัฐประชาชนจีน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มนักลงทุนจากชาติอื่นๆ อาทิ เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย กัมพูชา และลาว เป็นต้น ต่างก็ให้ความสนใจเข้ามาลงทุนในธุรกิจ

ค้าส่งผลไม้ไทย ส่งผลให้มีการครอบงำการค้าผลไม้ไทย และมีการขยายฐานไปยึดครองการค้าผลไม้ไทยในอีกหลายจังหวัดในภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งหากปล่อยให้โดยไม่มีการแก้ไข ป้องกัน หรือควบคุม ธุรกิจการค้าผลไม้ไทยอาจประสบปัญหาวิกฤต แม้ว่าภาครัฐจะออกมาตรการต่าง ๆ มาแก้ไข แต่ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยยังต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติและปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยปัจจัยหนึ่งผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยต้องคำนึงถึงคือ ทำอย่างไรให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด รวมถึงการปรับหรือเพิ่มการให้บริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งไทยและต่างชาติ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่รอดได้ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของงานวิจัยเรื่องนี้เพื่อศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทย ในตลาดไท จังหวัดปทุมธานี

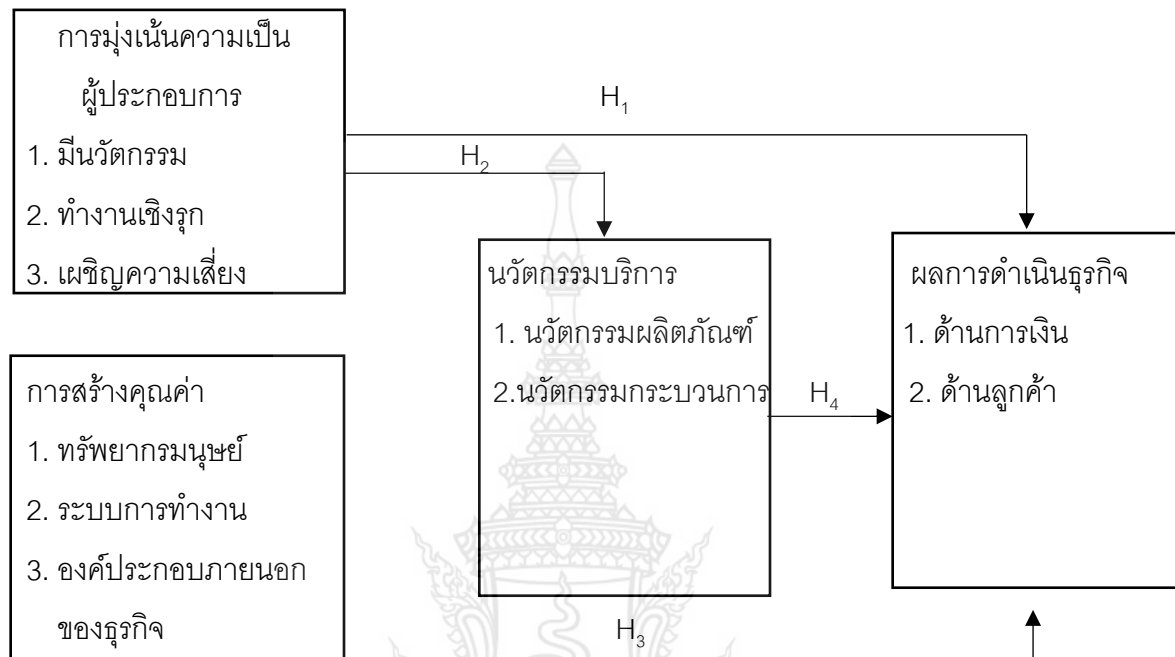
1.2.2 เพื่อสร้างและทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทย ในตลาดไท จังหวัดปทุมธานี

1.2.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และนวัตกรรมบริการ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทย ในตลาดไท จังหวัดปทุมธานี

## 1.3 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด สมมติฐานการวิจัย และตัวแปรในการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

ภาพ 1.1 กรอบแนวความคิด



#### 1.4 สมมติฐานการวิจัย

- $H_1$  : การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินธุรกิจ
- $H_2$  : การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านนวัตกรรมบริการ
- $H_3$  : การสร้างคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินธุรกิจ
- $H_4$  : นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินธุรกิจ

#### 1.5 ขอบเขตการศึกษา

##### 1.5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา

งานวิจัยนี้ศึกษาในเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย โดยเลือกศึกษาในเขตพื้นที่ตลาดไท จังหวัดปทุมธานี เนื่องจากเป็นตลาดกลางค้าส่งสินค้าเกษตรครบ

วงจรถูกที่ใหญ่ที่สุดและเป็นศูนย์กลางของอาเซียน ซึ่งศึกษาจากทั้งหมดสี่กลุ่ม ได้แก่ ตลาดส้ม ตลาดผลไม้รวม ตลาดแตงโม และตลาดผลไม้ฤดูกาล

#### 1.5.2 ขอบเขตทางด้านเนื้อหาในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดเนื้อหาในการศึกษา ดังนี้ แนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 1) การมีนวัตกรรม 2) การทำงานเชิงรุก 3) การเผชิญความเสี่ยง แนวคิดการสร้างคุณค่า ประกอบด้วย 1) ทรัพยากรมนุษย์ 2) ระบบการทำงาน 3) องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ แนวคิดนวัตกรรมบริการ ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมกระบวนการ และแนวคิดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย จะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ และผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งผลไม้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.6.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ด้านวิชาการ โดยจะเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ทำให้ได้ข้อค้นพบในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุ ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

#### 1.6.2 ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

ผู้ประกอบการธุรกิจค้าส่งผลไม้สามารถนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย มาประกอบการตัดสินใจในการพิจารณา การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและผลิตภัณฑ์ และการนำนวัตกรรมบริการมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับคุณลักษณะของธุรกิจ ตลอดจนความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย สามารถนำผลการวิจัยมาพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืน และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจทั่วไป สามารถใช้ผลการวิจัยเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) หมายถึง ผู้ประกอบการธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจโดยมีลักษณะเฉพาะ ประกอบด้วย

1. การมีนวัตกรรม หมายถึง การลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ แสวงหารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ
2. การทำงานเชิงรุก หมายถึง การแสวงหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ การมีการวางแผนร่วมกับผู้ผลิตในการเก็บเกี่ยวผลผลิต และการวางแผนการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลผลิต
3. การเผชิญความเสี่ยง หมายถึง การเผชิญความเสี่ยงต่อความผันผวนของราคา การเผชิญความเสี่ยงจากการเหมาะสมผลไม่ ปริมาณผลผลิตอาจมากหรือน้อยหรือเกิดความเสียหายขณะรอเก็บเกี่ยว การเผชิญความเสี่ยงจากการให้เครดิตลูกค้า

1.7.2 การสร้างคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การสร้างคุณค่าจากทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ประกอบด้วย

1. ทรัพยากรมนุษย์ (System of Human) หมายถึง บุคลากร ระบบและเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้กับบุคลากร เช่น การอบรม การถ่ายทอดความรู้
2. ระบบการทำงาน (System of Artifact) หมายถึง ระบบเครือข่ายธุรกิจ
3. องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ (System of Society) หมายถึง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี

1.7.3 นวัตกรรมบริการ หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิม ด้วยวิธีการดำเนินกิจกรรมใหม่หรือการบริหารจัดการใหม่ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากกว่าความคาดหวัง และยินดีที่จะเสียเงินซื้อสินค้านั้น ถึงแม้จะมีราคาสูงขึ้นก็ตาม ประกอบด้วย

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง การนำเสนอสินค้าใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงสินค้าเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ได้แก่ การมีสินค้าจำหน่ายนอกฤดูกาล การมีสินค้าที่มีลักษณะพิเศษต่างจากคู่แข่ง การนำบรรจุภัณฑ์ที่มีลักษณะพิเศษมาใช้ อาทิ กล่องกระดาษกันเชื้อรา แก๊สบัมผลไม้วินิจฉัยศาสตร์ ตาข่ายโพนกันกระแทก

2. นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การนำการบริหารจัดการใหม่มาใช้ หรือปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เช่น การพัฒนาการส่งมอบสินค้า การลดระยะเวลาการสั่งซื้อสินค้า ช่องทางการชำระเงิน

1.7.4 ผลการดำเนินธุรกิจ หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของธุรกิจ ประกอบด้วย

1. ผลลัพธ์ด้านตัวเงิน หมายถึง ยอดขาย กำไร
2. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า หมายถึง การเพิ่มลูกค้าใหม่ การรักษาสถานลูกค้าเดิม ความพึงพอใจของลูกค้า



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎี จากหนังสือ เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)
- 2.2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)
- 2.3 การสร้างคุณค่า (Value Creation)
- 2.4 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

#### 2.1 ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)

##### 2.1.1 ความสำคัญของผลการดำเนินธุรกิจ

การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากกับความความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันไม่ใช่แค่เครื่องมือในการตรวจสอบเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และช่วยทำให้องค์กรรับทราบผลการปฏิบัติงานขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไป ในอดีตเวลาที่ผู้บริหารจะประเมินองค์กรมักจะใช้เครื่องมือทางด้านบัญชี และทางด้านการเงินเป็นหลัก เช่น อัตราส่วนทางการเงิน รายได้ ต้นทุน กำไร เป็นต้น แต่ภายใต้การแข่งขันในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารพบว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ และอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงนั้น การที่จะอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ได้แก่ การที่ไม่สามารถประเมินสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยที่ไม่สามารถจับต้องได้เหล่านี้ไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดทางการเงินหรือบัญชีมาประเมินได้ โดยทั่วไปเรามักใช้ส่วนต่างของมูลค่าการบัญชีในงบการเงิน

กับมูลค่าการตลาดขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดทางการเงินจะบอกให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต หรือบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว แต่จะไม่ได้บอกให้รู้ถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวเลขหรือข้อมูลที่ได้มาต่อเมื่อเหตุการณ์ได้สิ้นสุดลง อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ผู้บริหารหรือองค์กรจะรู้ต่อเมื่อปิดบัญชีในแต่ละเดือนหรือรอบปี และข้อมูลที่จะเป็นข้อมูลในเดือนที่แล้ว ซึ่งอาจไม่สามารถบอกให้รู้สิ่งที่องค์กรต้องเผชิญในอนาคต ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินนั้นจะบอกให้รู้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคต เช่น ถ้าองค์กรมีตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่ารอบระยะเวลาในการให้บริการลูกค้ามากขึ้น ผู้บริหารจะสามารถทราบได้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าลดน้อยลง ส่งผลให้ยอดขายตก และนำไปสู่การลดลงของกำไร ดังนั้น จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นผลในอดีต ในขณะที่ตัวชี้วัดทางด้านการบริการอื่น ๆ จะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นโอกาสหรือปัญหาในอนาคต

สรุปความสำคัญของผลการดำเนินธุรกิจได้ว่า ผลการดำเนินธุรกิจ เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

### 2.1.2 ความหมายของผลการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่หลากหลายแตกต่างกันตามลักษณะความสนใจ แต่แนวคิดต่างๆ นั้น ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานใน 2 ด้าน คือ ด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Burke and Litwin (1992) ให้ความหมายของผลการดำเนินงานว่า คือ ผลลัพธ์หรือผลที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยผลลัพธ์ดังกล่าวประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไร (Profit) คุณภาพการบริการ (Service Quality) และความพึงพอใจของลูกค้าหรือพนักงาน (Customer or Employee Satisfaction) นอกจากนั้นแล้วยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ ดังเช่น ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม เช่นเดียวกับ Kaplan and Norton (1992: 71-79 อ้างถึงใน พูนศักดิ์ แสงสันต์, 2560, หน้า 113) ที่ได้กล่าวว่า ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ คือ ผลการดำเนินงานของธุรกิจเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ได้แก่ รายได้สุทธิเพิ่มขึ้น ใช้ต้นทุนน้อยที่สุด ผลกำไรเพิ่มมากขึ้น คุณภาพของสินค้าเป็นที่ยอมรับทำให้ลูกค้าพึงพอใจ



นักวิชาการของไทยหลายท่านยังได้ให้ความหมายของผลการดำเนินงานไว้ว่า ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 อ้างอิงใน ภัทรพร สันตธาตาทพร และ ประณต นันทิยะกุล, 2559, หน้า 327) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ วิภาดา บุญประกอบ (2562 หน้า 24) ได้ให้ความหมายว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินองค์กรได้ดำเนินตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทำให้บริษัททราบว่าขณะนี้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด การดำเนินงานของบริษัทเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ห่วงไกลเพียงใด กระบวนการของบริษัทยังคงอยู่ในภาวะควบคุมและมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่มุ่งหวังหรือไม่ เพื่อให้ทราบว่าบริษัทมีจุดอ่อนหรือโอกาสพัฒนาในประเด็นใดบ้าง ปัจจัยหลายประการของบริษัทที่มีความแตกต่างกัน ความต้องการของบริษัทที่จะเพิ่ม ยอดขาย รวมถึงการเจริญเติบโต ผลประโยชน์ และการพัฒนาตลาด การเข้าใจถึงศักยภาพของบริษัททำให้บริษัทมีการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อการอยู่รอดและความมั่นคงในการดำเนินงานในปัจจุบัน

สรุปความหมายของผลการดำเนินงานได้ว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ หรือ ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งสามารถนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรได้

### 2.1.3 องค์ประกอบของผลการดำเนินธุรกิจ

Venkatraman and Ramanujam (1986) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจไว้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านตัวเงิน เช่น ผลตอบแทนการลงทุน การเติบโตของยอดขาย กำไร เป็นต้น และ 2) ด้านที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยที่ Beer and Walton (1990) ได้อธิบายว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแบ่งระดับการวัดผลออกเป็นหลายประเภท เช่น การวัดผลในระดับองค์กร/บุคคล การวัดผลการดำเนินการภายใน/ภายนอกองค์กร (Selden and Brewer, 2000) หรือการวัดผลการดำเนินการทางการเงิน (Financial Performance) (เช่น ROI, ROA, กำไรสุทธิ) การปฏิบัติงาน เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการทำตลาด ฯลฯ ซึ่งต่อมา Kaplan และ Norton (1996) ได้นำเสนอแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพ

Balanced Scorecard: BSC โดยวัดทั้งในสิ่งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่มีต่อการปฏิบัติงาน และนโยบายจากส่วนบนที่กระจายไปสู่ระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มขึ้นของ กำไร และการลดต้นทุน การเพิ่มขึ้นของรายได้ การทำสินค้าต้นทุนให้ต่ำลง การใช้ประโยชน์ของ สินทรัพย์หรือบริการใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด หรือกำไร สุทธิจากสินค้าและบริการใหม่ ส่วนการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกลุ่มลูกค้าเดิม ซึ่งได้แก่ การพยายามหา รายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้าเดิม ตัวชี้วัด ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ การเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้างราคา ตัวชี้วัด ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้น ภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา นอกจากนี้ยัง วัดเกี่ยวกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ การลดลงของต้นทุน ต่อหน่วยตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อผลผลิตที่ลดลง หรือต้นทุนต่อพนักงานที่ ลดลง การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัด ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดลดลง (วิภาดา บุญประกอบ, 2562, หน้า 26)

2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ การรักษารฐานลูกค้าเดิม การเพิ่มขึ้นของ ส่วนแบ่งทางการตลาด ลูกค้าใหม่ การรักษารฐานลูกค้าเก่า ซึ่งเป็นดัชนีที่สะท้อนถึงผลสำเร็จที่เกิดขึ้น จากกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้มีการวางแผนไว้ และมีการดำเนินการมาเป็นอย่างดี ว่ามีผลต่อความ พึงพอใจของลูกค้า การรักษารฐานลูกค้าเดิม และการได้มาซึ่งลูกค้าใหม่ จำนวนส่วนแบ่งการตลาด และ ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า ไม่ว่าจะเกิดจากการที่ลูกค้าได้สินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้ง ความรวดเร็ว ถูกต้อง ในการส่งมอบสินค้า อันเป็นประโยชน์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุง และตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า (ธวัชรัตน์ วงศ์พฤกษ์ และคณะ, 2564, หน้า 24)

3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง การคิดค้น นวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการ

ด้านสายการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทักษะของพนักงาน คุณภาพการทำงาน เป็นการสร้างความพอใจให้ลูกค้าโดยเริ่มตั้งแต่การค้นหาความต้องการของลูกค้า หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรมโดยกิจการกำหนดตลาดเป้าหมาย และสร้างสรรค์การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า เมื่อได้แบบผลิตภัณฑ์แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการดำเนินการเพื่อทำการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า สุดท้ายเป็นกระบวนการหลังการขาย (ชัยสิงห์ ทองเกื้อ และ ทวีป พรหมอยู่, 2563, หน้า 35) การประเมินผลกระบวนการจึงเกี่ยวข้องกับคุณภาพ ความรวดเร็ว และต้นทุนในแต่ละกระบวนการผลิตสืบเนื่องกันมาจนเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย ส่วนการกำหนดมาตรการวัดผลในกระบวนการภายในกิจการ สามารถวัดโดยอาศัยปัจจัยวัดความสำเร็จ 2 ประการ คือ เวลาที่ใช้ในกระบวนการ และคุณภาพของกระบวนการ

4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจ และทัศนคติของพนักงาน ทักษะในการทำงาน การพัฒนาระบบการอำนวยความสะดวกในการทำงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน โดยจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee satisfaction) ซึ่งวัดได้ด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน และอัตราการหมุนเวียนการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งวัดจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน (ชัยสิงห์ ทองเกื้อ และ ทวีป พรหมอยู่, 2563, หน้า 36)

พสุ เดชะรินทร์ (2546 อ้างถึงใน ธาริณี สุโคตร, 2562, หน้า 49) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือประเมินผลเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถจะนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นไปในส่วนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และยังมองว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลอย่างเดียว แต่ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เห็นภาพที่ละเอียดและชัดเจนของกระบวนการในการจัดทำ Balanced Scorecard ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำหรือการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยอาศัย Balanced Scorecard นั้น สิ่งแรกที่จะต้องกำหนดคือจำนวนของมุมมองที่องค์กรจะมี ซึ่งในการกำหนดมุมมองนั้นไม่ใช่กฎเกณฑ์ตายตัวว่าจะต้องประกอบด้วย 4 มุมมอง ตามที่ Kaplan และ

Norton ผู้คิดค้น Balanced Scorecard กำหนดขึ้น การกำหนดมุมมองนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญต่อบัจจัยด้านสังคมมากขึ้นในการจัดทำ Balanced Scorecard ขององค์กรหลาย ๆ แห่ง ได้มีการให้ความสำคัญกับมุมมองที่ 5 คือ ด้านสังคม Key Performance Indicators (KPIs) หรือ Balanced Scorecard (BSC) คือ การมองให้เป็นสิ่งเดียวกันและใช้วัดกลยุทธ์ธุรกิจทั้งด้านการเงิน (Financial Perspective) และไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial Perspective) (दनัย เทียนพุดม, 2545) โดยมีการอธิบายไว้ดังนี้

1. การวัดตัวเลขทางการเงินเป็นสิ่งที่บ่งบอกอดีตหรือความสำเร็จที่ผ่านมา มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

1.1 การเพิ่มขึ้นของกำไร (Increase Margin) คือ กำไรที่เกิดจากการดำเนินงานตามปกติสามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสดที่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง แทนสินทรัพย์ที่เสื่อม ค่าได้และเป็นกำไรที่ได้มาจากรายได้ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รวมทั้งกิจกรรมที่มีนัยสำคัญที่ก่อให้เกิดกำไรได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

1.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Increase Revenue) คือ การเพิ่มของสินทรัพย์สุทธิของกิจการ ซึ่งเป็นผลมาจากการผลิตสินค้าหรือการขายสินค้าหรือให้บริการ

1.3 การลดลงของต้นทุน (Reduce Cost) คือการทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุด ด้วยการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปให้มากที่สุด และเพิ่มประสิทธิภาพให้มากที่สุด

2. การวัดด้านลูกค้า มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ว่าลูกค้ามององค์กรในรูปแบบไหน โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

2.1 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) คือ ความรู้สึกของลูกค้าว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ในการทำงานของผลิตภัณฑ์กับความคาดหวังของลูกค้า

2.2 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) คือ การจัดแบ่งลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดออกเป็นกลุ่มๆ โดยจัดให้คนที่มึลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันด้านความต้องการในผลิตภัณฑ์มีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางการตลาดที่เหมือนกันเป็นกลุ่มตลาดเดียวกัน

2.3 การรักษาสถานลูกค้าเดิม (Customer Retention) คือ การสร้างความภักดีกับลูกค้าให้ซื้อและใช้บริการเราอย่างสม่ำเสมอ แนะนำหรือชักชวนเพื่อน ญาติ หรือคนรู้จักมาซื้อ หรือการทำให้ลูกค้าเก่าที่เปลี่ยนไปแล้วกลับมาหาเราใหม่

2.4 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) คือ การเน้นเทคนิคในการสร้างตลาดหรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เป้าประสงค์การตลาดแบบนี้คือการซื้อตลาด สร้างส่วนแบ่ง ตลาดให้สูง มักใช้กับผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่มีกลุ่มลูกค้าประจำมากนัก หรือมักเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาด หรือผลิตภัณฑ์เดิมมีกลุ่มลูกค้าน้อยเกินไปที่จะเลี้ยงธุรกิจ จึงจำเป็นต้องขยายฐานตลาด โดยการสร้างฐานกลุ่มลูกค้าให้ได้อย่างรวดเร็ว โดยแนวทางที่เกี่ยวกับลูกค้ามักกลยุทธ์ในการพัฒนาฐานลูกค้าใหม่

3. กระบวนการภายใน เป็นการบอกความสำเร็จในปัจจุบัน มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่มีส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

3.1 ผลผลิตภาพ (Productivity) คือ ประสิทธิภาพในการผลิต วัดจากผลผลิตที่ได้มาจากการใช้ปัจจัยการผลิตไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง สามารถหาได้จากอัตราส่วนของปัจจัยนำออกหารด้วยปัจจัยนำเข้า ซึ่งการผลิตสินค้าและบริการได้มาจากการแปรทรัพยากรการผลิต กล่าวคือ หากสามารถแปรสภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผลผลิตที่ได้ก็จะมีปริมาณคุณภาพและมูลค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

3.2 ทักษะของพนักงาน (Employee Skill) คือ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดี และตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3.3 คุณภาพ (Quality) คือ การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสินค้าหรือบริการนั้นสร้างความพอใจให้กับลูกค้าและมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสมได้เปรียบคู่แข่ง ลูกค้ามีความพึงพอใจและยอมจ่ายตามราคาเพื่อซื้อความพอใจนั้น ซึ่งมีใช่เรื่องที่น่าประหลาดใจของสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นรูปธรรมเพียงด้านเดียว แต่จะต้องนำปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นนามธรรมมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.4 วงจรเวลา (Cycle Time) คือ เวลาที่พนักงานใช้ในการดำเนินการผลิตตามทีแต่ละคนรับผิดชอบในแต่ละรอบการทำงาน โดยพนักงานหนึ่งคนอาจจะรับผิดชอบงานเพียงงานเดียวหรือหลายงานก็ได้ ซึ่งจะเริ่มนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นของงานนั้นจนถึงเวลาที่กลับมาตั้งแต่ต้น เพื่อจะเริ่มทำการผลิตในรอบต่อไป

3.5 การปฏิบัติงาน (Operations) คือ กระบวนการภายในองค์กรซึ่งใช้ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น คน เงินทุน วัตถุดิบ ฯลฯ และแปรรูปปัจจัยนำเข้าเหล่านั้นให้เป็นปัจจัยนำออก (Output) ในรูปของสินค้าและบริการ

4. การวัดด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะเป็นการบอกความสำเร็จในอนาคต มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspectives) มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้าน

4.1 ความพึงพอใจ และทัศนคติของพนักงาน (Satisfaction and Attitude of Employee) คือ ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ความรู้สึกชอบ หรือพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นความรู้สึกเป็นสุขในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งภายใต้สภาพบรรยากาศการทำงานที่ถูกใจโดยมีสิ่งตอบสนองทางวัตถุและจิตใจ โดยมีภาวะแวดล้อมเป็นตัวจูงใจหลังจากได้ผ่านกระบวนการประเมินค่าจะแสดงออกมาในระดับที่แตกต่างกัน เช่น พึงพอใจมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

4.2 ทักษะ (Skill) ของพนักงาน ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

4.3 อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover) คือ การวิเคราะห์ถึงจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรว่ามีอัตราการเข้าออกในแต่ละตำแหน่งอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการวางแผน เกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในแต่ละตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง

การวัดผลการดำเนินงานมีเกณฑ์การวัดที่หลากหลาย สำหรับการศึกษานี้ ผู้ศึกษาประยุกต์ การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทยใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน และ 2) ด้านลูกค้า ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมผู้ศึกษาพบว่าเหมาะสมกับธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

## 2.2 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

### 2.2.1 ความสำคัญของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ จากการที่นักเศรษฐศาสตร์ อาดัมส์ สมิท (Adam Smith) ผู้นำเสนอ มือที่มองไม่เห็น (Invisible Hand) ทางเศรษฐศาสตร์ ที่ว่าตลาดเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและเป็นผู้นำเสนอว่า “ผู้ประกอบการ” เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ขับเคลื่อนการผลิต และเป็นผู้ทำให้ปัจจัยการผลิต (Factor of Production) อื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นที่ดิน แรงงาน และทุนมารวมกันเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจ โดยจะเกิดขึ้นเป็นธุรกิจได้ก็ต่อเมื่อมีลูกค้าหรือผู้บริโภคที่จ่ายหรือใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคสถาบันการเงิน ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งสถาบันการศึกษาต่างให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการ ทั้งที่ดำเนินการ “ธุรกิจที่ดำรงอยู่ (Existing Business)” และที่สร้าง “ธุรกิจใหม่ (New Venture)” ไม่ว่าจะธุรกิจนั้นจะเป็นขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ในทุกอุตสาหกรรมต่างต้องมีผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะการดำเนินกิจกรรมของการประกอบการ คือ สิ่งกระตุ้นให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายหลากหลายประการ ทั้งทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตมีปริมาณจำกัดลงทุกขณะ ประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำเริ่มตีตลาดในยุคไร้พรมแดน ผู้บริโภคมีสิทธิเลือกซื้อสินค้าได้อย่างเสรีทั้งในด้านคุณภาพและราคา การแข่งขันทางด้านการค้าทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง เจ้าของกิจการจึงจำเป็นต้องมีการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) (Kuratko, 2007; Yang, 2008; Li, Huang & Tsai, 2009) เพราะต้องเป็นหลักในการขับเคลื่อนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุปความสำคัญของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ได้ว่า ผู้ประกอบการคือหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยขับเคลื่อนการผลิต และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้เกิดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการผลิต เช่น ที่ดิน เงินทุน และแรงงาน เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์สู่ระบบเศรษฐกิจ

## 2.2.2 ความหมายของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

แนวคิดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) นั้นมีมานานแล้วกว่า 200 ปี (Kuratko et al., 2011, หน้า 9) ซึ่งคำว่า “Entrepreneur” มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส คำว่า “Entre” หมายถึง “ระหว่าง” และคำว่า “Prendre” หมายถึง “ได้มา นำมาใช้” คำทั้งสองมีความหมายรวมกันว่า “Undertake” หมายถึง ผู้ซื้อ ผู้ขาย ที่ยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการเริ่มต้นทำธุรกิจใหม่ หรือเป็นคนที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการระบบ และสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ (Kuratko and Hodgetts, 2007, หน้า 32)

มีผู้ให้นิยามความหมายของผู้ประกอบการไว้หลากหลาย ดังนี้

Miller (1983) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการเป็นสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องในนวัตกรรม กิจกรรมที่เกิดความเสี่ยง และมีการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่การแข่งขันต่อคู่แข่ง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนต่อความอยู่รอดขององค์กรและผลการดำเนินงาน

Rumakom (1995) ให้ความหมายว่า เป็นผู้ที่ยพยายามสร้างผลกำไรที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตนเอง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ที่คิดและค้นพบโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เป็นผู้จัดหาเงินทุนเพื่อก่อตั้งธุรกิจ ดูแลระบบงานภายในธุรกิจและบริหาร ดำเนินกิจกรรมของธุรกิจเพื่อจัดหาสินค้าและบริการให้แก่ผู้บริโภค

Niyomyath (2003) ให้ความหมายว่า เป็นผู้ขาย ผู้ผลิตเพื่อขาย ผู้ส่งหรือผู้นำเข้ามาเพื่อขาย หรือผู้ซื้อเพื่อขายต่อซึ่งสินค้าหรือบริการ และหมายความรวมถึงผู้ประกอบการโฆษณาด้วย

Longman (2004) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า ใครก็ตามที่เริ่มก่อตั้งบริษัท จัดการข้อตกลงทางธุรกิจ และใช้ความเสี่ยงเพื่อทำกำไร

Kotelnikov (2005) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม มีการกระทำในลักษณะของคนที่มีบทบาทสำคัญขององค์กร มีการแสดงความคิดสร้างสรรค์เชิงผู้ประกอบการ ทำการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความกล้าที่จะเสี่ยงลงทุนในตลาดใหม่ และทำการกำหนดแนวทางในเชิงรุก



Longenecker, Moore, Petty and Palich (2006) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า หมายถึง บุคคลที่ค้นพบความต้องการของตลาด และดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด โดยต้องเผชิญกับความเสี่ยง มีแรงกระตุ้นผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนวัตกรรม และความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ

Hatten (2006) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า หมายถึง บุคคลที่มีโอกาส และผลประโยชน์ในธุรกิจ โดยเป็นผู้มีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องการเงิน การจัดการ วัตถุประสงค์ และการเผชิญกับความเสี่ยงในการริเริ่ม หรือดำเนินธุรกิจ

Frederick and Hodgetts (2007) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า เป็นผู้ที่มีกระบวนการพลวัตของการมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้พลังงาน และความกระตือรือร้น เพื่อนำแนวความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติและการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแง่ของเวลา เงินลงทุน ความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทักษะที่สร้างสรรค์ในการจัดการทรัพยากรมาใช้อย่างเหมาะสม ทักษะในการสร้างแผนธุรกิจที่ดี และการมีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นโอกาสที่เกิดขึ้นในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นไม่ชัดเจน

Nonthapanthavath (2007) เป็นผู้ที่ยพยายามสร้างผลกำไรที่เกิดจากความคิดริเริ่มของตนเอง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่คิดและค้นพบโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่ให้ประสิทธิภาพดีกว่าเดิม ผู้ประกอบการเป็นผู้ที่แสวงหาเงินทุน รวบรวมปัจจัยในการผลิต จัดการบริหารเงินทุน และปัจจัยการผลิตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ประกอบการจะต้องมีความกระตือรือร้น คิดค้นวิธีที่จะนำเอาปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่มีอยู่มาผ่านกระบวนการผลิตจนทำให้เกิดเป็นสินค้าแปลกใหม่ออกสู่ตลาด เกิดผู้ประกอบการกลุ่มใหม่ มีการแสวงหาตลาดหรือช่องทางที่ทำให้เกิดกำไรอยู่ตลอดเวลา เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้กับสินค้าตัวเดิมอยู่เสมอ หรือปรับปรุงกระบวนการผลิตเดิมให้ดีขึ้น เพื่อลดต้นทุนการผลิต พยายามหาข้อบกพร่อง แล้วทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น ติดตามข่าวสารต่างๆ ที่ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการศึกษานำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

Shane and Venkataraman (2008) ให้ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการว่า หมายถึง ผู้ที่มีการแสวงหาความรู้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่า โอกาสที่เกิดขึ้นจะสามารถ

สร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างขึ้นใหม่ได้อย่างไร เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ตลาดใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การจัดองค์ประกอบเทคโนโลยีที่มีอยู่ใหม่ เป็นต้น และโอกาสนั้น ถูกค้นพบหรือถูกสร้างสรรค์ขึ้นโดยกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะ โดยทำหน้าที่หลักสำคัญคือ การกำหนดโอกาสที่มีคุณค่าซึ่งสามารถนำมาประกอบธุรกิจเพื่อให้เกิดผลกำไรที่ยั่งยืน และยังสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดธุรกิจใหม่ที่ประสบความสำเร็จภายหลังเกิดธุรกิจนั้นด้วย

Khajeheian (2017) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของเจ้าของกิจการในการแสวงหาโอกาสในการทำธุรกิจ ทั้งด้านการค้นหาหรือการสร้างจากทรัพยากรที่ตนมี เพื่อนำเสนอคุณค่าของสินค้าและบริการสู่ตลาดและลูกค้า

สุกฤตา สุวรรณภักดี และ สุดสันต์ สุทธิพิศาล (2564, หน้า 129) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ หมายถึง เจ้าของธุรกิจหรือผู้ที่คิดริเริ่มจัดตั้งธุรกิจขึ้นมาเป็นของตนเองโดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ พัทธินันท์ อุดมจรัสเดช และ ทรงเกียรติ สังฆมณี (2560, หน้า 250) ให้ความหมายว่า ผู้ประกอบการ เป็นบุคคลที่มองเห็นโอกาส คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ต้องการความสำเร็จ ยอมรับความเสี่ยง และหากพิจารณาว่า ผู้ประกอบการเป็นบทบาทหนึ่งที่มีคุณลักษณะเฉพาะแล้ว ความเป็นผู้ประกอบการ อาจเกิดกับผู้ประกอบอาชีพอื่นนอกเหนือจากผู้ประกอบธุรกิจก็ได้ ดังนั้น บุคคลที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการก็อาจเป็นพนักงานในองค์กรต่างๆ ได้

สรุปความหมายของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการได้ว่า รูปแบบและกระบวนการในการปฏิบัติ การตัดสินใจ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการและการแสดงพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ

### 2.2.3 องค์ประกอบของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

Miller (1983) นำเสนอคุณลักษณะเฉพาะของการเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการคือ 1) การมีนวัตกรรม 2) การเผชิญกับความเสี่ยง และ 3) การทำงานเชิงรุก เป็นปัจจัยที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของ Miller (1983) มองว่าการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับการบูรณาการกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร และแนะนำว่าองค์กรสามารถพัฒนาได้โดยผู้นำควรมีคุณลักษณะใน 3 มิติ ได้แก่ ความมีนวัตกรรม ดำเนินงานเชิงรุก และเผชิญความเสี่ยง

1. การมีนวัตกรรม (Innovativeness) เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อแนวคิดขององค์กรในการสร้างและสนับสนุนความคิด ผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพ และกระบวนการออกแบบใหม่ที่จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือการบริการใหม่ ๆ ความสามารถทางนวัตกรรมจึงเป็นความตั้งใจพื้นฐานที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับเทคโนโลยีที่มีอยู่

2. การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การทำงานด้วยแนวทางที่เหนือกว่าคู่แข่งในด้านต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมายสอดคล้องกับความต้องการในอนาคต หรือความเปลี่ยนแปลงที่ได้คาดหมายไว้ โดยการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานในปัจจุบัน รวมถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และเป็นผู้นำการแข่งขัน ซึ่งการดำเนินงานเชิงรุกนี้เป็นสิ่งสำคัญของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเพราะจะช่วยให้เห็นถึงมุมมองที่ตามมาด้วยนวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และเป็นองค์กรแรกที่นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีการดำเนินการเชิงรุกจะมีความเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม เพราะจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อเพิ่มโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

3. การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) เป็นการยอมรับต่อผลที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจซึ่งผลที่ได้อาจไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น ความเสี่ยงในการกระทำที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ที่มีสัดส่วนมาก ความเสี่ยงในการกู้ยืมในรูปแบบของการวิเคราะห์การเงิน ความเสี่ยงที่จะอยู่ในลักษณะของความเสียหายและผลตอบแทน เป็นต้น ความกล้าเสี่ยงจึงเป็นระดับความเต็มใจของผู้บริหารที่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการลงทุนในทรัพยากรที่อาจมีความไม่แน่นอน ดังนั้นความกล้าเสี่ยงจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานที่ให้ความสำคัญต่อผู้ประกอบการ โดยผู้ประกอบการต้องเปิดใจที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้น และต้องพยายามให้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม ความกล้าเสี่ยงจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อธุรกิจ

ซึ่งต่อมา Covin and Slevin (1991) ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยการสร้างนวัตกรรม การเผชิญกับความเสี่ยง และการทำงานเชิงรุก ในทิศทางที่สอดคล้องกับ Miller (1983) โดยกล่าวว่า ลักษณะดังกล่าวสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กร 3 ประการ คือ ประการแรก การเผชิญกับความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเผชิญเมื่อมีการตัดสินใจลงทุน และการดำเนินกลยุทธ์ภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน ประการที่สอง จำนวนความถี่ และขอบเขตการพัฒนานวัตกรรมของ

ผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับผู้บริหารในการพัฒนาเทคโนโลยี และประการที่สาม ลักษณะทางธรรมชาติของผู้บริหารที่จะแสดงออกถึงระดับความสามารถในการแข่งขัน และการทำงานเชิงรุก เมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการศึกษาของ Lumpkin and Dess (1996) ได้อธิบายไว้ว่า บุคลิกการเป็นผู้ประกอบการจะแสดงให้เห็นเด่นชัดในช่วงเข้าดำเนินกิจการใหม่ โดยที่ความสำเร็จของกิจการใหม่จะเกิดจากบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการบางด้านแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม และได้แบ่งบุคลิกการเป็นผู้ประกอบการเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) หมายถึง การกระทำที่เป็นอิสระของบุคคล หรือทีมในการนำมาซึ่งคิดหรือวิสัยทัศน์ และการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ
2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness) หมายถึง แนวโน้มของการประกอบ และการสนับสนุนความคิดใหม่ แปลก ทดลอง และกระบวนการที่สร้างสรรค์ ซึ่งอาจทำให้เกิดผลิตภัณฑ์/บริการ หรือกระบวนการเทคโนโลยีใหม่ขึ้น
3. ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง การตกลงรับภาระหนี้จำนวนมากหรือการสร้างทรัพย์สินขนาดใหญ่ โดยใช้โอกาสในตลาดที่น่าจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่สูง
4. การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การใช้แผนดำเนินงาน โดยคาดหมาย และค้นหาโอกาสใหม่ ๆ รวมถึงการที่เข้าร่วมในตลาดที่เกิดขึ้นใหม่
5. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) หมายถึง แนวโน้มในการประกอบการที่เป็นการแข่งขันโดยตรงและรุนแรง เพื่อที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จ และการเพิ่มขึ้นของสถานะที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาด

โดย Frese (2000) ได้นำเสนอปัจจัยของความเป็นผู้ประกอบการ ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy Orientation) หมายถึง ความสามารถที่จะนำตนเองไปสู่ โอกาสและสามารถทำงานได้ด้วยตัวเอง ตัดสินใจได้ในสถานการณ์ที่บีบบังคับ
2. ความมีนวัตกรรม (Innovativeness Orientation) หมายถึง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอ พัฒนาผลิตภัณฑ์ไม่ให้ซ้ำแบบดั้งเดิม การบริการและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

3. ความกล้าเสี่ยง (Risk taking Orientation) หมายถึง ความกล้าในการตัดสินใจ ทำกิจกรรม ภายใต้สภาวะที่ไม่แน่นอนต่างๆ ซึ่งอาจประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเท่ากัน และยอมรับความเสี่ยงได้ เพื่อหวังผลกำไรของการดำเนินงาน

4. ความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness Orientation) หมายถึง การที่มีความมุ่งมั่นสูงในการทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยความพยายามล้ำหน้า และมีการบริหารจัดการให้เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

5. ความสม่ำเสมอและใฝ่ใจในการเรียนรู้ (Stability and Learning Orientation) หมายถึง มี ความมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับสถานการณ์หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นกับตนเอง และนำข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นมาเป็นประสบการณ์ที่ดีในการเรียนรู้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

6. ความใฝ่ใจในความสำเร็จ (Achievement Orientation) หมายถึง เป็นผู้ที่มีความมุ่งหาหนทางไปสู่ความสำเร็จ หรือให้ความสำคัญกับหนทางที่ไปสู่ความสำเร็จ ชอบงานท้าทาย และมีแรงจูงใจในการดำเนินงานนั้นๆ ให้ได้ดีกว่าเดิมและประสบความสำเร็จ

Dess Lumpkin and Taylor (2005) ได้นำเสนอปัจจัยของการเป็นผู้ประกอบการที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการตัดสินใจและการปฏิบัติของธุรกิจ ที่สามารถใช้ในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความเป็นอิสระในการบริหารงาน (Autonomy) คือความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ มีเอกภาพในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อมุ่งหวังให้ธุรกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในบริบทของการเป็นผู้ประกอบการขององค์กร การทำงานที่มีเอกภาพเป็นจุดแข็งที่สามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ความเป็นอิสระในการบริหารงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในองค์กรที่ผู้ประกอบการถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงาน บุคลากรจะมีความทำหายในการทำงานภายใต้ระบบการกระตุ้นสิ่งจูงใจด้วยระบบรางวัล มีการแสวงหาโอกาส และการปฏิบัติงานโดยปราศจากการวิพากษ์วิจารณ์ของเพื่อนร่วมงาน มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระเพื่อเป้าหมายชัยชนะขององค์กรธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) การสนับสนุนให้เกิดการคิดด้วยการใช้เทคนิคสแก๊งค์เวิร์ก (Skunkworks) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหาร และพนักงานในการทำงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ องค์การบางแห่งอาจมีการตั้งหน่วยปฏิบัติการขึ้นมาใหม่ เพื่อเป็นหน่วยงานที่เน้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน เป็นหน่วยงานที่แยกการทำงานอิสระ ไม่ขึ้นกับฝ่ายบริหาร มีการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ และไม่มีแรงกดดันในการทำงาน

(2) มีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานใหม่ซึ่งเป็นที่จำเป็นต่อสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขัน เช่น บางธุรกิจอาจเผชิญกับปัญหา และอุปสรรคด้านยอดขาย ประสิทธิภาพขาดทุน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานใหม่เพื่อให้ธุรกิจมีขนาดเล็กลง พร้อมทั้งการให้อำนาจการตัดสินใจในการทำงานแก่พนักงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสามารถปรับปรุงให้ธุรกิจเจริญเติบโตต่อไปได้ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความเป็นอิสระในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการติดตาม ประเมินผลเพื่อตรวจสอบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานภายในองค์การ เพื่อพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) คือความพยายามที่จะแสวงหาโอกาส และทางเลือกใหม่ ๆ ในการที่จะมุ่งเน้นให้สามารถตอบสนองของความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิจัยและพัฒนา การทดลองเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ หรือการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) มีการสนับสนุนการทดลองเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรม ธุรกิจจำเป็นต้องลบความคิดเดิม และมีการทดลองต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) มีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจจำเป็นต้องแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งหมายความว่าธุรกิจจะต้องทุ่มเทงบประมาณในการลงทุนเพื่อความได้เปรียบในเทคโนโลยี

นวัตกรรมนั้นเปรียบเสมือนความก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์การ ที่จะสามารถเจริญเติบโตต่อไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในนวัตกรรมก็อาจส่งผลในด้านลบแก่องค์การได้ หากการวิจัยและพัฒนาในการออกแบบสินค้า และบริการใหม่ไม่สามารถสร้างผลกำไร

ให้กับกิจการได้อย่างเป็นที่น่าสนใจ ซึ่งแน่นอนว่าจะส่งผลไปถึงผลกระทบจากการแข่งขันที่ตามมา และแม้ว่าธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการพัฒนาเทคโนโลยีนั้น ๆ ธุรกิจอื่น ๆ ก็มีการพัฒนาในนวัตกรรมที่ออกแบบคล้ายคลึงกันหรือมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเช่นเดียวกัน ซึ่งท้ายที่สุดหากธุรกิจเริ่มมีผลประกอบการที่ลดลง การให้ความสำคัญในการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมด้านต่าง ๆ อาจจำเป็นต้องยุติลงไปโดยปริยาย นวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ แต่ก็ต้องเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในการพัฒนานวัตกรรมนั้น ๆ ซึ่งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเสมอไป สำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจจะต้องเข้าใจในกลยุทธ์ และต้องยอมรับในการพัฒนานวัตกรรมที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเจริญเติบโตได้ต่อไปในอนาคต

3. การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) คือการแสดงออกถึงการสร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กรโดยการทำงานเชิงรุก ในองค์กรจะต้องมีการติดตาม และตรวจสอบ รวมไปถึงการระบุแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่ในตลาดเดิม โดยการคาดการณ์ถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือคาดการณ์ในปัญหาและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลงทุน ไม่เฉพาะแต่การทำงานเชิงรุกที่ต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น หากแต่ต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วยเพื่อก้าวสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดำเนินกลยุทธ์การทำงานเชิงรุกจะต้องใส่ใจและต้องคอยแสวงหาข้อมูลอยู่เสมอ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจ และการพัฒนาการดำเนินงานของตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) มีการนำเสนอสินค้าใหม่ หรือการแสดงความสามารถในด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยที่สำคัญคือการมีวัฒนธรรมขององค์กรที่จะเป็นแรงขับเคลื่อน และแสดงออกถึงการทำงานเชิงรุก เพื่อนำเสนอสินค้าหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การกำหนดภารกิจขององค์กรที่มุ่งเน้นความเป็นผู้นำในสินค้าหรือตลาดนั้น ๆ

(2) มีความพยายามที่จะค้นหา นำเสนอสินค้า และบริการใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความพยายามในการเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือแหล่งวัตถุดิบใหม่ ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในรูปแบบของกำไร เช่น การแสวงหาวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ หรือการสร้างความร่วมมือกับผู้ผลิตปัจจัยวัตถุดิบเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) คือความพยายามในการมุ่งพัฒนาความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้แข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นความสามารถที่ธุรกิจจะต้องดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพื่อต่อสู้กับคู่แข่งอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ซึ่งอาจเป็นการใช้กลยุทธ์การตัดราคา การลดราคาเพื่อแย่งชิงและเพิ่มส่วนครองตลาด หรือความพยายามในการที่จะพัฒนาความสามารถในกำลังการผลิต ความสามารถในการแข่งขันยังเกี่ยวข้องกับการที่ธุรกิจมีศักยภาพ หรืออิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการอื่น ๆ เช่น ศักยภาพในด้านนวัตกรรม และการทำงานเชิงรุก ความสามารถในการแข่งขันมีลักษณะที่แตกต่างจากการพัฒนานวัตกรรม และการทำงานเชิงรุกที่จะมีลักษณะ มองไปข้างหน้าเพื่อค้นหาแนวโน้ม และโอกาสที่ธุรกิจจะสามารถแสวงหาตลาดเพิ่มมากขึ้น แต่ความสามารถในการแข่งขันจะมุ่งไปที่การต่อสู้เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยพิจารณาจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) หรือเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งความสามารถในการแข่งขันจะเป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสียหายหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ในขณะที่นวัตกรรม และการทำงานเชิงรุกจะเป็นการพิจารณาถึงโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) การเข้าสู่ตลาดด้วยสินค้าราคาต่ำ ธุรกิจขนาดเล็กส่วนใหญ่มักกลัวในการเข้าสู่ตลาดที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากตลาดที่มีขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะเต็มไปด้วยธุรกิจที่มีเงินทุน และงบประมาณในการลงทุนสูง มีความได้เปรียบในการตั้งราคาสินค้าที่ต่ำกว่า และยังสามารถในการรักษากำไรไว้ได้

(2) การลอกเลียนแบบการดำเนินธุรกิจ หรือลอกเลียนแบบเทคนิคของคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นลักษณะของการลอกเลียนแบบในด้านความคิด และวิธีการดำเนินงานของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ อาจเป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับคู่แข่งหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) เป็นการค้นหาการปฏิบัติที่ดีที่มีความเป็นเลิศ (Best practices) ที่ไม่ผิดต่อกฎหมาย

5. การเผชิญกับความเสี่ยง (Risk taking) เป็นความพยายามในการฉกฉวยโอกาสที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าความพยายามนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร ซึ่งผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่ต้องมีความเสี่ยงต่าง ๆ บนทางเลือกเพื่อให้ธุรกิจที่ดำเนินอยู่ดำเนินต่อไปได้ ความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูง แต่ธุรกิจก็ต้องรับภาระหนี้สินที่



สูงขึ้นจากการลงทุนในทรัพยากรจำนวนมากเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด และการลงทุนในเทคโนโลยีที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งประกอบด้วยความเสี่ยง 3 ประเภท ดังนี้

(1) ความเสี่ยงทางธุรกิจ (Business Risk) เกี่ยวข้องกับการที่ไม่สามารถทราบถึงโอกาส และความน่าจะเป็นที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับการเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ไม่มีการทดสอบล่วงหน้า และความไม่แน่ใจในเทคโนโลยี

(2) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกู้ยืมเงินจำนวนมากเพื่อนำไปลงทุนเพิ่มเติมในทรัพยากร เพื่อสร้างความเจริญเติบโต ซึ่งในความหมายของความเสียหายทางการเงินในที่นี้คือผลตอบแทนจากการลงทุนที่ไม่อาจคาดเดาได้

(3) ความเสี่ยงของบุคคล (Personnel Risk) เป็นความเสี่ยงจากการตัดสินใจของผู้บริหารในการใช้กลยุทธ์ และการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อภาพรวมการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงในที่นี้จะเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อหวังผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ ธุรกิจอาจมีทางเลือกในการเผชิญกับความเสี่ยงได้ หรือสามารถหลีกเลี่ยง และลดระดับความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ในสถานการณ์นั้น ๆ

Hatten (2006) ได้ระบุลักษณะพฤติกรรมของผู้ประกอบการ ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creation) มีการริเริ่มดำเนินธุรกิจใหม่
2. มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) มีการผลิตสินค้าใหม่ รวมถึงกระบวนการดำเนินธุรกิจ การตลาด และการจัดการองค์การด้วยกระบวนการใหม่ ๆ
3. มีความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงอันเกิดจากการขาดทุน หรือล้มเหลวจากการดำเนินธุรกิจ
4. มีความสามารถในการบริหารงานทั่วไป (General management) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจจะต้องมีแนวทางในการดำเนินธุรกิจ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของธุรกิจให้มีความเหมาะสม
5. มีความมุ่งหวังในประสิทธิภาพ (Performance intention) ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ จะต้องมีความคาดหวังในผลกำไร หรือระดับการเจริญเติบโตของธุรกิจ

ผู้วิจัยได้สรุปการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการของนักวิชาการต่าง ๆ ได้ดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 ปัจจัยการวัดการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ของงานวิจัยที่สำคัญ

อ้างอิง ผู้วิจัย (ค.ศ.)	นวัตกรรม	ทำงานเชิงรุก	เผชิญความเสี่ยง	อิสระในการบริหารงาน	ความสามารถในการแข่งขัน	การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
Miller (1983)	✓	✓	✓			
Covin and Slevin (1991)	✓	✓	✓			
Lumpkin and Dess (1996)	✓	✓	✓	✓	✓	
Wiklund (1999)	✓	✓	✓			
Frese (2000)	✓	✓	✓	✓		✓
Lee and Peterson (2000)	✓	✓	✓			
Entrialgo (2002)	✓	✓	✓			
Kreiser et.al (2002)	✓	✓	✓			
Dess, Lumpkin and Taylor (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	
Ferreira and Azevedo (2007)	✓	✓	✓			
Dess, Lumkin and Eisner (2007)	✓	✓	✓	✓	✓	
Lim (2009)	✓		✓	✓	✓	
Kreiser and Davis (2009)	✓	✓				✓
Amran et al. (2010)	✓	✓	✓		✓	

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการของ Miller (1983) เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งถือว่างานวิจัยของ Miller (1983) เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาที่มีประโยชน์ทางวิชาการ

เป็นอย่างมาก และมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาจำนวนหลายท่าน ผู้ศึกษาจึงใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษา โดย Miller (1983) ใช้องค์ประกอบ 3 ประการ เพื่อระบุและทดสอบถึงความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และการเผชิญความเสี่ยง

2.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้ทำการยืนยันด้วยวิธีการทางสถิติ และค้นพบว่าการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น Lumpkin and Dess (1996); Yang (2008); Wang (2008); Stam and Elfring (2008); Li, Huang and Tsai (2009) และ Qureshi (2010) และมีหลายงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับนวัตกรรมบริการ ดังนี้

Gima & Ko (2001) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการบูรณาการการมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พบว่า การบูรณาการกิจกรรมของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และการมุ่งเน้นตลาด สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กรได้ดี เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Avlonitis & Salavou (2007); Baker & Sinkula (2009); Zehir, Can, and Karaboga (2015) ที่ได้พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลสำเร็จของนวัตกรรม และจากการศึกษาเพิ่มเติมของ Su et al. (2009) ได้พบว่า องค์ประกอบการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ 2 ด้าน ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรม และการดำเนินการเชิงรุกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานนวัตกรรมบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cemal Zehira, Esin Canb and Tugba Karaboga (2015) ที่พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการในด้านกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิภาพของนวัตกรรม และสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับผลการดำเนินงาน ซึ่งผลการวิจัยของ Craig Lee a, Rob Hallak b and Shruti R. Sardeshmukh c (2016) ได้พบว่า ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อระดับของนวัตกรรมภายในบริษัท และความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และโอกาสในตลาดใหม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานมากที่สุด

ในส่วนของผลการศึกษากายในประเทศนั้น ยุภาภรณ์ เทพจันทร์ (2563) ที่ทำการศึกษา เรื่อง โครงสร้างความสัมพันธ์ของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสนับสนุนของภาครัฐและผลการดำเนินงานเชิงนวัตกรรม ที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ OTOP ประเภทผ้า และเครื่องแต่งกาย ในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ วัชรพงษ์ อิทธิวงศ์ (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุด้านภาวะผู้ประกอบการและนวัตกรรมที่มีต่อผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารจังหวัด นครพนม พบว่า ภาวะผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน โดยมีการศึกษาเพิ่มเติมจาก นริศรา ทองจันทร์ (2563) ที่ทำการศึกษา แบบจำลองความสัมพันธ์ของ ปัจจัยเชิงสาเหตุในการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจอาหารใน กรุงเทพฯ พบว่า คุณลักษณะและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการในแง่ของการมีนวัตกรรม การมุ่งเน้นการแสวงหาโอกาส และมีนโยบายเชิงรุก ร่วมกับการกล้าเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน และผลการวิจัยของ สายทิพย์ ไสรัตน์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย ก็ได้พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรมบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจได้เป็นอย่างดี

## 2.3 การสร้างคุณค่า (Value Creation)

### 2.3.1 ความสำคัญของการสร้างคุณค่า

แนวคิดการสร้างคุณค่า เป็นแนวทางการสร้างคุณค่าที่แท้จริงขององค์กรด้วยการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ เสริมสร้างจุดเด่นที่ติดอยู่แล้ว รวมถึงนำเอาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจและความเหมาะสมทางการตลาด Value Creation จะเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน มิใช่ผลสัมฤทธิ์เพียงชั่วคราว ผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการจึงไม่เน้นที่ตัวชี้วัดทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่อาจบ่งบอกถึง

ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้ การลงทุนที่สร้างความยั่งยืนจะเป็นการลงทุนเพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทั้งยังรวมถึงการทำวิจัยและพัฒนา R&D นวัตกรรมทางความรู้ ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนมากเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) แต่สามารถสร้างกลไกทางการตลาดได้ในยุคที่มีการแข่งขันรุนแรง และมีความเสี่ยงในการลงทุนสูง การบริหารความรู้และความสามารถขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการป้องกันความเสี่ยงและเตรียมความพร้อมกับการปรับตัวของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต Low (2000) เสนอแนะว่า มูลค่าของการลงทุนใน Intangible Asset ขององค์กรธุรกิจสามารถเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานทางการตลาดและด้านการเงินที่ดี ส่งผลให้ธุรกิจรักษาขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ในระยะยาว Value Creation เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์ พื้นฐานทักษะความรู้ รวมถึงทรัพยากรมาประยุกต์กับแนวคิดด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่โดดเด่น โดยเกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

สรุปความสำคัญของการสร้างคุณค่าได้ว่า การสร้างคุณค่าที่แท้จริงให้กับองค์กรนั้น คือ การทำให้องค์กรมีความโดดเด่นมีความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง โดยการสร้างคุณค่านี้ หมายความว่ารวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่โดดเด่น

### 2.3.2 ความหมายของการสร้างคุณค่า

คุณค่า (Value) ตามนิยามทางการตลาด หมายถึง ราคาทางจิตใจที่ได้จากการประเมินตีค่าสิ่ง ๆ หนึ่ง โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้รับกับต้นทุนที่เสียไปเพื่อให้ได้สิ่ง ๆ นั้น มา De Chematony, Riley and Harris (1998) การสร้างคุณค่า เป็นการเพิ่มหรือเสริมสิ่งใหม่ ๆ สู่ตัวผลิตภัณฑ์ ควรมีความเกี่ยวข้อง และเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

Serirat (1999) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยคุณภาพ บริการ และราคา เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจในการซื้อ ครอบครอง และใช้ประโยชน์

Low (2000) ให้นิยามว่า หมายถึง การนำความคิดสร้างสรรค์ ทักษะพื้นฐานความรู้ รวมถึงสินทรัพย์การประยุกต์แนวคิดด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่โดดเด่น โดยเกิดความเสี่ยงน้อยที่สุด

Aaker (2001) ให้นิยามว่า หมายถึง วิธีการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากสินค้าและบริการ เนื่องจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการไม่ใช่แค่คุณค่า แต่เป็นคุณค่าเพิ่มที่ทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกมากกว่าความพอใจ ซึ่งผู้ประกอบการสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้สินค้าและบริการ

Janchai (2004) การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้บริโภคสูงสุด และเกิดความคาดหวังของผู้บริโภค อีกทั้งคุณค่าเพิ่มอาจเกิดจากการเพิ่มสิ่งทีนอกเหนือจากสิ่งที่ผู้บริโภคคาดว่าจะได้รับ

Hoskisson (2008) ให้นิยามของคุณค่าว่า คุณค่าจะถูกประเมินจากลักษณะเฉพาะ และ คุณลักษณะพิเศษของสินค้าหรือบริการที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยน ดังนั้น องค์การธุรกิจจึงจำเป็นที่จะต้องจัดหาและจัดส่งคุณค่าดังกล่าวให้ถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้ โดยคุณค่าที่องค์การธุรกิจจัดส่งให้ นั้น จำเป็นต้องมีความพิเศษเหนือกว่าคุณค่าที่คู่แข่งขยับยื่นให้ เพื่อที่จะให้องค์การธุรกิจมีความมั่นใจว่ามีความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Argandona (2011) ได้อธิบายว่า คุณค่าทางธุรกิจเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริโภคพึงพอใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ และยังถ้าผลิตภัณฑ์มีคุณค่าทางด้านต่างๆ ต่อผู้บริโภคมากขึ้นในการตอบสนองของความคาดหวังในอนาคต ผู้บริโภคก็พร้อมที่จะใช้จ่ายเพื่อผลิตภัณฑ์นั้น และหากได้มีโครงสร้างองค์การที่ตอบสนองต่อการดำเนินการทางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ต่างๆ และมีการบริหารจัดการที่ดีในกระบวนการ รวมถึงการบริหารผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ก็จะทำให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ รวมถึงประสิทธิผลที่สูงที่สุดตลอดทั้งห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น

แนวคิดเรื่องการสร้างคุณค่า เป็นแนวคิดที่นักวิชาการ รวมถึงภาคธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสนใจอย่างยิ่งโดยเฉพาะธุรกิจในยุคใหม่ ศาสตราจารย์ Michael E.Porter กล่าวว่าต่อไปองค์กรจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อเนื่องจากภายในสู่ภายนอกองค์กร กระบวนการดังกล่าวจะเริ่มจากการกำหนดคุณลักษณะสำคัญและคุณค่าที่แท้ขององค์กร จากนั้นพิจารณา กิจกรรมการทำงานต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ว่ามีอิทธิพลต่อคุณค่าขององค์กรมากน้อยเพียงใด ผลของการดำเนินงานในลักษณะนี้ จะทำให้เรามองเห็นสิ่งที่องค์กรเป็นจริง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งข้อดี ข้อเสีย และจุดบกพร่อง เพื่อวางแนวทางพัฒนาการดำเนินงานตลอดจนถึงพัฒนา

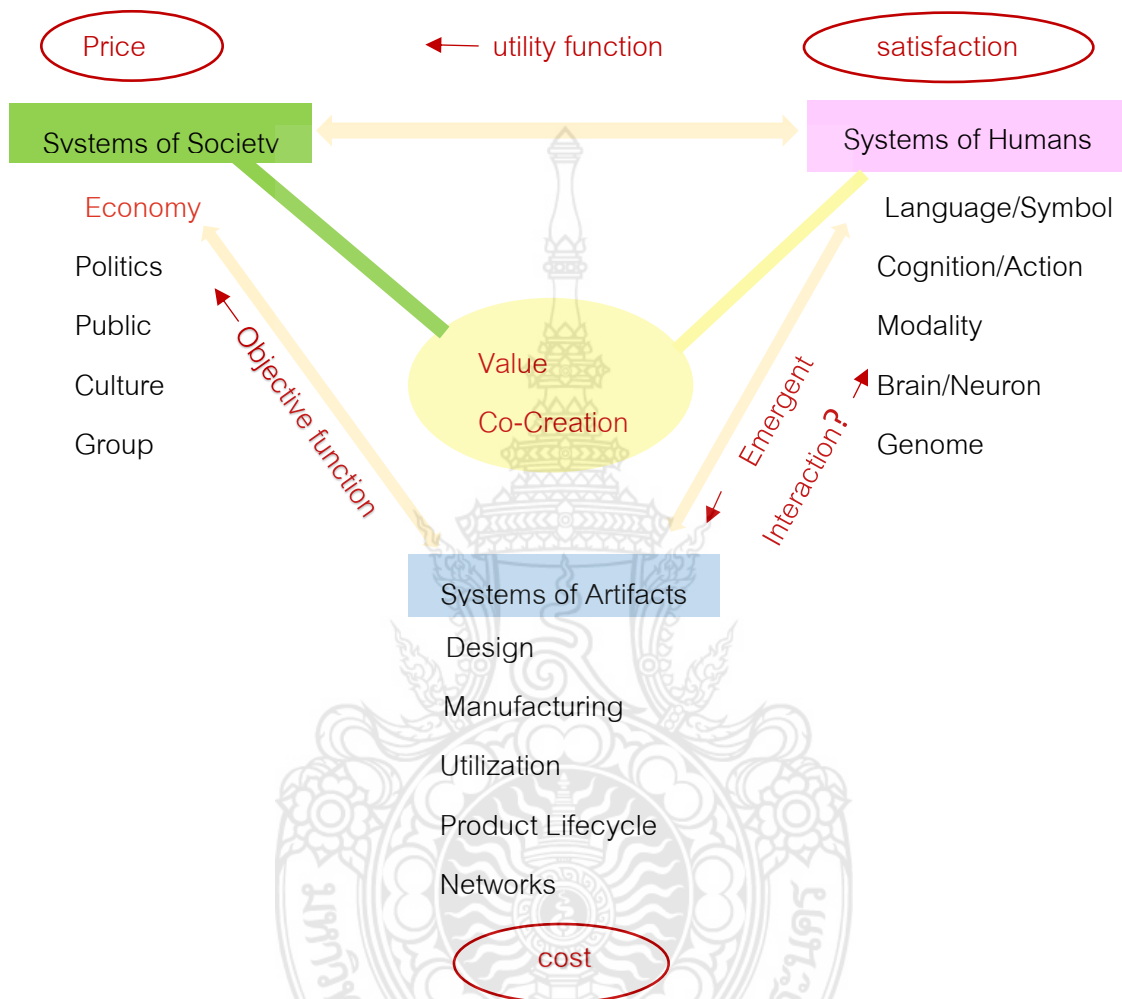
องค์กร เน้นอนว่า Value Chain ในแต่ละองค์กรย่อมต่างกันตามแต่พันธกิจ และกระบวนการทำงานหลักขององค์กร

### 2.3.3 องค์ประกอบของการสร้างคุณค่า

แนวคิด Value Chain ของ Michael E.Porter จะเน้นการชี้วัดทางด้านเศรษฐศาสตร์และบัญชี รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ เสริมสร้างคุณค่าองค์กรที่วัดและประเมินผลได้ เช่น การบริหารต้นทุนในห่วงโซ่อุปทาน ในปัจจุบันพบว่า วิธีดังกล่าวไม่เหมาะสมกับการประเมิน Value Creation เนื่องจากลักษณะของ Value Creation จะเน้นการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร มิใช่ผลกำไรในระยะสั้น และการประเมินดังกล่าวใช้ได้ดีเฉพาะองค์กรที่มีการซื้อขายที่เป็นรูปธรรมการประเมินแต่ยอดขายผลกำไร ไม่สามารถแสดงถึงความยั่งยืนขององค์กรได้เพียงพอ Value Creation เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในหลายงานวิจัยทางธุรกิจ แนวการสร้างมูลค่าของเครือข่ายบริษัท ซึ่งสามารถอธิบายหลักการเบื้องต้นได้ตามภาพ 2.1 ดังนี้



ภาพ 2.1 กระบวนการวิเคราะห์ Value Creation



ที่มา: Ueda, K., Takenaka, T., Vancza, J., & Monostori, L., (2009)

องค์กรจะสร้าง Value Creation จากทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบเครือข่าย เครื่องมือ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งจะ ถูกนำมาใช้ร่วมกันเพื่อพัฒนา Value Creation ที่แต่ละฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ อาจเป็น ผลประโยชน์ร่วมกัน หรือผลประโยชน์แบบแบ่งสัดส่วน ในส่วนของการประเมินผลจะมีหลายวิธี แต่ที่นิยมกันจะเป็น Value Driver Analysis คือ การวิเคราะห์การขับเคลื่อนคุณค่าของกิจการ ซึ่งเป็น



วิธีการที่ดีที่ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ เข้าใจในการสร้าง Value ในแต่ละขั้นตอนกระบวนการ สามารถลด การสูญเสีย เสริมสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงออกแบบกิจกรรม ปรับปรุงการทำงาน จนถึงการพัฒนา กระบวนการทั้งหมด จนถึงขั้นตอนส่งมอบคุณค่าแก่ผู้บริโภครายสุดท้าย Value Creation จะประกอบด้วย ระบบการทำงาน ผู้ปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การสร้างระบบ Value Creation จำเป็นต้องสร้างระบบให้มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเสริมสร้างคุณค่า ซึ่งกันและกัน หรือเรียกอีกอย่างว่า Value Co Creation โดยแบ่งระบบและองค์ประกอบออกมา 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีส่วนประกอบดังนี้

1. System of Human ทรัพยากรมนุษย์ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงตัวบุคลากรเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงระบบและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้กับบุคลากรด้วย เช่น การอบรม การถ่ายทอดความรู้ กระบวนการนี้จะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการความรู้ในองค์กรนั่นเอง

#### 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์

แนวคิดทุนมนุษย์มีรากฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรใดมีทรัพยากร (Resource) และความสามารถ (Capability) ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น 4 ลักษณะ ได้แก่ ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรนั้นต้องมีคุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่หาได้ยาก (Rarity) มีความยากลำบากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง (Imitability) และไม่สามารถหาทดแทนได้จากที่อื่นหรือ ภายนอกองค์กร (Non-substitutable) ย่อมทำให้องค์กรนั้น ได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Barney, 1991) ดังนั้น องค์กรสมัยใหม่จึงมีมุมมองทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากในอดีตที่เคยมองว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายขององค์กร ซึ่งพยายามใช้จ่ายอย่างจำกัดหรือลดค่าใช้จ่ายทางด้านทรัพยากรมนุษย์ลง แต่ปัจจุบันกลับเล็งเห็นว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่ากับองค์กร กลายเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ทั้งนี้การลงทุนใน ทรัพยากรมนุษย์มีหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การศึกษา ตลอดจน การให้ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ล้วนเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง

ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz ซึ่งเขียนบทความเรื่อง Investment in Human Capital ในวารสาร American Economic Review โดยให้นิยามว่า ทุนมนุษย์ คือ

ความสามารถหลายๆ อย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ (Schultz, 1961 อ้างถึงใน กันยารัตน์ จันทรสว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร, 2562, หน้า 214) นอกจากนี้ยังหมายความรวมถึงความรู้ในเชิงปรนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ของมนุษย์ (กัลย์ ปิ่นเกษร และคณะ, 2560: 195) และยิ่งมนุษย์มีโอกาสได้มีการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์มากเท่าใดก็จะมีทุนมนุษย์มากขึ้นเท่านั้น ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญ สามารถนำมาสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์มี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ (Lynda Gratton & Sumantra Ghoshal, 2003, หน้า 1 - 10) ได้แก่

(1) ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะและประสบการณ์ที่คนสะสมเอาไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเราที่เรียกว่า Tacit Knowledge

(2) ทุนทางสังคม (Social Capital) ประกอบด้วยเครือข่ายความสัมพันธ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ช่วยสร้างโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าในรูปแบบต่างๆ เช่น ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

(3) ทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การมีความยืดหยุ่น (Resilience)

จากความหมายของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความหมาย สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ คือ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ดังนั้น แนวคิดทุนมนุษย์ จึงมองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเป็นทรัพย์สินที่มีความแตกต่าง จากทรัพย์สินอื่น ดังนี้

(1) ทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ไม่มีรูปร่าง แต่ต้องสามารถระบุได้ และเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือใช้ในการดำเนินงาน เช่น ลิขสิทธิ์ (Copyrights) สิทธิบัตร (Patent) ภาพลักษณ์ ชื่อเสียงขององค์กร (Image) หรือแม้กระทั่ง

มนุษย์ ก็ถือเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตนหรือทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าบุคลากรแต่ละคน จะประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะหรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) และประสบการณ์ (Experiences) ที่แตกต่างกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าคนทุกคนมีคุณค่าและเป็นทรัพย์สิน แต่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องหรือวัดได้ยาก

(2) ทุมนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น โดยปกติแล้วทรัพย์สินต่างๆ ไม่ว่าจะป็นอาคาร รถยนต์ เครื่องจักร เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ นั้น มักมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปี เนื่องจากทรัพย์สินดังกล่าวจะเริ่มเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาที่ผ่านไป แต่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่ไม่มีการเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาเหมือนทรัพย์สินอื่น อีกทั้งจะมีคุณค่าในตัวเองเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ผ่านไป ยิ่งนานวันก็จะพบว่าคนจะมีทั้งความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่คนเหล่านี้ก็จะเป็นกำลังสำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญขององค์กรในที่สุด

(3) ทุมนมนุษย์สร้าง “คุณค่าเพิ่ม” ได้เสมอ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร หรือทรัพย์สินอื่นๆ นั้น จะสามารถใช้งานได้ตามกำลังความสามารถ หรือคุณสมบัติที่มีอยู่ ในขณะที่ “คน” เป็นทรัพย์สินที่องค์กรสามารถพัฒนาคนให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ ทุมนมนุษย์มีคุณสมบัติหนึ่งที่ไม่เหมือนกับสินทรัพย์ทั่วไป คือ ทุมนมนุษย์ไม่มีค่าเสื่อม แต่นับวันจะเพิ่มคุณค่าขึ้นเรื่อยๆ ตามประสบการณ์ที่สั่งสมและการพัฒนาอบรมที่ได้รับ

2. System of Artifact คือ ระบบการทำงานและเครื่องมือที่องค์กรใช้ มีทั้งสินทรัพย์ที่จับต้องได้ (Tangible Asset) และจับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เช่น กระบวนการผลิต เครื่องมือต่างๆ ระบบเครือข่าย ระบบดังกล่าวบางครั้งก็เป็นต้นทุนในการทำงานที่หลายองค์กรมิได้นำมาคำนวณค่าใช้จ่าย System of Artifact เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความยั่งยืน เนื่องจากระบบการทำงานและเครื่องมือต่าง ๆ จะเป็นศูนย์กลางในการประสานงานของระบบธุรกิจโดยรวม เชื่อมโยงการทำงานและควบคุมปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เครื่องมือที่สร้างขึ้นนอกจากช่วยควบคุมกระบวนการสร้าง value แล้ว ยังช่วยควบคุมกระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารต่าง ๆ ที่สำคัญในองค์กรด้วย

2.1 แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมากในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในกรณีที่ธุรกิจมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ต้องการขยาย

ขอบข่ายการทำงาน การขยายตัวออกไปในตลาดใหม่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสายการผลิต และการดำเนินงานเพื่อรุกไปอุตสาหกรรมใหม่ๆ นั้น องค์กรจะต้องมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น จะต้องใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างมาก ดังนั้นการเข้าร่วมมือของหลายๆ หน่วยธุรกิจ จึงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดที่ช่วยทำให้แต่ละองค์กรเข้ามาร่วมมือ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมพันธมิตรโดยรวม มีนักวิชาการหลายท่านสนใจศึกษาเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ พบว่า การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นเป็นการสร้างคุณค่าจากความร่วมมือระหว่างพันธมิตร มีผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากการใช้กลยุทธ์นี้ (Anand & Khanna, 2000; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999; Kale, Dyer & Singh, 2002)

### 2.1.1 ลักษณะของพันธมิตรทางธุรกิจ

พันธมิตรทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ความร่วมมือและกระบวนการในการจัดการความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรที่นับว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการช่วยให้ธุรกิจสามารถจัดการกับทรัพยากรและความรู้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับการพัฒนาทรัพยากรและความสามารถเพิ่มเติม เพื่อปูพื้นฐานนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทั่วไปพันธมิตรทางธุรกิจมีลักษณะ ดังนี้ (Ireland, Hoskinsson & Hitt, 2013: 235-238)

- พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement Alliance) เป็นความร่วมมือระหว่างธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไป โดยทำข้อตกลงสัญญาร่วมกันในการที่จะแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ความสามารถบางอย่าง เพื่อที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยการทำพันธมิตรแบบนี้มีมากขึ้นในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ทางเทคโนโลยี การแลกเปลี่ยนเทคนิคการบริหารจัดการ การวิจัยและพัฒนาาร่วมกันเพื่อให้เกิดการลดต้นทุน เป็นต้น แต่การทำพันธมิตรลักษณะนี้จะมีความผูกพันระหว่างธุรกิจค่อนข้างน้อย เนื่องจากธุรกิจดำเนินการอย่างอิสระต่อกัน จะมีความร่วมมือกันเฉพาะประเด็นที่ได้มีการตกลงกันไว้ในสัญญาเท่านั้น

- พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Equity Alliance) คือลักษณะความร่วมมือระหว่างธุรกิจในรูปแบบของการร่วมลงทุน โดยการรวมสินทรัพย์ที่เป็นรูปธรรม (Tangible Assets) จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์ และเงินทุน และสินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม (Intangible Assets) จับต้องไม่ได้แต่ธุรกิจเป็นเจ้าของ เช่น ชื่อเสียงของแบรนด์

เครื่องหมายการค้า ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งจะทำให้แต่ละธุรกิจมีสิทธิในการเป็นเจ้าของธุรกิจใหม่ที่ ตั้งขึ้น และสามารถนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี การเงิน การจัดซื้อ เป็นต้น วิธีนี้จะมีความร่วมมือที่เหนียวแน่นมากกว่าการเซ็นสัญญา เนื่องจากมี เรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

- พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture Alliance) คือ การที่ธุรกิจ ตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไป ตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งธุรกิจใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกจาก ธุรกิจหรือองค์กรเดิมที่แต่ละฝ่ายมีอยู่แล้ว ลักษณะของพันธมิตรแบบร่วมทุนจะแตกต่างจากพันธมิตร แบบเซ็นสัญญาในประเด็นของการมีส่วนร่วมในการบริหารของกลุ่มพันธมิตร และการกำหนดสัดส่วน การถือหุ้นของพันธมิตรร่วมทุนอย่างชัดเจน ความร่วมมือลักษณะนี้เน้นกลยุทธ์การบริหารและการ ดำเนินงานร่วมกัน เมื่อธุรกิจต้องการที่จะรวมทรัพยากรและความสามารถทางธุรกิจกับคู่พันธมิตร เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างจากเดิม หรือเมื่อต้องการเข้าไปแข่งขันใน ตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง

#### 2.1.2 องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร

หลายผลงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรที่สำคัญ คือ การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร (Alliance Experience) (Anand & Khanna, 2000; Simonin, 1997) และการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร (Alliance Function) (Draulans, deMan & Volberda, 2003; Dyer, Kale, & Singh, 2001; Kale, Dyer & Singh, 2002) สามารถช่วยให้ธุรกิจ พัฒนาความสามารถด้านพันธมิตร และประสบความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ อีกทั้ง ยังมีข้อคิดเห็นของนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรชี้ให้เห็นว่า ความไว้วางใจ (Trust) ความผูกพัน (Commitment) (Cullen & Johnson, 2000; Kingshott, 2006; Mehta et al., 2006 Rahatullah, 2014) และความร่วมมือ (Cooperation) ของคู่พันธมิตร (Mehta et al., 2006; Mohr & Spekman, 1994; Wong, Tjosvold & Zhang, 2005) เป็นองค์ประกอบของการ สร้างพันธมิตรที่สำคัญ และสามารถก่อให้เกิดความสำเร็จจากการร่วมมือของพันธมิตรทาง งานวิจัยที่ กล่าวมาได้ศึกษาองค์ประกอบในการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างพันธมิตรหรือคู่ค้า ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละปัจจัยที่นักวิชาการแต่ละท่านให้ความสำคัญ ตัวอย่างเช่น Mohr & Spekman (1994) ได้ศึกษาคุณลักษณะสำคัญของผลสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วน พบว่า ความไว้วางใจ

ความผูกพัน และการให้ความร่วมมือ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ และยอดขายของบริษัทที่เป็นหุ้นส่วนกัน เช่นเดียวกับ Kingshott (2006) ได้ศึกษาผลกระทบของความไว้วางใจและความผูกพันที่มีต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ชายวัดตุติบกับผู้ชาย พบว่า แนวคิดในการมุ่งเน้นความสัมพันธ์อันได้แก่ความไว้วางใจและความผูกพัน เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพระหว่างผู้ชายและผู้ชาย ในขณะที่ Kale, Dyer & Singh (2002) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการสร้างและประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมุ่งเน้นศึกษา 2 ปัจจัย คือ ประสิทธิภาพทางด้านพันธมิตรและการทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร ผลการวิจัยของพวกเขาพบว่า บริษัทที่มีประสิทธิภาพทางด้านพันธมิตรและทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรมีอัตราการประสบความสำเร็จจากการเป็นพันธมิตรในระดับสูง จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานสร้างพันธมิตรทางธุรกิจจะประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จจากการมีคู่พันธมิตร จากการศึกษาของนักวิชาการที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรให้ประสบความสำเร็จสามารถออกมาเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.2.1 ความไว้วางใจ (Trust) มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่และประสบความสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน แนวโน้มในปัจจุบันมีความหลากหลายขององค์ประกอบในการทำงานมากขึ้น ความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกที่ทำงานร่วมกันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยมีที่มาจากความร่วมมือระหว่างกันเป็นพื้นฐาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจ คือความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน (Davis, et al., 2000) ความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งใน 5 ปัจจัยที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานด้านพันธมิตรทางธุรกิจ ความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ (Belief) การตัดสินใจ (Decision) และการกระทำ (Action) (Dietz, Hartog & Deanne, 2006) ซึ่งความไว้วางใจเปรียบเสมือนสิ่งที่ยึดส่วนต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถเอื้ออำนวยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไปพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจคือความเชื่อใจที่มีต่อกัน สามารถเชื่อคำพูดหรือคำสัญญาของอีกฝ่ายหนึ่งได้ ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างพันธมิตรในการดำเนินงานร่วมกัน องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะพยายามสร้างความสำเร็จจากการร่วมมือกันมากกว่าผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการปฏิบัติตามความสนใจส่วนตัว โดย

มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ยอมรับและกล้าที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเพื่อให้ระบบการทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้สามารถใช้ทรัพยากรและความเชี่ยวชาญของตนได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน หากองค์กรต้องการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในการสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายทางธุรกิจ สิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น คือ ความตั้งใจและความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ที่ได้ปราศจากความไว้วางใจของบุคคลที่ทำงานร่วมกันจะทำให้เสียเวลาเสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากกว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จ ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทางและเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ นอกจากนี้ยังมีผลทำให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2.2 ความผูกพัน (Commitment) ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร สามารถอธิบายได้ 3 ด้าน (Gundlach, Achrol & Mentzer, 1995) คือ

(1) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input Dimension) เป็นด้านที่แสดงให้เห็นถึงการยืนยันการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีความสนใจต่อการสร้างความสัมพันธ์และแสดงออกมาให้เห็นถึงสิ่งที่มีมากกว่าที่สัญญา

(2) ด้านเจตคติ (Attitudinal Dimension) เป็นความตั้งใจที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์ในระยะยาวของคู่สัญญา

(3) ด้านเวลา (Temporal Dimension) เป็นข้อกำหนดในเรื่องของเวลาในการเป็นเครือข่ายหรือคู่สัญญาระหว่างกัน

หรืออาจกล่าวได้ว่า ความผูกพัน หมายถึง ความผูกพันระหว่างองค์กรที่เป็นคู่พันธมิตร เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการกระทำต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยคู่ค้าหรือคู่พันธมิตรทางธุรกิจที่มีความพยายามที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์ แสดงออกมาให้เห็นถึงสิ่งที่มีมากกว่าที่สัญญา เพื่อที่จะพัฒนาและรักษาเสถียรภาพความสัมพันธ์ในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างผูกพันของคู่พันธมิตรต้องการสิ่งนำเข้าที่เป็นทัศนคติที่ดีของทั้งคู่เพื่อความมั่นคงที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในระยะยาว ผลที่ตามมาก็คือความผูกพันระหว่างทั้งสองฝ่ายที่นำไปสู่การให้ความร่วมมือที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้นการมีระดับของความผูกพันที่สูง จะสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ตนเองและเป้าหมายในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรโดยปราศจากพฤติกรรมการฉวยโอกาสระหว่างกัน (Mehta et al., 2006)

2.1.2.3 ความร่วมมือ (Cooperation) นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับความร่วมมือในหลายแนวทาง อาทิเช่น Aiken & Hague (1968) นักวิชาการทางด้านพฤติกรรมมองว่า การร่วมมือคือการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร และ Schermerhorn (1975) ได้กล่าวว่า การร่วมมือคือการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร เพื่อการบรรลุความสำเร็จร่วมกัน โดยที่ Stern & Reve (1980) ให้ความหมายว่า เป็นการร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายโดยรวมที่มีร่วมกันของกลุ่มพันธมิตร เช่นเดียวกับ Anderson & Narus (1990) ที่ได้ให้ความหมายว่า คือการที่ผู้ร่วมงานมีการทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีร่วมกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า โครงสร้างของความร่วมมือเป็นการแบ่งปันองค์ประกอบระหว่างกันของสองฝ่าย คือ

- ความร่วมมือต้องการความสัมพันธ์ระหว่างกันตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป
- พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความสมัครใจ
- ความร่วมมือเกิดขึ้นจากความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่

ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละฝ่าย และเป้าหมายที่มีร่วมกัน

2.1.2.4 การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตร (Alliance Experience) หรือการเรียนรู้จากการกระทำ คือ บทเรียนที่ได้รับหรือความรู้ความชำนาญที่เกิดขึ้นจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในอดีตขององค์กร (eimeriks & Duyster, 2007) ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาได้พบว่า การมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตรขององค์กรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความสำเร็จในภาพรวมของพันธมิตรทางธุรกิจ เพราะมีความเป็นไปได้ที่จะมีการส่งผ่านความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประสบการณ์ที่มีก่อนหน้านี้ที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงหรือการพัฒนาการปฏิบัติการทางด้านพันธมิตรของธุรกิจได้ (Anand & Khanna, 2000; Simonin, 1997) หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การที่องค์กรมีประสบการณ์ทางด้านพันธมิตรสูง ยิ่งทำให้องค์กรใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาทางด้านพันธมิตรน้อยลง เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอาจเป็นปัญหาที่มีแนวทางแก้ไขที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ดังนั้นจึงทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง



2.1.2.5 การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร (Alliance Function) เป็น การสร้างความร่วมมือในกิจกรรมที่เกี่ยวกับพันธมิตรทางธุรกิจภายในองค์กร ที่สนับสนุนให้ ความสามารถขององค์กรมุ่งไปสู่การได้รับผลตอบแทนในระดับสูงจากการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้ หลายแนวทาง (Kale et al., 2002) เช่น การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรทางธุรกิจสามารถเป็น ประเด็นหลักในการเรียนรู้ และเป็นการใช้ประโยชน์จากบทเรียนที่ผ่านมา และการสร้างพันธมิตรที่ กำลังเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ขององค์กรในด้านการจัดการ พันธมิตรทางธุรกิจ นอกจากนี้การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตรสามารถที่จะทำให้เกิดความสะดอก ในการแบ่งปันความรู้ ผ่านโปรแกรมการอบรม และการสร้างเครือข่ายภายในของผู้จัดการด้าน พันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งมีหลายงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่า การทุ่มเทให้กับหน้าที่ด้านพันธมิตร สามารถช่วยให้ธุรกิจพัฒนาความสามารถด้านพันธมิตร และประสบความสำเร็จในภาพรวมของ พันธมิตรทางธุรกิจ (Draulans et al., 2003; Dyer, Kale & Singh, 2001; Kale, Dyer & Singh, 2002)

3. System of Society เป็นองค์ประกอบภายนอกของธุรกิจที่มีความเกี่ยวเนื่องทั้ง ทางตรงและทางอ้อม เช่น economy, politic, public, culture, group องค์ประกอบภายนอกเป็น ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ เนื่องจากปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ยาก แต่มีผลกระทบอย่างมากมายกับระบบธุรกิจ

3.1 PEST Analysis คือ เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และ วิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ ประกอบไปด้วย (Aguilar, 1967)

P-politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

E-economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

S-social: ปัจจัยทางสภาพสังคม

T-technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ

ดังนั้นธุรกิจที่เรียนรู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบใน การทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมรับมือกับ ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ

การไปลงทุนธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาด หรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยมีส่วนประกอบของ PEST ดังนี้

P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัว หรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์ให้โดยใช้ PEST ได้แก่

- (1) สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาล ว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
- (2) ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศ มีมากจนภาษีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่น ๆ หรือเปล่า
- (3) อิสรและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
- (4) กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
- (5) การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
- (6) มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร
- (7) กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น
- (8) การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีการให้ความคุ้มครองอย่างไรและครอบคลุมมากแค่ไหน

E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

- (1) ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย
- (2) อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- (3) อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- (4) อัตราค่าแรงขั้นต่ำ และค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย
- (5) ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
- (6) เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ
- (7) ตลาดหุ้นของประเทศ
- (8) วงจรของธุรกิจที่เราสนใจ

S-Social: ปัจจัยทางสังคม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดี โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

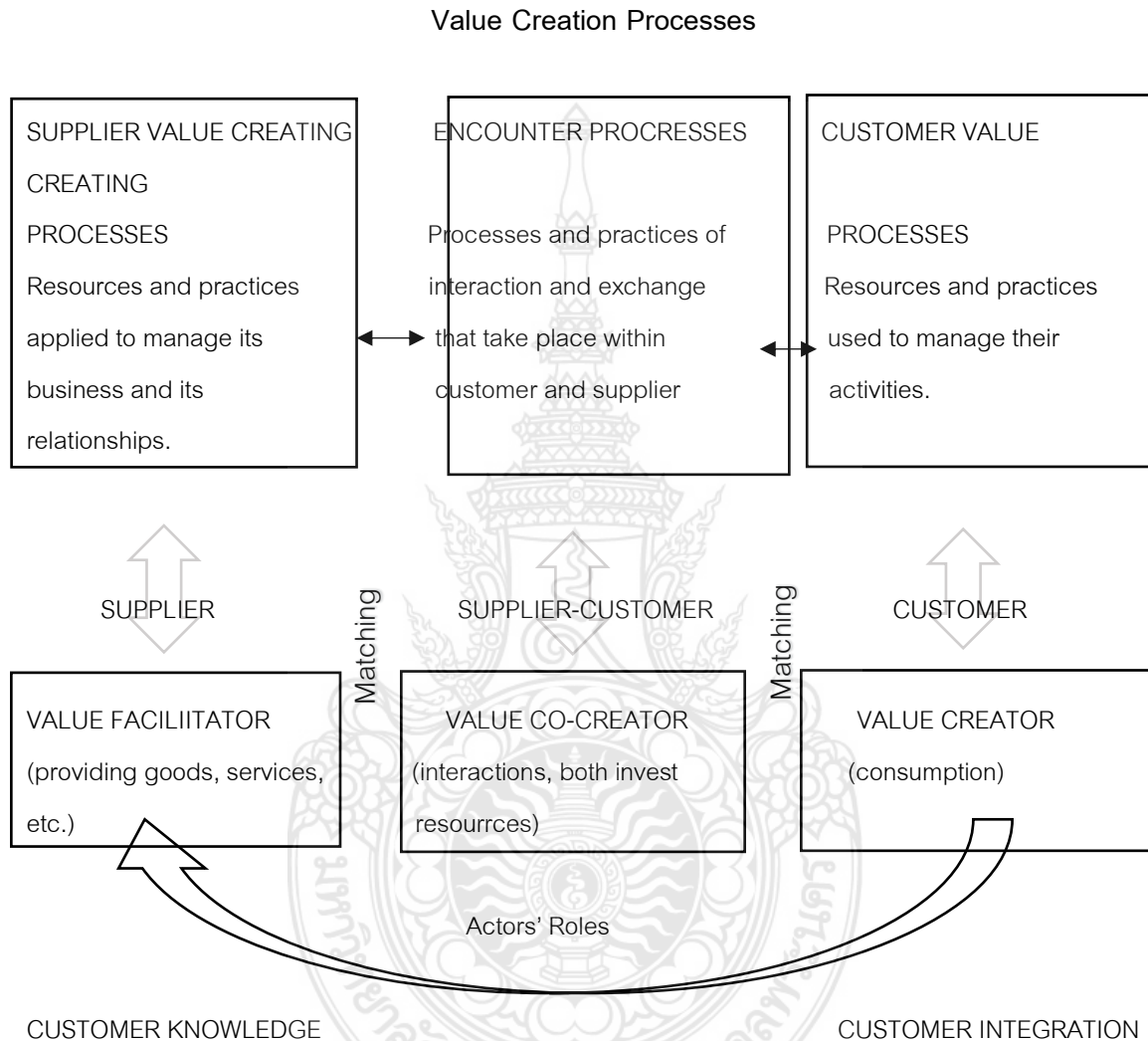
- (1) มีการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- (2) ทักษะคิดต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน
- (3) การใช้จ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้า หรือสินค้าพื้นๆที่มากกว่ากัน
- (4) ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
- (5) พฤติกรรมอื่นๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกในการเดินทางในชุมชน เป็นต้น
- (6) วิถีชีวิตของคนในสังคม
- (7) พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- (8) อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- (9) คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- (10) อายุและเพศ
- (11) การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- (12) สิทธิเสรีภาพของผู้คน

T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร เช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่ อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่าง ภาพยนตร์ ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้น หัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านข้างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- (1) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- (2) อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- (3) ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- (4) ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- (5) เทคโนโลยีการสื่อสาร
- (6) การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ

กระบวนการทำ Value Creation ขององค์กรจะมองทั้งระบบ และตอบสนองต่อทุกฝ่าย ซึ่งโดยส่วนมากจะเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ Supplier เป็นหลัก

ภาพ 2.2 หลักการสร้าง Value Creation เบื้องต้น จาก Gronroos (2008) and Payne et al., (2008)



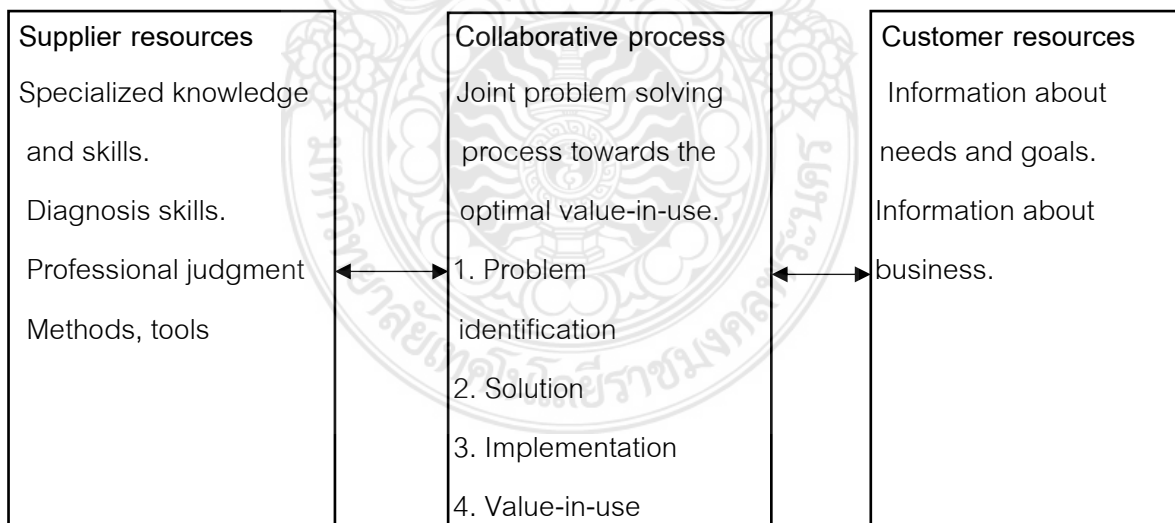
ที่มา: Based on Gronroos (2008) and Payne et al. (2008)

จากรูป จะเห็นว่ากระบวนการสร้าง Value Creation มีความสัมพันธ์กันในปัจจัยหลายอย่าง องค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้โดยไม่สนใจแรงกดดันจาก Supplier (Payne et al., 2008) ทั้งนี้ รูปแบบการทำงานของ Value Creation ก็ยังเน้นความสำคัญของลูกค้า

ข้อมูลจากลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ปัจจัยอื่น ๆ และกระบวนการหมุนเวียน (ตามรูป) (Ordanini and Pasini, 2008) องค์กรจะต้องเข้าใจกลไกนี้ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมความรู้ ความต้องการจากลูกค้าถ่ายทอดสู่ Supplier ผู้ประกอบการควรเป็นสื่อกลางที่เข้าใจถึงความสามารถในการผลิตของ Supplier ในธุรกิจ และความต้องการของลูกค้า เพื่อหาจุดยืนที่สมดุล และสร้างผลกำไรให้องค์กร

ผลสัมฤทธิ์ของ Value Creation สามารถประเมินได้หลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น ผล กำไร และผลประโยชน์ แต่สิ่งที่ชี้วัดความสำเร็จของ Value Creation ได้ดีที่สุด คือรูปแบบขององค์กรที่เปลี่ยนไป องค์กรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรธุรกิจนวัตกรรมในขณะที่ยัง supplier และลูกค้า ก็ได้รับผลตอบแทนที่มากกว่าการจ่ายเงินซื้อสินค้า สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของ Value Creation ที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง คือการได้มาซึ่งทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากการบูรณาการเพื่อตอบสนองความต้องการของ Supplier และลูกค้า นอกจากนี้จะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ความต้องการของทุกฝ่ายแล้ว ยังช่วยให้องค์กรที่ถือครองมีแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่อ ๆ ไป

ภาพ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนงาน Value Creation



ในการสร้าง Value Creation องค์กรจะวางแผนงานโดยอาศัย 3 องค์ประกอบใหญ่ ซึ่งแต่ละส่วนมีการแบ่งหน้าที่กันตามความเหมาะสม ดังนี้

1. Supplier resources จะเป็นผู้สนับสนุนด้านทักษะ ความรู้ต่าง ๆ เป็นส่วนมาก ไม่ว่าจะเป็นการจัดหาแหล่งข้อมูล ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงเครื่องมือที่จำเป็น
2. Collaborative process จะเป็นส่วนของการทำงานร่วมกัน จะเน้นการกำหนดปัญหา การแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติ รวมถึงการเลือก การกำหนดวิธีการ และเครื่องมือที่จำเป็น
3. Customer resource จะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับการตลาด โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกันในเชิงการตลาด และแนวทางการนำไปใช้ในธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีนักวิชาการกล่าวถึงกลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนี้

Moller ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการค้าระหว่างธุรกิจ พบว่ากลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบ่งออกได้ตามคุณลักษณะ บทบาท และกลไกการจัดการในการสร้างคุณค่าระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ ดังนี้

1. Matching Core Value Strategy เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ผู้ซื้อและซัพพลายเออร์มีความคุ้นเคยกับกิจกรรม ผู้เกี่ยวข้อง และกระบวนการในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างดี และค่อนข้างมีความมั่นคงสูง กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าประเภทนี้เป็นการจับคู่เนื่องจากผู้ร่วมมือมองเห็นผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน โดยผู้ซื้อมีความสามารถตามที่ต้องการในการนำผลประโยชน์ไปใช้ และซัพพลายเออร์มีความสอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นข้อเสนอ กลไกการจัดการที่นำมาใช้คือ การแข่งขันในด้านเงื่อนไขการส่งมอบและราคา เช่น ข้อเสนอในการเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุน การเพิ่มคุณภาพของสินค้า หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบ ฯลฯ เพื่อสร้างความร่วมมือในการจัดการซัพพลายเออร์และลูกค้า โดยมีการบริหารจัดการระบบของข้อมูลข้ามบริษัท และมีความร่วมมือในกระบวนการทางธุรกิจระหว่างบริษัท

2. Value-Adding Strategies เป็นกลยุทธ์ที่มีการเพิ่มคุณค่าที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบางส่วนที่อยู่ภายในระบบคุณค่า ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ดังนี้

- 2.1 Supplier Driven Value-Added Strategy เป็นกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยซัพพลายเออร์ เกิดจากกรณีที่ซัพพลายเออร์มีความต้องการขยายหรือปรับปรุงข้อเสนอ

เพื่อรักษาตำแหน่งและเพื่อเพิ่มช่องทางการแข่งขัน เช่น การปรับปรุงหรือเพิ่มข้อเสนอใหม่ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

2.2 Buyer Driven Value-Added Strategy เป็นกลยุทธ์การเพิ่มคุณค่าที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ เกิดขึ้นจากกรณีที่ผู้ซื้อมีอำนาจในการชักจูงซัพพลายเออร์ให้ปรับปรุงข้อเสนอ เช่น ผู้ซื้อต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองโดยการเพิ่มส่วนประกอบ ระบบ และบริการที่จัดหาโดยซัพพลายเออร์

3. Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่มีการสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) และมุ่งเน้นอนาคต เกิดจากการที่ผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ร่วมมือกันเพื่อให้ได้คุณค่าที่ดีขึ้น โดยที่ซัพพลายเออร์หรือผู้ซื้อเป็นผู้นำในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง ซึ่งมีทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องเดิมและผู้ที่เกี่ยวข้องใหม่ และระบบคุณค่าเดิมมีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง เพื่อสร้างกิจกรรมคุณค่าใหม่ซึ่งมีความไม่แน่นอนของกิจกรรมและผู้ที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าประเภทนี้แบ่งออกเป็นกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ดังนี้

3.1 Supplier Driver Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิงที่ขับเคลื่อนโดยซัพพลายเออร์ เกิดขึ้นจากการที่ซัพพลายเออร์สามารถเปลี่ยนความรู้ให้เป็นนวัตกรรม โดยซัพพลายเออร์ต้องสามารถสื่อสารศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้กับผู้ซื้อ นวัตกรรมในหลายกรณีจะยังอยู่ในขั้นตอน และต้องการการพัฒนา ร่วมกับกับผู้ซื้อหลักที่มีความสำคัญเพื่อให้ใช้งานได้ในตลาด การสร้างทีมในการพัฒนา ร่วมกับ ผู้ที่เกี่ยวข้องในหลากหลายหน้าที่ ซึ่งต้องสามารถถ่ายโอนความรู้และความสามารถที่อยู่ภายในแต่ละคน และสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ทำให้นวัตกรรมประสบความสำเร็จ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความร่วมมือและวัฒนธรรมของการสร้างการเรียนรู้ องค์กรต้องมีขีดความสามารถในการเรียนรู้ หรือมีความสามารถในการดูดซับความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ขององค์กร ขอบเขตของความชำนาญในการเรียนรู้ แรงจูงใจในการแสวงหา การค้นพบ และองค์กรนั้นสามารถถ่ายโอนและสร้างองค์ความรู้นั้นได้

3.2 Buyer Driver Radical Innovation Strategies เป็นกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิงที่ขับเคลื่อนโดยผู้ซื้อ โดยการใช้ความสามารถในระดับโครงสร้างที่



มีความซับซ้อนในการสร้างคุณค่า มีพื้นฐานมาจากการผสมผสานกิจกรรมในแนวทางใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง และนำไปสู่โมเดลทางธุรกิจใหม่ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และความเต็มใจที่จะได้รับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทำลายกรอบดั้งเดิมของการทำธุรกิจ กลยุทธ์ประเภทนี้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่บริษัทชั้นนำระดับโลกนำมาใช้ เช่น บริษัท Amazon.com ใช้ความสามารถเป็นสื่อกลางในการผสมผสานบทบาทของซัพพลายเออร์และลูกค้าผ่านกิจกรรมคุณค่าที่อยู่บนอินเทอร์เน็ต และโมเดลทางธุรกิจและระบบในการผลิตคุณค่าในรูปแบบใหม่ของบริษัท IKEA โดยการเปลี่ยนจากการเป็นผู้ค้าปลีกในห่วงโซ่มาสู่การเป็นผู้ออกแบบและกำหนดแนวโน้มให้กับผู้บริโภค ฯลฯ

3.3 Joint/Networked Radical Innovation Strategy เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างสิ้นเชิง โดยเป็นระบบการสร้างคุณค่าทางนวัตกรรมที่มีความเกี่ยวข้องของผู้ซื้อและซัพพลายเออร์ รวมทั้งมีผู้ที่เกี่ยวข้องในแนวกว้าง เช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจ สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัย และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้สามารถร่วมกันสร้างนวัตกรรม

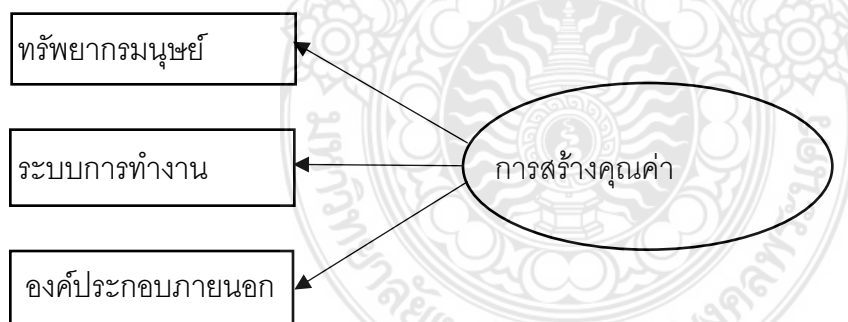
การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์การสร้างคุณค่าที่ประกอบด้วยปัจจัยในการส่งเสริมการสร้างคุณค่า ได้แก่ ทรัพยากรในเครือข่าย พลวัตทางความสามารถ ความสัมพันธ์ในเครือข่าย เครือข่ายทางธุรกิจสามารถสร้างความสำเร็จที่เหนือกว่าการทำธุรกรรมทางการตลาดหรือการทำธุรกิจที่อยู่ในองค์กรเดียว เครือข่ายทางธุรกิจและระบบการสร้างคุณค่าประกอบด้วยบทบาทของพื้นฐานใน 3 ระดับ คือ ผู้เกี่ยวข้อง ทรัพยากร และกิจกรรม ระบบการสร้างคุณค่าของเครือข่ายทางธุรกิจเป็นชุดของกิจกรรมที่มีการดำเนินการโดยผู้ที่เกี่ยวข้องที่อยู่บนการรวมกันของทรัพยากรและมีการควบคุมโดยผู้เกี่ยวข้อง เป็นการนำขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมมาใช้ใหม่ และเป็นการพัฒนาความสามารถใหม่ให้มีความแข็งแกร่ง (Hsieh et al., 2012, Moller and Rajala, 2007, Ritala and Hurmelinna Laukkanen, 2009, Van Horne et al., 2006)

หนึ่งในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งถือเป็นความจำเป็นและเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารโซ่อุปทาน คือ แต่ละธุรกิจไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ด้วยการจัดการภายในองค์กรเพียงลำพังอีกต่อไป แต่ต้องมองความสัมพันธ์ของธุรกิจในรูปแบบของโซ่อุปทานด้วย แต่ละธุรกิจล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และไม่ใช่ว่าเพียงความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ธุรกิจแบบหนึ่งต่อหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นความสัมพันธ์ของเครือข่ายธุรกิจจำนวนมากและเครือข่ายของความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจเหล่านั้นผู้บริหารระดับสูงต้องตระหนักและมองภาพให้ออก

ว่าธุรกิจของตนอยู่ ณ ตำแหน่งใดของโซ่อุปทาน ต้องวางแผนกลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร และ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจตลอดทั้งโซ่อุปทานที่ตนมีส่วนร่วมอยู่ได้ เมื่อผู้ประกอบการตลอดสายห่วงโซ่อุปทานจับมือเป็นพันธมิตรในสายผลิตภัณฑ์นั้น กระบวนการที่จะเกิดขึ้นตามมา คือ การปรับระบบการทำงานให้เหมาะสมกัน แบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่วมกัน อันจะนำไปสู่ผลตอบแทนแก่ผู้ประกอบการที่ร่วมมือกันตลอดสาย และสิ่งที่ต้องเตรียมการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ข้อตกลงของการจัดสรรแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งการจัดการโซ่อุปทานจะสำเร็จได้นั้นจะต้องเกิดการร่วมมือของสมาชิกในห่วงโซ่อุปทานตลอดสายโซ่อุปทานที่จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกัน ทำให้เกิดการไหลของข้อมูล อันจะทำให้เกิดการร่วมงานกัน สร้างคุณค่าตลอดสายโซ่ธุรกิจ

โดยงานวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดที่อ้างอิงมาจาก Value Creation and Decision-making in Sustainable Society ของ Ueda, K., Takenaka, T., Vancza, J., & Monostori, L., (2009) ดังนี้

ภาพ 2.4 Value Creation and Decision-making in Sustainable Society



ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

#### 2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างคุณค่ากับผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างมูลค่ากับผลการดำเนินงาน ดังนี้

Achim Walter, Thomas Ritter and Hans Georg Gemünden (2001) ทำการศึกษาเรื่อง Value Creation in Buyer– Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective ศึกษาข้อมูลจากบริษัทมากกว่า 200 บริษัท การศึกษาค้นคว้านี้มีผลอย่างมากต่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและเครือข่ายเกี่ยวกับกระบวนการสร้างคุณค่าในตลาดธุรกิจ การสร้างคุณค่าผ่านความสัมพันธ์ทางธุรกิจเป็นเรื่องที่กล่าวถึงมากที่สุดในวรรณกรรมด้านการตลาด ซึ่งพบว่า การสร้างคุณค่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างคุณค่า ส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินธุรกิจได้สูง ซึ่งในการศึกษาของ K.E. Kristian Moller and Pekka Torronen (2003) ทำการศึกษาเรื่อง Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าของผู้ขายโดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและระบบเครือข่ายที่เป็นเครื่องมือและศึกษาการสร้างคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทักษะขององค์กร พบว่า คุณค่าของผู้ขาย มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรและลูกค้าอย่างเฉพาะเจาะจง โดยการสร้างคุณค่าที่ดี คือการตอบสนองต่อทุกฝ่ายในแต่ละระดับอย่างเหมาะสม

Leena Aarikka-Stenroos and Elina Jaakkola (2012) ได้ศึกษาการสร้างคุณค่าในบริบทของ KIBS ในลักษณะการจัดการความรู้ จัดระบบองค์กรเพื่อแก้ปัญหา ใน 5 กิจกรรม ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการ 2) ออกแบบการแก้ปัญหา 3) บริหารทรัพยากร 4) การสร้างมูลค่าเพิ่ม 5) การแก้ปัญหา และประเมิน ผลการศึกษาพบว่า 1) การสร้างคุณค่าจะต้องแบ่งปันทรัพยากรความรู้ร่วมกันระหว่างองค์กร และ ผู้บริโภค และ 2) การสร้างคุณค่าที่ตอบสนองทุกฝ่ายได้จะก่อให้เกิดความยั่งยืน โดย Pi-Feng Hsieh, Chung-Shing Lee and Jonathan C. Ho (2012) ได้ศึกษาเรื่อง Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาว่าอะไรคือคุณค่าในธุรกิจบริการและสามารถสร้างได้อย่างไร 2) แนวทางการสร้างนวัตกรรมบริการที่ช่วยพัฒนาภูมิภาค และมีมาตรฐานระดับโลก ได้ค้นพบว่า หลักการสร้างคุณค่าประกอบไปด้วย 1) การทราบถึงความต้องการของผู้บริโภค เพื่อเป็นแนวทางและเป็นการสร้างกลไกทางการตลาด 2) การสร้างระบบการทำงานของกลุ่มที่มีความลงตัวและตอบสนองผลประโยชน์ต่อทุกฝ่าย รวมถึงเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมองค์ความรู้ และเครื่องมือต่างๆ 3) ระบบ Network รูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองธุรกิจยุคใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ

การศึกษาของ Schiuma and Daniela Carlucci (2012) ที่ทำการวิเคราะห์แนวทางในการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบเชิงธุรกิจด้วยระบบองค์ความรู้ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร โดยใช้ Debate ในระบบฐานข้อมูล, website ระบบ Argument Mapping Tools (AMTs) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจ คือการนำทรัพยากรและองค์ความรู้มาบูรณาการ เพื่อตอบสนองต่อเป้าประสงค์ขององค์กร หากเราสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยจะสามารถทำให้สมบรูณ์แบบยิ่งขึ้น

## 2.4 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

### 2.4.1 ความสำคัญของนวัตกรรม และนวัตกรรมบริการ

ในยุคนี้ภาคธุรกิจที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการนั้น จะคิดเพียงแต่ว่าจะต้องผลิตสินค้าให้ได้ปริมาณเยอะ ๆ ควบคู่ไปกับเรื่องของคุณภาพ หรือภาคธุรกิจบริการจะมุ่งเน้นแต่การให้บริการที่ดี สร้างความประทับใจให้กับลูกค้าเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอแล้วกับตลาดที่มีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกประเทศ การนำเอานวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมเติบโตก้าวหน้า พร้อมสำหรับการแข่งขัน และพร้อมที่จะรองรับการต่อยอดพัฒนาธุรกิจให้เดินหน้าต่อไปในอนาคตได้ ปัจจุบันทุกองค์กรและภาคธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการนำเอานวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการเกิดการพัฒนาทั้งในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ ตอบโจทย์การใช้งาน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจได้มากที่สุด ซึ่งเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ นวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ก็คือการนำเอาเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นองค์ประกอบนั่นเอง

นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ถูกพัฒนามาจากแนวคิดของ นวัตกรรม (Innovation) ที่หมายถึง การริเริ่ม การยอมรับ การดำเนินการของความคิดหรือกิจกรรมใหม่ๆ (Fichman, 2001) รวมถึงสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552)

สรุปความสำคัญของนวัตกรรม และนวัตกรรมบริการได้ว่า นวัตกรรม และนวัตกรรมบริการเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะส่งผลดีต่อผู้ประกอบการ เศรษฐกิจ และสังคม

#### 2.4.2 ความหมายของนวัตกรรมบริการ

นิยาม “นวัตกรรม (Innovation)” มีรากศัพท์มาจากคำว่า Innovare ในภาษา ละติน แปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” สหภาพยุโรปซึ่งเป็นต้นกำเนิดของแนวคิดเรื่อง “ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ” ได้ให้นิยามว่า “นวัตกรรม คือ การปรับใช้ผลิตภัณฑ์ ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การตลาดหรือรูปแบบองค์กรใหม่ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงมูลค่าในแง่ของผลประโยชน์ด้านการเงิน ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี และความมีประสิทธิภาพ เป็นต้น” (European Parliament Research Service, 2016)

โดยที่ Peter Drucker ให้ความหมายคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่า “Innovation is the act of introducing something new” เป็นการสร้างสิ่งใหม่ หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็นโอกาส และต้องมีความชัดเจน และมุ่งมั่นถึงการพัฒนา และที่สำคัญคือ ต้องมีการลงมือกระทำ นวัตกรรมจึงจะเกิดขึ้น และ Michael Porter ได้กล่าวว่า “Innovation is one step remove from today's prosperity. Innovation drives the rate of long run productivity growth and hence future competitiveness.” นวัตกรรมเป็นการก้าวไปจากความมั่งคั่งในปัจจุบันก้าวหนึ่ง และนวัตกรรมจะเป็นสิ่งผลักดันให้มีการเติบโตของผลิตภัณฑ์ในระยะยาวและสร้างความสามารถในการแข่งขันในอนาคต ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสาเหตุของการเกิดนวัตกรรมนอกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับมหภาคและระดับจุลภาคแล้ว การแข่งขันในเชิงธุรกิจก็เป็นปัจจัยในการสร้างหรือเกิดนวัตกรรม เพราะการสร้างนวัตกรรมถือได้ว่าเป็นจุดแข็ง และเป็นโอกาสขององค์กรธุรกิจที่จะสร้างความได้เปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมหรือกลุ่มธุรกิจเดียวกัน

ในขณะที่ Joseph Schumpeter ได้เชื่อมโยงให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการเป็นผู้ประกอบการ และความสำคัญของผู้ประกอบการที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรม เขาชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมจะช่วยทำให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก็ต่อเมื่อผู้ประกอบการได้สร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ ดังนั้น แนวคิดเรื่องนวัตกรรมในมุมมองด้านผู้ประกอบการจึงถือว่าผู้ประกอบการเป็นผู้มีบทบาทและมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และนวัตกรรมก็มีบทบาทต่อการทำให้ผู้ประกอบการประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในมุมมองด้าน

ผู้ประกอบการมองว่าผู้ที่จัดว่าเป็นผู้ประกอบการ คือ บุคคลที่สามารถจัดตั้งธุรกิจใหม่ด้วยการใช้ความคิดใหม่ ผสมผสานสิ่งที่มีอยู่เดิมในการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา เพื่อทำให้เกิดความมั่งคั่งทั้งต่อตนเองและสังคม โดยการให้ความหมายของนวัตกรรมนั้นยังมีอีกหลากหลาย ดังนี้

Roger (1983) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นการคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งของที่ถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆ ที่นำไปใช้ประโยชน์

Drucker (1985) ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือที่สำคัญของธุรกิจในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่นคง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากทรัพยากรที่สร้างขึ้นใหม่ และเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่อีกด้วย

Perez-Bustamante (1999) ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา การดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ รวมถึงการอุดหนุนของธุรกิจ

Herkema (2003) ให้ความหมายว่า คือการใช้ความคิดหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร สามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป

Bakar and Ahmad (2010) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือโอกาสทางการค้าใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ซึ่ง Schiffman & Kanuk (2010) กล่าวว่ายังไม่มีคำนิยามใดซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้นจึงมีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของการใช้โดยมีนิยามแบบกว้างและแบบแคบ เช่น Blackwell, Miniard & Engel (2006) เสนอว่า นวัตกรรม คือ ความคิดหรือสินค้า ซึ่งผู้นำไปใช้เห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ Lyons, Chatman & Joyce (2007) ให้ความหมายอย่างกว้างว่า คือ การรวมความคิดสร้างสรรค์ และการนำความคิดใหม่ และเป็นประโยชน์นั้นไปทำให้เกิดขึ้น โดยอาจรวมการนำสิ่งที่มีอยู่แล้วมาทำด้วยวิธีการใหม่ หรือ การคิดค้นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ซึ่งการนำแนวทางการพัฒนานวัตกรรมสินค้ามาใช้กับนวัตกรรมบริการมีข้อเสีย เพราะการคิดค้นนวัตกรรมสินค้ามักเป็นการใช้แนวทางแบบออกสินค้าใหม่ที่ไม่เคยมีออกขายในตลาดมาก่อน ในขณะที่นวัตกรรมบริการมักเป็นการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปมากกว่า

ทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter ได้รับความสนใจจากนักวิชาการหลายท่านในการนำมาประยุกต์เพื่อใช้ในการศึกษาด้านนวัตกรรม ขณะเดียวกันแนวคิดของ Schumpeter ก็ยังเป็นรากฐานทฤษฎีที่สำคัญของการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมบริการ (Chen, 2009) ขณะที่ Salter & Tether (2006) ให้ความเห็นว่าธรรมชาติที่เกิดขึ้นจากการบริการของมนุษย์นั้น จะสร้างระดับสัมพันธภาพ และการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ที่สูงกว่าเทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบจากมุมมองและประสบการณ์ของลูกค้าในการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ระยะเวลายาวนาน และมีหลายองค์ประกอบในการเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจและจบลงด้วยการซื้อสินค้าจริง (Voss & Zomerdijk, 2007) นอกจากนี้ธรรมชาติในความเป็นตัวตนของการบริการยังมีอิทธิพลสำคัญต่อความยากในการเข้าถึงมากกว่าการผลิต แนวคิดนวัตกรรมบริการจึงแตกต่างกับแนวคิดนวัตกรรมในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากนวัตกรรมบริการ เป็นรูปแบบนวัตกรรมที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ส่วนใหญ่แล้วอยู่ในรูปแบบของกระบวนการทำงาน หรือวิธีการให้บริการใหม่ ๆ แก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค (สมร ดีสมเลิศ, 2554) หรือเป็นการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental) และต้องใช้เวลา ทั้งนี้ทั้งนั้น มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลายมุมมอง ขึ้นอยู่กับบริบทในการนำไปใช้ ไม่ว่าจะป็นงานบริการทั่วไป งานที่เผชิญหน้าโดยตรงกับลูกค้า ระบบการจัดส่งสินค้า และการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Den Hertog, 2000)

โดยที่ Schneider (1999) ได้ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่า หมายถึง การทำความเข้าใจผลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการ (Change Process) หรือ กระบวนการของตัวเอง (Process itself) ด้วยสินค้าที่ถูกผลิตขึ้นจากสิ่งที่ไม่เป็นตัวตน เกิดขึ้นในขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ โดยบูรณาการความแตกต่างจากปัจจัยภายนอกให้เข้ากับลักษณะของปัจจัยภายในที่มีความแตกต่างตามลักษณะและระดับของคนในองค์กร ซึ่ง Henard and Szymanski (2001) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมบริการเป็นการนำเสนอรูปแบบของการบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองถึงคุณค่าความต้องการของลูกค้า ช่วยปรับปรุงภาพลักษณ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้ง Marcel (2001) ยังกล่าวว่า นวัตกรรมบริการ เป็นรูปแบบการให้บริการที่เน้นการให้บริการเสริมให้กับบริการหลัก ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ๆ เพิ่มวิธีการให้กับบริการที่ส่งผลให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และนำไปสู่ผลสำเร็จในการ

ดำเนินงาน ด้วยการสร้างคุณประโยชน์ให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ต่อมา Ark et al. (2003) ได้ให้นิยามนวัตกรรมบริการที่ชัดเจนและน่าสนใจไว้ว่า เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือประกอบกันของเรื่องดังต่อไปนี้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริการ ช่องทางปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ระบบการส่งมอบบริการหรือแนวคิดเชิงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาสู่การเกิดและ/หรือเปลี่ยนแปลงหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริการที่แปลกใหม่สำหรับองค์กร การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงการบริการรูปแบบใหม่ที่นำเสนอสู่ตลาด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างด้านความสามารถต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีขององค์กร Drejer (2004) และ Mattsson et al. (2005) ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่า หมายถึง การพัฒนาที่สัมฤทธิ์ผลของการบริการใหม่หรือสินค้าใหม่ รวมถึงกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ ทุกระดับที่ต้องอยู่ภายใต้การแก้ไขและพัฒนา สอดคล้องกับ Chen et al., (2009) ที่ได้ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่า เป็นแนวคิดในการสร้างและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ถูกพัฒนาขึ้นโดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการ และ O' Sullivan and Dooley (2009) ได้ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่า หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงในงานบริการเพื่อประโยชน์ในการใช้บริการของลูกค้าเช่นเดียวกับ Ponsignon and Maull (2008) ที่ได้ให้นิยามนวัตกรรมบริการว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอบริการใหม่ที่เกิดขึ้นจากการสร้างใหม่ หรือรูปแบบการปรับปรุงใหม่ของลักษณะการทำงาน เทคโนโลยี และรูปแบบการใช้งานหรือด้านอื่น ๆ โดยนวัตกรรมบริการเป็นแนวคิดที่ตั้งใจเพื่อให้บริการกับลูกค้าในการตอบสนองของความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ด้วยกระบวนการปรับปรุงการดำเนินงาน และยังเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจด้วย อีกทั้งการบริการเป็นกระบวนการที่ถูกถ่ายทอดไปสู่ลูกค้า และยังเป็นรูปแบบในการตอบโต้ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า โดยลูกค้าจะมีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อการปรับปรุงกระบวนการในการให้บริการ และ Agarwal and Selen (2011) กล่าวว่า นวัตกรรมบริการคือ การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ให้กับธุรกิจ ด้วยวิธีการสรรหา การคิดค้น และการปรับปรุงการบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ

ซึ่งในความหมายดังกล่าว จะเห็นว่านวัตกรรมบริการมีความหมายครอบคลุมทั้งนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยี ที่ส่วนใหญ่แล้วนวัตกรรมที่ไม่ใช้เทคโนโลยีมักเกิดจากการลงทุนในปัจจุบันที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Inputs) แต่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้เป็นจำนวนมาก



ในด้านนักวิชาการในประเทศได้กล่าวถึงนวัตกรรมบริการไว้ว่า เป็นแนวคิดทางการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ที่ผ่านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่ตั้งใจบริการลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ ด้วยการสร้างสรรค์กระบวนการในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ และเพื่อเป็นการปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ การบริการสามารถอธิบายเป็นกระบวนการที่ถูกโอนย้ายไปยังลูกค้า และเป็นการโต้ตอบระหว่างผู้ให้บริการและลูกค้า ซึ่งลูกค้ามีอิทธิพลมากต่อการปรับปรุงกระบวนการ (ภีราภรณ์ ก้อนคำ, 2564; วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์, ณัฐธิดา สุวรรณโณ และ วีรศักดิ์ จินดาบถ, 2557; มาโคโตะ ยูซุอิ, 2555: 26-27

สรุปความหมายของนวัตกรรมบริการได้ว่า หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นจากเดิม ด้วยวิธีการดำเนินกิจกรรมใหม่หรือการบริหารจัดการใหม่ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากกว่าความคาดหวัง และยินดีที่จะเสียเงินซื้อสินค้านั้น ถึงแม้จะมีราคาสูงขึ้นก็ตาม

#### 2.4.3 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ

Schumpeter (1934) เป็นผู้ที่ได้เสนอทฤษฎีนวัตกรรมที่มีบทบาทจำเป็นต่อการพัฒนาและการเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจเป็นคนแรก โดย Schumpeter ให้ความหมายคำว่า นวัตกรรมว่าเป็นสิ่งที่ยังไม่มีใครให้ความสำคัญ ใน 5 เรื่อง ด้วยกัน คือ 1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับเปลี่ยนคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว 2) การสร้างหรือแนะนำกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม 3) การสร้างตลาดใหม่ หรือการเปิดตลาดใหม่ 4) การพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่ โดยการดำเนินการด้านการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตอื่นๆ 5) การปรับโครงสร้างหรือการพัฒนาองค์กร

Schumpeter (1934) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมสามารถแยกออกได้เป็น 4 ประเภท (4Ps' of innovation) ได้แก่

1. Product Innovation: การเปลี่ยนแปลงใน “ผลิตภัณฑ์หรือบริการ” ขององค์กร เช่น การพัฒนาคอมพิวเตอร์เน็ตบุ๊กให้มีประสิทธิภาพให้รวดเร็วขึ้น
2. Process Innovation: การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น Nokia ย้ายฐานการผลิตไปที่จีน หรือการเพิ่มนวัตกรรม PDA สามารถโทรศัพท์ได้

3. Position Innovation: การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็น ทูรุ่มฟ ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

4. Paradigm Innovation: การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Model) เช่น เดิมเชื่อว่า การผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีต ทั้งยังมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ แต่ต่อมาการผลิตปริมาณมากแบบการผลิตจำนวนมาก ที่มีราคาที่เหมาะสม สามารถ Quality Control รถยนต์ให้มีสมรรถนะคงที่เท่ากันได้ดีกว่า หรือ แม้กระทั่งเราเชื่อว่าการเก็บเงินค่า Average Cost: AC กับประชาชนแบบกินเปล่า เป็นเรื่องที่ดีกับองค์กร แต่เมื่อมีการให้เก็บแบบ Inter Company: IC ตามการใช้งานจริง ทั้งยุติธรรมกับประชาชนแล้วยังทำให้สร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นด้วยอีก เป็นต้น

Hertog (2000) จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญของนวัตกรรมบริการ ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แนวคิดใหม่ด้านการบริการ (New Service Concept) เป็นการนำเสนอคุณค่าใหม่ในการบริการด้วยวิธีการปรับปรุงและพัฒนา โดยการสร้างบริการที่มีรูปแบบใหม่

2. การปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ (New Client Interface) โดยการให้ความสำคัญในรูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการกับผู้บริโภคที่ไม่ได้เป็นเพียงการสื่อสารทางเดียว แต่เป็นรูปแบบการสื่อสารทั้งไปและกลับ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)

3. กระบวนการส่งมอบบริการใหม่ (New Service Delivery System) จะสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการในการจัดการระบบขององค์กรใหม่ เช่น การจัดการทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทักษะความสามารถและทัศนคติในการบริการของพนักงานที่นำไปสู่การบริการอันมีเอกลักษณ์และมีความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

4. เทคโนโลยีในการให้บริการ (Technological Option) เป็นการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการบริการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

Gallouj (2002) ทำการศึกษาเพื่อระบุประเภทของนวัตกรรมในการบริการมี 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมเฉพาะ (Ad Hoc Innovation) ซึ่งอธิบายลักษณะเฉพาะของนวัตกรรมบริการ ว่าเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ

2. นวัตกรรมที่มุ่งหวัง (Anticipatory Innovation) ที่สอดคล้องกับมุมมองของ Schumpeter ว่าเป็นความต้องการใหม่ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาตลาดใหม่ นวัตกรรมประเภทนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์กรเป็นหลัก

3. การเคลื่อนย้ายความรู้ (Transformation of Tacit Knowledge) ที่จะนำไปสู่ความสามารถทางนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น

Hjalager (2002) ได้วิจัยเพื่อแยกประเภทของนวัตกรรมในการบริการ โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Schumpeter ระบุถึงนวัตกรรมของการบริการมี 5 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่ให้ความสำคัญต่อการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่

2. นวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นเรื่องของกระบวนการส่งเสริมหรือพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่

3. การจัดการนวัตกรรม ที่มองถึงความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร

4. นวัตกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นเรื่องของการเชื่อมโยงเส้นทางการค้ากับภายนอกองค์กรที่เกิดจากการประยุกต์องค์ประกอบ การสร้างตลาดใหม่กับการพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่ของ Schumpeter เข้าไว้ด้วยกัน

5. การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ต่อชุมชน ให้ความร่วมมือต่อภาครัฐ และภาคเอกชนนอกเหนือจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจหลักของบริษัท เป็นองค์ประกอบที่มีการเพิ่มเติมขึ้นมาใหม่

Hipp et al. (2000) จำแนกนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในงานบริการไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. นวัตกรรมบริการ เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนการนำเสนอบริการเท่านั้น เช่น การนำเสนอหรือปรับปรุงการบริการรูปแบบใหม่

2. นวัตกรรมกระบวนการ เกิดขึ้นในส่วนของการสร้างหรือปรับปรุงกระบวนการสร้างงานบริการ

3. นวัตกรรมองค์กร เกี่ยวข้องกับทั้งกระบวนการผลิตงานบริการของปัจเจกบุคคล และการปรับปรุงโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานในระดับองค์กรในภาพรวม

OECD (2005) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2) นวัตกรรมกระบวนการ 3) นวัตกรรมการตลาด 4) นวัตกรรมองค์กร

Bear (2017) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านตัวแบบทางธุรกิจ

Schilling and Werr (2009) ทบทวนวรรณกรรมในธุรกิจบริการครอบคลุมนวัตกรรมทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ (รวมถึงนวัตกรรมที่ใช้สนับสนุนเทคโนโลยี) และนวัตกรรมองค์กร เกี่ยวข้องระดับการเป็นนวัตกรรมตั้งแต่แบบฉับพลัน แบบไม่เคยปรากฏขึ้นมาก่อน และการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป สนับสนุนกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

Furseth and Cuthbertson (2013) นำเสนอ สามเหลี่ยมนวัตกรรมบริการ อธิบายให้เห็นถึงภาพรวมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องของธุรกิจบริการ ธุรกิจบริการมีการเชื่อมโยงทรัพยากรของธุรกิจ อาทิทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน เข้ากับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อส่งมอบคุณค่าของการบริการให้กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมบริการจะต้องคำนึงถึงศักยภาพด้านนวัตกรรม ความสามารถในการคิดค้น และผลลัพธ์ของนวัตกรรม คุณค่าของการบริการที่สร้างขึ้นจะพิจารณาจากมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย 3 ด้าน คือ เจ้าของ ชักพลาเยอร์ หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และลูกค้า โดยสามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันนวัตกรรมบริการ ดังนี้

1. ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน และทรัพยากรที่จับต้องได้ ถูกมองว่าไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการผลักดันนวัตกรรมด้านการบริการ ทรัพยากรเหล่านี้อาจมีมากหรือน้อยในธุรกิจ แต่ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรไม่ได้ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ (Furseth and Cuthbertson, 2013) แต่หากพิจารณาถึงทรัพยากร

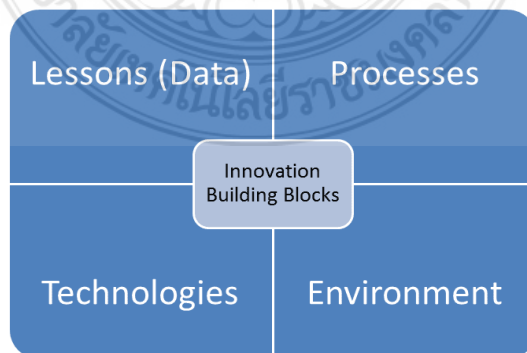
ด้านบุคลากรและเทคโนโลยีแล้วจัดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่โดดเด่นเนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดความแตกต่างต่อนวัตกรรมของธุรกิจ

2. การบริหาร (Management) ความสามารถในการบริหารจัดการของธุรกิจมีความสำคัญต่อนวัตกรรมบริการไม่น้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากระบบการบริการซึ่งเป็นวิธีการที่ธุรกิจกำหนดขึ้นเพื่อที่จะให้บริการให้กับลูกค้า โมเดลทางธุรกิจเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่เบื้องหลังวิธีการที่ธุรกิจนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าในการจ่ายเงินเพื่อรับค่านั้น และประสบการณ์ในการเข้ารับบริการของลูกค้า ซึ่งเป็นผลรวมของปฏิสัมพันธ์ทั้งหมดระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ ทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมบริการของธุรกิจ ตามทักษะทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีศักยภาพจะก่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ธุรกิจจะสร้างนวัตกรรมบริการโดยใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่

3. คุณค่า (Value) เป็นสิ่งที่อยู่สูงสุดในสามเหลี่ยมนวัตกรรมบริการ เนื่องจากเป้าหมายสูงสุดที่ธุรกิจต้องการก็คือ การเข้าถึงและการบรรลุคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม อีกทั้งความพยายามในการสร้างสรรค่นวัตกรรมจะต้องประสบความสำเร็จในตลาดเพื่อที่จะได้เกิดคุณค่า ดังนั้นกิจกรรมการบริการที่เป็นนวัตกรรมของธุรกิจจึงต้องมุ่งเน้นการให้บริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับเจ้าของธุรกิจ ชักพหลายเออร์และ ลูกค้า

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2556) ได้อธิบายกรอบนวัตกรรมบริการที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพ 2.5 Building Block ของนวัตกรรมบริการ



ที่มา: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2556)

1. ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ข้อมูลในบริบทนี้ หมายถึง วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของคุณค่า (Value) ที่คาดหวังจากผลงานของนวัตกรรมบริการ รวมทั้งประเด็นเงื่อนไขข้อจำกัด กล่าวโดยย่อๆ คือ เป็นโจทย์ที่ต้องการหา Solutions นั้นเอง ตัวอย่างบริการใช้รถยนต์เพื่อเดินทางสัญจรที่ได้ให้มาแล้ว ข้อมูลนี้หมายถึง ลักษณะการบริการ เงื่อนไขที่เกี่ยวข้อง การให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้ที่ต้องรู้ตำแหน่งของรถ สามารถเปิดประตูและสตาร์ทเครื่องยนต์ได้โดยอาศัยกุญแจอิเล็กทรอนิกส์พิเศษ มีระบบการชำระเงินที่สะดวก ฯลฯ อาจถือได้ว่า เป็นคุณลักษณะหรือ Specification ของกลุ่มข้อเสนอที่จะถูกสร้างขึ้น

2. กระบวนการ (Process) กระบวนการในที่นี้ หมายถึง ขั้นตอนการให้บริการในฝั่งผู้ให้บริการ และกระบวนการใช้บริการในฝั่งของผู้ใช้บริการ เป็นส่วนสำคัญของนวัตกรรมบริการ และเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีคุณค่ามาก เพราะจะเป็นส่วนที่มาจากแนวความคิดใหม่ๆ ที่ถือว่าเป็นนวัตกรรม โดยเฉพาะในยุคที่ พัฒนาการด้านไอซีที่ได้ก้าวหน้าไปมาก นวัตกรรมบริการมักจะต้องสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะบรรดแบนด์อินเทอร์เน็ทและอุปกรณ์พกพาไร้สาย

3. เทคโนโลยี (Technologies) เพื่อสนับสนุนกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของข้อเสนอเพื่อสร้างคุณค่า รวมทั้งการเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อร่วมกันสร้างข้อเสนอและสร้างคุณค่า จำเป็นต้องอาศัยระบบบริการ (Service System) ที่เป็นระบบไอซีที่สำคัญ ระบบบริการที่เป็นไอซีที่ยังใช้เป็นระบบส่งมอบ (Deliver system) ข้อเสนอให้ลูกค้านำไปสร้างคุณค่า ระบบบริการนี้จะถูกออกแบบให้สัมพันธ์กับข้อเสนอและกระบวนการสร้างคุณค่า การออกแบบระบบบริการถือว่าเป็นส่วนสำคัญอีกส่วนหนึ่งของนวัตกรรมบริการ ตัวอย่างบริการรถยนต์เพื่อเดินทางสัญจร ประกอบด้วยเทคโนโลยีหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีการใช้รหัสดาวนโหลดลงในบัตรหรือในเครื่องโทรศัพท์เพื่อใช้เป็นกุญแจเปิดรถและสตาร์ทเครื่องยนต์ ระบบรับสัญญาณดาวเทียมเพื่อระบุตำแหน่งของรถยนต์ ระบบชำระเงินออนไลน์ ระบบบริหารข้อมูลของสมาชิก ระบบควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมในบริบทนี้ หมายถึง การรับรู้ถึงข้อมูลประวัติและภาวะการณ์ (Profile) ของผู้รับบริการที่จะช่วยให้การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นลักษณะของการพยายามเข้าใจบริบทต่างๆ ของ

ผู้บริโภค เพื่อจะได้สามารถตอบคำถามลูกค้าในบริบทต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังอาจหมายถึงสภาพแวดล้อมด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการออกแบบข้อเสนอ และระบบบริการที่นำไปสู่การสนับสนุนให้ลูกค้าสร้างคุณค่าได้เต็มที่ ตัวอย่างเช่น ในรูปแบบธุรกิจของ IKEA การบริการให้ลูกค้ามีบ้านที่น่าอยู่ มีห้องรับแขกที่สบายตา สบายกาย จำเป็นต้องให้ลูกค้ามีส่วนในการออกแบบและเลือกรูปแบบเฟอร์นิเจอร์ที่เหมาะสมกับรสนิยมของตนเอง ซึ่งหมายถึงต้องมีสถานที่ที่แสดงการวางตำแหน่งเฟอร์นิเจอร์ลักษณะต่างๆ ให้ลูกค้าเกิดความคิด นอกจากนี้ในกรณีที่ลูกค้าพาสมาชิกครอบครัวมาร่วมกันเลือกรูปแบบสินค้า หรืออาจมีนักออกแบบภายในมาช่วยกันออกแบบและเลือกเฟอร์นิเจอร์ เพื่อให้เกิดความพอใจแก่ทุกฝ่าย รวมทั้งในบางกรณี ลูกค้าอาจพาลูกหลานตัวน้อยๆ ไปร่วมสนุกด้วยห้าง IKEA จะต้องจัดสถานที่โหว้ที่มีขนาดใหญ่กว่าร้านเฟอร์นิเจอร์ทั่วไป พร้อมเครื่องมือ-เครื่องใช้อำนวยความสะดวกหลายอย่าง ตั้งแต่ร้านอาหาร ที่นั่งเพื่อการปรึกษาหารือ รวมทั้งสถานที่เด็กเล่น ที่จะสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคในบริบทที่แตกต่างกันได้ ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่นักสร้างนวัตกรรมบริการต้องให้ความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมบริการที่มาในรูปแบบของข้อเสนอแบบเบ็ดเสร็จ

Gremyr, Witell, Lofberg, Edvardsson, & Fundin, (2014, หน้า 125) ได้อธิบายถึงแนวทางการพัฒนานวัตกรรมบริการไว้ดังนี้

1. การบริการแนวคิดใหม่ (New Service Concept) ธุรกิจอาจนำเสนอการให้บริการแนวคิดใหม่ในลักษณะดังนี้

1.1 การผสมผสานการให้บริการ (Integrated Solution) เป็นการรวมเอาการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาไว้ด้วยกันทำให้เกิดการให้บริการใหม่ที่ครบถ้วนสำหรับผู้ใช้บริการ โดยทั้งนี้อาจเป็นการนำเสนอการให้บริการควบคู่ไปกับสินค้า หรือ บริการหลักเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น หรือ เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนที่อาจมีสาเหตุจากการให้บริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการลูกค้า และมีความโดดเด่นจากคู่แข่ง

1.2 การนำเสนอบริการรูปแบบใหม่ (Novel Offering) เป็นการขยายขอบเขตในการให้บริการ การบริการในรูปแบบที่หลากหลาย การเพิ่มรูปแบบการให้บริการ ซึ่งธุรกิจไม่เคยดำเนินการมาก่อน เป็นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการและเป็นสิ่งใหม่ต่อตลาด นอกจากนี้แล้วการนำ

เทคโนโลยีมาผสมผสานบริการใหม่ ธุรกิจสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างแนวคิดบริการใหม่ หรือ การเสริมสร้างประสบการณ์ในการรับบริการที่ดีให้กับลูกค้า ก็จัดเป็นการนำเสนอสิ่งใหม่ที่เป็นนวัตกรรมการบริการได้อย่างชัดเจน เช่น การนำเทคโนโลยีอาร์เอฟไอดี (RFID : Radio Frequency Identification) มาใช้ในธุรกิจโรงแรมเพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า เป็นต้น

1.3 การปรับปรุงการบริการ (Service Improvement) เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะ หรือ รูปแบบการให้บริการปัจจุบันที่นำเสนอต่อลูกค้า โดยการพยายามทำให้บริการมีความเหนือระดับมากขึ้น หรือ การทำให้บริการมีลักษณะเฉพาะตัวโดยการปรับแต่งบริการให้เหมาะสมกับลูกค้า ในลักษณะเฉพาะบุคคล เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคล โดยอาจเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง การนำเทคโนโลยีมาเสริมการให้บริการทำให้การบริการมีคุณภาพที่ดีมากขึ้น และตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

1.4 การให้บริการที่เหนือความคาดหวัง (Beyond Expectation Service) การให้บริการที่เหนือความคาดหวังอาจนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาบริการใหม่ๆ ลดระยะเวลาในการให้บริการ รวมทั้งมีการกำหนดสถานที่ในการให้บริการที่เหมาะสมกับลูกค้า โดยอาจเป็นการให้บริการที่สร้างความประหลาดใจและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าซึ่งมากกว่าความต้องการที่คาดหวังของลูกค้า

2. กระบวนการให้บริการใหม่ (New Service Process) เป็นการดำเนินการปรับปรุงการให้บริการ ด้วยการเพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า การพัฒนาระบบการส่งมอบการบริการ (Service Delivery System) (Nuutinen & Ojasalo, 2014. P.301) รวมทั้งการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การเพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Extended Client interface) เป็นการเพิ่มช่องทาง และแนวทางในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้า เพื่อส่งมอบข้อมูลข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ตลอดจนการป้อนกลับข้อมูลระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ

2.2 การคิดค้นระบบการส่งมอบบริการ (Innovated Service Delivery System) ธุรกิจผู้ให้บริการสามารถพัฒนาการส่งมอบการบริการได้หลายรูปแบบ อาทิ การส่งมอบการบริการที่ดีกว่าเดิม การปรับปรุงบริการเพื่อส่งมอบการบริการให้ลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น การนำเทคโนโลยีเข้า



มาตรฐานการให้บริการ เป็นต้น การพัฒนาระบบการส่งมอบบริการนั้นจะแสดงให้เห็นถึงระบบการดำเนินงานในการให้บริการ และการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Improved Supply Chain) เป็นการปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยง หรือ การส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ จากซัพพลายเออร์ไปยังลูกค้าผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องไม่ขาดตอน การปรับปรุงดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับบุคคล เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร หรือ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ระหว่างองค์กร ดังนั้นการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานในการส่งมอบบริการจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดที่มีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพ และ ต้นทุนการให้บริการที่เกี่ยวข้องทั้งในทิศทางต้นน้ำ (Upstream) และ ทิศทางปลายน้ำ (Downstream) เช่นเดียวกัน กล่าวได้ว่า กระบวนการให้บริการใหม่เป็นแนวความคิดที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดในการส่งมอบบริการ ดังนั้นการดำเนินงานทั้งในส่วนงานเบื้องหลัง (Back Office) และงานเบื้องหน้า (Front Office) ล้วนแล้วแต่มีส่วนที่จะเสริมสร้างให้ผู้ให้บริการสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการบริการได้

3. โมเดลธุรกิจบริการใหม่ (New Service Business Model) เป็นการสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ เพื่อให้การบริการมีความแตกต่างจากเดิม รวมทั้งเป็นการพัฒนาคุณค่าในการให้บริการเพิ่มขึ้น (Wang, Voss, Zhao, & Wang, 2015.P.1360) ซึ่งมีแนวทางดังนี้

3.1 โมเดลการสร้างรายได้จากบริการใหม่ (New Service Revenue Model) เป็นการพยายามสร้างกลไกที่จะสร้างรายได้ใหม่ในการให้บริการ โดยอาจเป็นการปรับปรุง หรือ สร้างโมเดลทางธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ขึ้นใหม่ โดยอาจเป็นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อสร้างรายได้เนื่องจากสามารถเพิ่มความรวดเร็ว หรือ ให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การปรับปรุง หรือ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการจะต้องสามารถสร้างกำไร หรือ รายได้อย่างยั่งยืน

3.2 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มคุณค่า (Value Network Cooperation) เป็นการปรับปรุงและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก เช่น พันธมิตรทางกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อ-ผู้ขาย และความร่วมมือกับลูกค้า เป็นต้น โดยอาจจะเป็นความร่วมมือกับพันธมิตรที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าในการบริการทำให้เกิดนวัตกรรมการ

บริการ โดยการเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างองค์กรการ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกันในการให้บริการ

3.3 การแบ่งส่วนตลาดใหม่ (New Market Segment) เป็นการพัฒนาบริการเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะ หรือ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ระดับการให้บริการลูกค้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์ตลาดเพื่อแบ่งกลุ่มผู้ให้บริการออกตามความแตกต่างตามคุณลักษณะความต้องการ หรือภูมิศาสตร์ให้สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าใหม่และปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ หรือ การนำเสนอการบริการที่ไม่เคยมีใครนำเสนอมาก่อน จึงจัดเป็นนวัตกรรมการบริการรูปแบบหนึ่ง

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) การจำแนกประเภทของนวัตกรรม แบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงนวัตกรรมส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นด้วยเทคโนโลยี แต่การบริการมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ การบริการเป็นสิ่งไม่มีตัวตนและเป็นการส่งมอบโดยตรงไปยังลูกค้าโดยมีหลายองค์ประกอบเข้ามาเกี่ยวข้อง นวัตกรรมบริการจึงแตกต่างจากนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่ให้ความสำคัญต่อคุณค่า และความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก กล่าวได้ว่า นวัตกรรมบริการเป็นความพยายามในการพัฒนาวิธีการดำเนินงานและแนวคิดใหม่ ที่เกิดจากการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า มาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้เหนือความคาดหวังมากขึ้นกว่าเดิม แบ่งลักษณะนวัตกรรมบริการได้ ดังนี้

1. นวัตกรรมในการบริการ หรือ ผลิตภัณฑ์ด้านการบริการ เป็นการออกแบบปรับปรุงบริการเดิมหรือสร้างรูปแบบการบริการใหม่ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เป็นองค์ประกอบการสร้างนวัตกรรมบริการ

2. นวัตกรรมในกระบวนการให้บริการ เป็นการปรับปรุง หรือ ออกแบบกระบวนการในการสร้างการบริการใหม่ ซึ่งอาจรวมถึงระบบการส่งมอบสินค้า แม้ว่ามักจะถูกมองว่าเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการ นวัตกรรมประเภทนี้อาจเป็นเทคโนโลยี เทคนิคหรือความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการลูกค้า เช่น การปรับโครงสร้างการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. นวัตกรรมในธุรกิจบริการ และอุตสาหกรรมบริการ เป็นการสร้างนวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งนวัตกรรมเกี่ยวกับการบริการ กระบวนการให้บริการ และการจัดการกระบวนการนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่า มีการศึกษาเพื่อวัดขีดความสามารถทางนวัตกรรมกันอย่างมากมาย โดยขึ้นอยู่กับนิยาม ความหมาย ซึ่งมีการให้ความหมายนวัตกรรมทั้งอย่างกว้างและแคบตามบริบทของการศึกษา เช่นเดียวกับนวัตกรรมการบริการ ที่มีหลากหลายความหมายและวิธีการวัด (Liu & De-jun, 2009) สำหรับการวัดนวัตกรรมที่อยู่ในระดับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs มักมุ่งประเด็นการศึกษาไปที่องค์ประกอบพื้นฐานซึ่งได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการใหม่ การศึกษาองค์ประกอบเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งสำหรับธุรกิจอาจไม่เพียงพอ นวัตกรรมการบริการจึงต้องเกิดจากการรวมตัวกันของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการอันเนื่องมาจากคุณสมบัติของการบริการที่ส่งผลทำให้การนำเสนอทั้งผลิตภัณฑ์ และกระบวนการในการบริการเกิดขึ้นพร้อมกัน (De Jong & Vermeulen, 2003) แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนตามการทบทวนวรรณกรรมของ OECD (2005) เอกสารการวัดกิจกรรมทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยคณะกรรมการมาธิการยุโรป กล่าวถึง การกำหนดขอบเขตของวิธีการวัดนวัตกรรมในระดับของบริษัท (Firm) หรือ องค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรขนาดกลางหรือขนาดเล็ก โดยได้นำทฤษฎี นวัตกรรมของ Schumpeter ที่กล่าวถึงนวัตกรรมใน 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Process Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มาประยุกต์ และกล่าวว่า การวัดนวัตกรรมในระดับนี้ ควรมีการวัดนวัตกรรมในระดับพื้นฐาน นั่นคือ การวัดว่าองค์กรนั้นมีการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ (New) หรือ การพัฒนาปรับปรุง (Improve) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการใหม่ ให้เกิดขึ้นในบริษัท (New to Firm) หรือไม่

ตาราง 2.2 ปัจจัยการวัดนวัตกรรมบริการ ของงานวิจัยที่สำคัญ

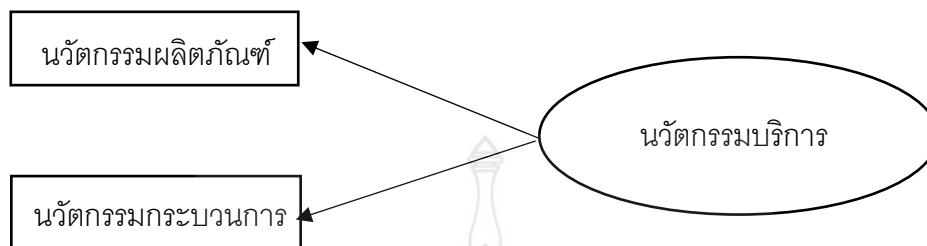
อ้างอิง ผู้วิจัย (ค.ศ.)	นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	นวัตกรรม กระบวนการ	นวัตกรรมองค์กร	นวัตกรรมตลาด	นวัตกรรม พฤติกรรม
Avlonitis et al. (1994)	✓	✓	✓		✓
Hippet et al. (2000)	✓	✓	✓		

ตาราง 2.2 ปัจจัยการวัดนวัตกรรมบริการ ของงานวิจัยที่สำคัญ (ต่อ)

อ้างอิง ผู้วิจัย (ค.ศ.)	นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์	นวัตกรรม กระบวนการ	นวัตกรรมองค์กร	นวัตกรรมตลาด	นวัตกรรม พฤติกรรม
Lyon et al. (2000)	✓	✓			
North and Smallbone (2000)	✓	✓		✓	✓
Hjalager (2002)	✓	✓	✓		
Damanpour & Gopalakrishnan (2001)	✓	✓			
Rogers (2003)	✓	✓		✓	✓
Wang and Ahmed (2004)	✓	✓		✓	✓
OECD (2005)	✓	✓	✓	✓	
Alam (2006)		✓			
Chen & Tsou (2007)	✓	✓			
Schilling and Werr (2009)	✓	✓	✓		
Camison & Monfortmir (2012)	✓	✓	✓	✓	
วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์ และคณะ (2557)	✓	✓			

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงใช้องค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์ (2557) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่ใช้วัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

ภาพ 2.6 องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการ



ที่มา: ผู้วิจัย (2564)

#### 2.4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการกับผลการดำเนินงาน ดังนี้

Cheng & Krumwiede (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมบริการ ใน 2 มิติ คือ นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น และนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง กับผลการดำเนินงานด้านการบริการใน 2 มิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านการเงิน จากหลายธุรกิจในภาคบริการ เช่น บริการทางการเงิน บริการทางด้านสารสนเทศ การท่องเที่ยวและนำเที่ยว ผลการศึกษพบว่า องค์ประกอบของนวัตกรรมบริการทั้ง 2 ประเภท มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานในด้านการตลาด เช่นเดียวกับกับการศึกษาของ Lin (2011) ที่ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมบริการ กับผลการดำเนินงานที่แยกเป็น 2 มิติ คือ ผลการดำเนินงานด้านการตลาด และผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการศึกษพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจท่องเที่ยว ซึ่งในด้านของ Wei-Chen (2010) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมบริการใน 3 มิติ คือ นวัตกรรมเทคโนโลยี นวัตกรรมองค์กร และนวัตกรรมทุนมนุษย์ กับผลการดำเนินงาน ใน 3 ด้าน คือ ผลการดำเนินขององค์กร ผลการดำเนินงานในด้านผู้จัดจำหน่าย และผลการดำเนินงานในด้านลูกค้า ในหลายบริษัทของประเทศไต้หวัน ผลการศึกษพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อ ผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับกับผลการวิจัยของ Thakur & Hale (2012) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงานที่แยกเป็น 2 มิติ

คือ ผลการดำเนินงานไม่ใช่การเงิน และผลการดำเนินงานที่เป็นการเงิน ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานทั้งสองประเทศและทั้งสององค์ประกอบ

วลัยลักษณ์ รัตน์วงศ์ และคณะ (2557) ศึกษาเรื่อง การวัดนวัตกรรมบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมและประยุกต์ใช้ทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ใช้วัดนวัตกรรมบริการที่เหมาะสมของธุรกิจท่องเที่ยวในระดับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ และจากการงานวิจัยของ ชยนันท์ จงเจริญชัยสกุล (2561) ที่ทำการศึกษารื่อง ความสามารถทางนวัตกรรมบริการ: ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมบูติคในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์จากผู้บริหารโรงแรมบูติคจำนวน 185 ราย ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมบริการด้านแนวคิดนวัตกรรมบริการ ความสามารถการบูรณาการทางเทคโนโลยี และการผสมความร่วมมือกันของธุรกิจ มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการแข่งขันและโอกาสทางการตลาด และการศึกษาของ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2561) ที่พบว่า นวัตกรรมทุกด้านของกิจการไอทอปส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงินทุกด้าน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบปริมาณ (Quantitative) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย โดยการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ซึ่งเป็นเทคนิคทางสถิติเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationships) และยืนยันผลจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ โดยจะนำเสนองานวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงแบบสอบถาม
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ผู้วิจัยได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดกลางค้าส่งผลไม้ ตลาดไท ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี จำนวน 3,500 ราย (ตลาดไท: ฝ่ายการตลาด/สายงานบริหารตลาด)

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

3.1.2.1 การพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยการใช้เครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการ

กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ตามแนวคิดของ Schumacker & Lomax (1996) และ Hair et al. (1998) ที่นักสถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนิยมมาใช้ คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 คนต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (Schumacker & Lomax, 1996; Hair et al., 1998 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ซึ่งการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษามีตัวแปรสังเกตได้ในแบบจำลองจำนวน 10 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจากการคำนวณดังกล่าวเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) รวมทั้งสิ้น 210-420 ตัวอย่าง แต่เพื่อครอบคลุมและเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้นของผลการวิจัย จึงเก็บตัวอย่างเพิ่มขึ้นเป็น 600 ชุด

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งเป็นสัดส่วนที่เท่า ๆ กันตามโซนตลาดผลไม้ ได้แก่ ตลาดส้ม ตลาดผลไม้รวม ตลาดแตงโม และตลาดผลไม้ตามฤดูกาล แบ่งเป็นตลาดละ 150 ชุด ด้วยเหตุนี้จึงเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 600 ชุด ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างข้างต้น ทั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Non Probability Sampling) โดยการใช้การสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตามโซนผลไม้ที่ตลาดไทกำหนด และเป็นผู้ค้าที่มีรายชื่อในฐานข้อมูลผู้ค้าประจำกับทางตลาดไทในการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 3.1 แสดงจำนวนโซนผลไม้ที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โซนผลไม้	กลุ่มตัวอย่าง
ตลาดส้ม	150
ตลาดผลไม้รวม	150
ตลาดแตงโม	150
ตลาดผลไม้ฤดูกาล	150
<b>รวม</b>	<b>600</b>

ที่มา: ตลาดไท ฝ่ายการตลาด/สายงานบริหารตลาด ข้อมูล ณ วันที่ 31 มกราคม 2564



## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาตัวแบบความสอดคล้องของโมเดลการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการทำงานของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท โดยเครื่องมือใช้การวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

3.2.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยทำการสำรวจกับผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทย ในตลาดไท รวมทั้งสิ้น 600 ราย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเดิมที่มีอยู่มาสังเคราะห์ วิเคราะห์ และปรับข้อความให้มีความสอดคล้องกับบริบทของการวิจัยในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาจากตำรา บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับลักษณะตัวแปรที่ต้องการศึกษา
3. ทำการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ (Nominal Scale) ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ อายุและรายได้ (Ratio Scale) โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทางธุรกิจของผู้ประกอบการ (Nominal Scale) โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบให้เลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Ordinal Scale) ประกอบด้วย การมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และ การเผชิญความเสี่ยง

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Ordinal Scale) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ ระบบการทำงาน และ องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ

ส่วนที่ 5 เป็นคำถามเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ (Ordinal Scale) ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมกระบวนการ

ส่วนที่ 6 เป็นคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Ordinal Scale) ประกอบด้วย ด้านการเงิน และ ด้านลูกค้า

โดยข้อคำถามเกี่ยวกับตัวแปรที่ต้องการศึกษามีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Response Question) ซึ่งผู้วิจัยประยุกต์จากงานวิจัย ดังแสดงในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 ข้อคำถามของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	มาตรวัด	อ้างอิง (ผู้วิจัย/ปี)	จำนวน
การมุ่งเน้นความ เป็นผู้ประกอบการ	1. การมีนวัตกรรม 2. การทำงานเชิงรุก 3. การเผชิญความเสี่ยง	1. Miller (1983)	15 ข้อ
การสร้างคุณค่า	1. ทักษะการมนุษย 2. ระบบการทำงาน 3. องค์ประกอบภายนอกของ ธุรกิจ	1. Ueda, Takenaka, Vancza and Monostori, (2009) 2. Kaplan & Norton (2008)	15 ข้อ
นวัตกรรมบริการ	1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2. นวัตกรรมกระบวนการ	1. Liu & De-jun (2009)	10 ข้อ
ผลการดำเนินงาน	1. ด้านการเงิน 2. ด้านลูกค้า	1. Venkatraman and Ramanujam (1986)	10 ข้อ

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนสำหรับข้อคำถามระดับความคิดเห็นโดยใช้การประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (5 Point Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับคะแนน	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน	3	คะแนน

เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับคะแนน	1	คะแนน

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (5 point Likert Scale) โดยใช้ค่าเฉลี่ยแบบแบ่งช่วงอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545)

ค่าเฉลี่ย	4.51 ขึ้นไป	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

3.2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพของ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความ ชัดเจนสอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัย นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง รวม 5 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา และความถูกต้องตาม องค์ประกอบที่ ผู้วิจัยต้องการศึกษา จากนั้นนำคะแนนประเมินมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (ลัดดา วัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545) โดยกำหนดคะแนนแทนค่าของคำตอบไว้ดังนี้

- +1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยาม ปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยาม ปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยาม ปฏิบัติการ

เมื่อได้รับแบบประเมินค่าความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) ตามสูตร ต่อไปนี้

	สูตร		$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$
เมื่อ	IOC แทน		ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)
	$\Sigma R$ แทน		ผลรวมคะแนนประเมินความสอดคล้อง
	N แทน		จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่า IOC  $\geq 0.50$       หมายความว่า    คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC  $< 0.50$       หมายความว่า    คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพิจารณาคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในการขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจากการเป็นผู้มีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งข้อ ดังต่อไปนี้

- (1) เป็นผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนงานยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- (2) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 10 ปี
- (3) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทางด้านสถิติที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาค้างนี้
- (4) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ และรู้ลึกซึ้งถึงเรื่องที่ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และ/หรือ
- (5) เป็นผู้มีการเผยแพร่เอกสาร หรือผลงานเกี่ยวกับด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 1 เรื่อง

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.86 ซึ่งมากกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อ คำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Kline, 2011; ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556) โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีค่าดัชนี

ความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยสามารถแสดงค่า ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามได้ ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 ค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยของแบบสอบถาม

หัวข้อคำถาม	จำนวนข้อ	ค่าดัชนีความ สอดคล้องโดยเฉลี่ย
การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	15	
1. การมีนวัตกรรม	5	0.85
2. การทำงานเชิงรุก	5	0.85
3. การเผชิญความเสี่ยง	5	0.86
การสร้างคุณค่า	15	
1. ทรัพยากรมนุษย์	5	0.86
2. ระบบการทำงาน	5	0.85
3. องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ	5	0.84
นวัตกรรมบริการ	10	
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	5	0.84
2. นวัตกรรมกระบวนการ	5	0.83
ผลการดำเนินงาน	10	
1. ด้านการเงิน	5	0.85
2. ด้านลูกค้า	5	0.81

3.2.2.2 การทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อพิสูจน์ตรวจสอบความเหมาะสมและถูกต้องขององค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 4 ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท

3.2.2.3 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยตรวจวัดความเชื่อมั่น หรือ ความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้กับ กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามต้องมีค่า  $\alpha$  ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Santos, 1990) จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
 $K$  แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม  
 $S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนในแต่ละข้อ  
 $S_t^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร ที่สังเกตได้ จำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.776 ถึง 0.921 และค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามโดยรวม เท่ากับ 0.939 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงถือว่าข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปรแฝงมีความน่าเชื่อถือและ สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงอยู่ใน ดังตาราง 3.4

ตาราง 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	Cornbrash's Alpha
การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	15	
1. การมีนวัตกรรม	5	0.776
2. การทำงานเชิงรุก	5	0.887
3. การเผชิญความเสี่ยง	5	0.920

ตาราง 3.4 ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามกับกลุ่มทดลองที่คล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

ตัวแปรในแบบสอบถาม	จำนวนข้อ	Cornbrash's Alpha
การสร้างคุณค่า	15	
1. ทรัพยากรมนุษย์	5	0.848
2. ระบบการทำงาน	5	0.796
3. องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ	5	0.921
นวัตกรรมบริการ	10	
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	5	0.906
2. นวัตกรรมกระบวนการ	5	0.896
ผลการดำเนินงาน	10	
1. ด้านการเงิน	5	0.883
2. ด้านลูกค้า	5	0.781

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท ใช้แบบสอบถามรวม 600 ชุด แบ่งเป็นโซนผลไม้ละ 150 ชุด โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่างด้วยตนเอง โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลรวมทั้งสิ้น 4 เดือนในช่วงระยะเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ถึงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2564 และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลคืนตามเวลาที่กำหนด

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร และบทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย

ภาคนิพนธ์/สารนิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ และวิทยานิพนธ์ รวมถึงการสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศ

3. ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อให้แนวปฏิบัติในการวิจัยมีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ การวิจัย ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) โดยการค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร เอกสารงานวิจัย และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้วิจัยได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และนำมาพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดการของวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของระหว่างตัวแปรเหตุ ได้แก่ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ กับ ตัวแปรตาม คือผลการดำเนินงานของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท เพื่อทดสอบตัวแบบความสอดคล้องของโมเดลระหว่างตัวแปรข้างต้น

ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามจากการสังเคราะห์และพัฒนาข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ส่วนการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ด้วยการนำ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงาน เชิงนวัตกรรมของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับนิยาม/พฤติกรรมที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence: IOC) โดยการพิจารณา

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยาม/พฤติกรรมที่ต้องการวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยาม/พฤติกรรมที่ต้องการวัด

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับนิยาม/พฤติกรรมที่ต้องการวัด



ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับ นิยาม/พฤติกรรม ที่ต้องการวัดต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะถือว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับ นิยาม/พฤติกรรม ที่ต้องการวัดสามารถนำไปใช้ได้ผลการตรวจสอบค่า IOC จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและข้อคำถามที่ยังไม่สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้วิจัยจะดำเนินการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) หรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 ราย ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้จริงโดยการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความ เชื่อถือได้จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาให้อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอนที่ 5 จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire)

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคทางสถิติที่เป็นสถิติพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานด้วยการประเมินแบบจำลองการวัดเพื่อตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรและการตรวจสอบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Modeling (SEM) ผู้วิจัยใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์โมเดลสมการ ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variables) เป็นตัวแปรที่ไม่สามารถวัดค่าได้โดยตรงแต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปร สังเกต (Observed Variables) ของแต่ละตัวแปรแฝง โดยตัวแปรแฝงแทนด้วยสัญลักษณ์รูปวงรี และตัวแปรสังเกตแทนด้วยสัญลักษณ์รูปสี่เหลี่ยม ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้ โปรแกรมมีขั้นตอนหลัก ๆ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและวาดโมเดลองค์ประกอบความสัมพันธ์ (Mode Specification) ระหว่างตัวแปรสังเกต (Observed Variable) และตัวแปรแฝง (Latent Variable) ที่มีหลักการมา จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 เพื่อบอกถึงโครงสร้างของโมเดลที่ต้องการศึกษา

ขั้นที่ 2 เชื่อมข้อมูลตัวแปรที่บันทึกในโปรแกรม SPSS ไว้ก่อนแล้วเข้าไปสู่โปรแกรม AMOS เพื่อให้ตัวแปรอิสระในโมเดลมีค่าตัวเลขเพื่อการวิเคราะห์

ขั้นที่ 3 เลือกสถิติที่ต้องการให้โปรแกรมวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ในการรายงานผล การวิเคราะห์ โดยเลือกสถิติที่ต้องวิเคราะห์จากหน้าจอ Analysis Properties หัวข้อ Estimation (เลือก Maximum Likelihood), Bias (เลือก Unbiased), Output (เลือก Maximization History, Standardized Estimates, Squared Multiple Correlations, Sample Moments, Modification Indices และอื่น ๆ)

#### ขั้นที่ 4 ดำเนินการใช้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) จุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีขั้นตอน 2 ส่วน คือ

##### 1.1 การประมาณค่าพารามิเตอร์

(1) การกำหนดข้อมูลเฉพาะของโมเดล (Specification of The Model) เป็นการศึกษาว่าตัวแปรแฝงใดที่มีความสัมพันธ์ทางตรง ทางอ้อมต่อผลตอบแทน หลักทรัพย์ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็น ความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Cause Relationship) หรือความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปร แฝงภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables)

(2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of The Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (T-Rule) คือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่า หรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ( $df$  เท่ากับ หรือมากกว่า 0) หรือหากต้องการให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าน้อยกว่าจำนวน สมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ควรมีตัวบ่งชี้หรือตัว แปรสังเกตจำนวน 3 ตัวแปรเป็นอย่างน้อย (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

(3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation form The Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยวิธี Maximum Likelihood (ML) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด วิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็เป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่คำนวณได้จากกลุ่มตัวอย่างอันเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์และเมทริกซ์ความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่ถูก สร้างขึ้น

จากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้จากโมเดลที่เป็นสมมติฐาน ค่าประมาณของ พารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพ และความเป็น อิสระจากมาตรวัด การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณพารามิเตอร์ที่ได้วิธี ML เป็นแบบปกติ และ ความแกร่งของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์การใช้โปรแกรม AMOS นิยม เลือกใช้วิธีการประมาณการแบบ Maximum Likelihood (ML) เนื่องจากเป็นวิธีการที่พยายาม ทดสอบว่าชุดข้อมูลตัวแปรที่ได้จากการสังเกตนั้นสามารถนำมาสร้างเป็นโมเดลความสัมพันธ์ได้ หรือไม่ โดยการหาค่าโดยการประมาณการเปรียบเทียบเมทริกซ์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ได้จาก การคำนวณกับเมทริกซ์ที่ได้จากการสังเกต และจะมีการปรับค่าให้ใกล้เคียงกันมากที่สุด นอกจากนี้วิธีการนี้ยังกำหนดให้ข้อมูลตัวอย่างที่เก็บได้ต้องมีกระจายปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) (กรีซ แรจ สูง เนิน, 2554) โดยการเลือกวิธี Maximum Likelihood (ML) ในการวิเคราะห์จะให้ค่าสถิติที่สำคัญ เช่น ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ ) ค่าพารามิเตอร์ของโมเดล ค่าน้ำหนักของตัวแปร ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน ของตัวแปรในโมเดล เป็นต้น

1.2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือไม่ ผู้วิจัยใช้ผลลัพธ์จากตารางสถิติ 3 กลุ่ม (ธานินทร์ ศิลป์ จารุ, 2555) ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่ม Estimates เป็นกลุ่มที่รวบรวมค่าสถิติทั่วไปที่จะใช้ในการอธิบายค่าต่าง ๆ ของโมเดล โดยใช้ค่าสถิติค่าความสัมพันธ์และน้ำหนักความสัมพันธ์จากตาราง Regression Weight ที่ค่า p หากค่า  $p < 0.05$  แสดงว่าความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่หากค่า  $p > 0.05$  แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และตาราง Standardized Regression Weight เพื่อทราบค่าน้ำหนักความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรและระหว่างตัวแปร

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม Modification Indices เป็นกลุ่มที่แสดงค่า M.I จากตาราง Covariances เพื่อปรับแต่งองค์ประกอบให้ผ่านเกณฑ์และสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแนวทางการปรับแต่งองค์ประกอบจะดำเนินการจากคู่มือที่โปรแกรมพบว่า ค่าความคาดเคลื่อนมากที่สุดที่ละคู่ก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ใหม่ ถ้าองค์ประกอบยังไม่ผ่านเกณฑ์อีกจะปรับแต่ง จากตัวแปรคู่มือที่โปรแกรมพบว่าค่าคลาดเคลื่อนรองลงมาไปตามลำดับ ซึ่งวิธีการปรับแต่ง องค์ประกอบให้

สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มี 3 วิธี ได้แก่ 1) วิธีตัดตัวแปรบางตัว ออกไป โดยเลือกตัดตัวแปรที่มีค่านำหนักตัวแปร (Factor Loading) น้อยออกไป 2) วิธียุบรวมตัวแปร โดยเลือกรวมตัวแปรในคู่ที่มีค่า M.I สูงๆ แล้วสร้างตัวแปรใหม่แทน 3) วิธีการเชื่อมเส้นลูกศร โดยเพิ่ม เส้นลูกศรแบบสองหัวเชื่อมระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนคู่ที่มีค่า M.I มากที่สุด เพราะการเพิ่มเส้น ลูกศรจะทำให้ค่าพารามิเตอร์เพิ่มและทำให้ค่า df ลดลง เมื่อค่า df ลดลงจะมีผลทำให้ค่าสถิติดีขึ้น

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม Model Fit เป็นกลุ่มที่แสดงว่าค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าโมเดลผ่านเกณฑ์หรือไม่ และเป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่าดัชนีทดสอบความเหมาะสมของโมเดล (Model Fit) และเพื่อชี้ว่าโมเดลนั้น ๆ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด โดยใช้ค่าดัชนีทดสอบความ เหมาะสมของโมเดล ดังตาราง 3.5 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล

สถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ใช้พิจารณาโมเดลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้หากค่าสถิติที่คำนวณได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดต้องปรับโมเดลใหม่ โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีและค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model Modification Indices) ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวทำการปรับโมเดลจนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด

ขั้นที่ 5 ผู้วิจัยทำการปรับโมเดลใหม่ (Re-specified Model) หากพบว่าผลการ วิเคราะห์แสดงถึงการไม่ยอมรับในโมเดล จะทำการปรับโมเดลตามคำแนะนำของค่า M.I (Modification Indices) จากนั้นจึงทำการให้โปรแกรม AMOS วิเคราะห์ใหม่อีกครั้ง จนกระทั่งผลการวิเคราะห์เป็นที่ยอมรับ

ขั้นที่ 7 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ มาสรุปเป็นแบบจำลองทางสถิติเพื่อยืนยันแบบจำลองที่ค้นพบและนำมาใช้ร่วมในการอภิปรายผล

ขั้นที่ 8 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสรุปและอธิบาย เนื้อหา สำคัญให้มีความครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษา คำถามในการวิจัย และ สมมติฐานการวิจัยที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ตามหลักการวิจัยทางสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบรายละเอียดของการตอบแบบสอบถามแต่ละชุด เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการแจกแบบสอบถามมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.4.2 ลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ข้างต้น มาทำการลงรหัสตามที่กำหนด

3.4.3 ประมวลผล (Processing) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาทำการบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลและวัตถุประสงค์การวิจัย โดยประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ผู้วิจัยนำมาใช้ในการอธิบายหรือ บรรยายคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูล และตัวแปรที่ทำการศึกษาตามปัจจัยด้าน คุณลักษณะของแต่ละกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ทำงานในฝ่าย/แผนก ระยะเวลาการทำงานในองค์กร ใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

- การวิเคราะห์ตัวแปรที่ทำการศึกษากำหนด 4 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงาน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบถึงทิศทางและ ขนาดของความสัมพันธ์ของตัวแปร เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์แบบจำลอง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0 แสดงว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปรไม่ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม หากมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 แสดงว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวแปร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยหากมีค่าเป็นลบ หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในทิศทางผกผัน แต่หากมีค่าเป็นบวก หมายถึง มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางคล้ายตามกัน โดยกำหนดเกณฑ์ ในการแปลความหมายของระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไว้ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2551)

- ค่าเฉลี่ย 0.91 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- ค่าเฉลี่ย 0.71 – 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่าเฉลี่ย 0.51 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 0.31 – 0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ค่าเฉลี่ย 0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

3.5.3 การทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือ ทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดล ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำการวิเคราะห์อิทธิพลทั้งทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุ ซึ่งใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์ ด้วยวิธีความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates: ML) เพื่อวิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานที่กำหนด ไคลน์และไบร์น (Kline, 2011); & (Byrne, 2001) ตั้งข้อสังเกต ว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่าง ๆ ดังปรากฏ ในตาราง 3.5

ตาราง 3.5 เกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล

Fit Index	Criteria	อ้างอิง
Chi-Square	$p \geq .05$	(Kline. 2011)
Chi-Square/df	< 2-3	(Kline. 2011)
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI)	> .90	(Byrne. 2001)
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-fit statistics (AGFI)	$\geq .90$	(Byrne. 2001)
ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ Comparative Fit Index (CFI)	> .90	(Byrne. 2001)
ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ Normed Fit Index (NFI)	> .90	(Byrne. 2001)
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< .08	(Byrne. 2001)
ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของ ส่วนที่เหลือ Root Mean Square Residual (RMR)	< .05	(Byrne. 2001)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันดังแสดงในตาราง 3.6 และ 3.7

ตาราง 3.6 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ทางสถิติ

สัญลักษณ์ทางสถิติ	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการไม่เป็นไปตามสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
$\delta$	ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก
E	ค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ(Standardized Solution)
$\lambda$	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
CV	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
$\rho_c$	ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
$\rho_v$	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
$\chi^2$	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
CFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์(Normed Fit Index)
TLI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Tucker-Lewis Index)



ตาราง 3.6 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ทางสถิติ (ต่อ)

สัญลักษณ์ทางสถิติ	ความหมาย
GFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R <sup>2</sup>	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Coefficient of Determination)
ξ(KSI)	ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable)
η (Eta)	ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable)
M <sub>ed</sub>	ตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator Latent Variable)

ตาราง 3.7 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

สัญลักษณ์ตัวแปร	ความหมาย
EO	การมุ่งเน้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)
VC	การสร้างคุณค่า (Value Creation)
SI	นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
BP	ผลการดำเนินธุรกิจ (Business Performance)
EO1	การมีนวัตกรรม (innovativeness)
EO2	การทำงานเชิงรุก (Proactiveness)

ตาราง 3.7 สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์ตัวแปร	ความหมาย
EO3	การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking)
VC1	ทรัพยากรมนุษย์ (System of Human)
VC2	ระบบการทำงาน (System of Artifact)
VC3	องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ (System of Society)
SI1	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation)
SI2	นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation)
BP1	ด้านการเงิน (Financial Perspective)
BP2	ด้านลูกค้า (Customer Perspective)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 8 ตอน ดังนี้

- 4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ
- 4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า
- 4.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ
- 4.5 ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจ
- 4.6 ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน
- 4.7 ส่วนที่ 7 การสร้างและตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้าง
- 4.8 ส่วนที่ 8 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

#### 4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร คือ ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี จำนวน 600 ราย โดยมีข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ (n=600)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	186	31.0
หญิง	414	69.0
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 414 คน คิดเป็นร้อยละ 69 และเพศชาย จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 31

ตาราง 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ (n=600)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	58	9.7
25 – 35 ปี	230	38.3
36 – 45 ปี	188	31.3
45 ปีขึ้นไป	124	20.7
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25 – 35 ปี จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคืออายุ 36 – 45 ปี จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 มีอายุ 45 ปีขึ้นไปจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และมีอายุน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

ตาราง 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา (n=600)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	106	17.7
มัธยมศึกษา / เทียบเท่า	284	47.3
ปริญญาตรี	170	28.3
สูงกว่าปริญญาตรี	40	6.7
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา/ เทียบเท่า จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 มี การศึกษาระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษา จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 และมีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

ตาราง 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา (n=600)

ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	84	14.0
6-10 ปี	274	45.7
11-15 ปี	149	24.8
มากกว่า 15 ปี	93	15.5
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 6-10 ปี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 45.7 รองลงมา มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 11-15 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการมากกว่า 15 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 และ มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 1-5 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 14

ตาราง 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนพนักงานของธุรกิจ (n=600)

จำนวนพนักงานของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 คน	66	11.0
2-5 คน	290	48.3
6-10 คน	167	27.8
มากกว่า 10 คน	77	12.8
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานของธุรกิจ 2-5 คน จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมา มีจำนวนพนักงานของธุรกิจ 6-10 คน จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 มีจำนวนพนักงานของธุรกิจมากกว่า 10 คน จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และมีจำนวนพนักงานของธุรกิจ น้อยกว่า 2 คน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 11

ตาราง 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามทุนจดทะเบียน (n=600)

ทุนจดทะเบียน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 500,000 บาท	262	43.7
500,001 – 1,000,000 บาท	208	34.7
1,000,001 – 5,000,000 บาท	83	13.8
มากกว่า 5,000,000 บาท	47	7.8
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียนน้อยกว่า 500,000 บาท จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 รองลงมา มีทุนจดทะเบียน 500,001 – 1,000,000 บาท จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 มีทุนจดทะเบียน 1,000,001 – 5,000,000 บาท จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และมีทุนจดทะเบียน มากกว่า 5,000,000 บาท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

ตาราง 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะการจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจ (n=600)

ลักษณะการจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
บุคคลธรรมดา	304	50.7
ห้างหุ้นส่วน	165	27.5
บริษัทจำกัด	80	13.3
บริษัทจำกัด (มหาชน)	51	8.5
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.7 พบว่าลักษณะการจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นแบบบุคคลธรรมดา จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา เป็นห้างหุ้นส่วน จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 เป็นบริษัทจำกัด จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 และเป็นบริษัทจำกัด (มหาชน) จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 8.5

ตาราง 4.8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามโซนอาคารจำหน่ายสินค้า (n=600)

โซนอาคารจำหน่ายสินค้า	จำนวน	ร้อยละ
อาคารตลาดส้ม	150	25.0
อาคารผลไม้รวม	150	25.0
อาคารแตงโม	150	25.0
อาคารผลไม้ฤดูกาล	150	25.0
<b>รวม</b>	<b>600</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในโซนอาคารตลาดส้ม อาคารผลไม้รวม อาคารแตงโม และ อาคารผลไม้ฤดูกาล จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 25

## 4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

ตาราง 4.9 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (n=600)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การมีนวัตกรรม	4.70	0.485	มากที่สุด
2. การทำงานเชิงรุก	4.61	0.512	มากที่สุด
3. การเผชิญความเสี่ยง	4.61	0.491	มากที่สุด
ภาพรวม	4.64	0.444	มากที่สุด

จากตาราง 4.9 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการในภาพรวมระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ย 4.70 รองลงมาคือ การทำงานเชิงรุก และการเผชิญความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 4.61

ตาราง 4.10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม (n=600)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีการแสวงหารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม	4.82	0.473	มากที่สุด
2. ท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มความเร็วในการดำเนินธุรกิจ	4.74	0.525	มากที่สุด



ตาราง 4.10 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม (n=600) (ต่อ)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการมีนวัตกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
3. ท่านมีการศึกษาหาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รอบคอบ โดยเรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่า และ มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้	4.70	0.556	มากที่สุด
4. ท่านมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการความร่วมมือจาก หลายฝ่าย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.63	0.596	มากที่สุด
5. ท่านมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ด้าน การบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.61	0.665	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.70</b>	<b>0.485</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.10 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.70 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการแสวงหารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม มีค่าเฉลี่ย 4.82 รองลงมาคือ ท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.74 ท่านมีการศึกษาหาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รอบคอบ โดยเรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้ และ ประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและ มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้ มีค่าเฉลี่ย 4.70 ท่านมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการความร่วมมือจาก หลายฝ่าย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.63 ส่วนข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้น นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ด้านการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

ตาราง 4.11 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการดำเนินงานเชิงรุก (n=600)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการดำเนินงานเชิงรุก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ท่านมีการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ และวางแผนร่วมกับผู้ผลิตในการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่มีคุณภาพ	4.69	0.535	มากที่สุด
7. ท่านมีการกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์กร โดยใช้ นวัตกรรมเป็นฐาน และเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์การ พัฒนา เพื่อให้เกิดการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลผลิต ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ	4.57	0.602	มากที่สุด
8. ท่านมีการเตรียมพร้อมในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ระบบ สารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการซื้อขายอยู่เสมอ	4.64	0.581	มากที่สุด
9. ท่านมีการเตรียมพร้อมในด้านการส่งมอบสินค้าให้ได้ ตามเป้าหมาย เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	4.62	0.548	มากที่สุด
10. ท่านมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะ ยาว สำหรับการดำเนินธุรกิจ และการขยายธุรกิจในอนาคตอย่าง ชัดเจน	4.52	0.705	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.61</b>	<b>0.511</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.11 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้น ความเป็นผู้ประกอบการด้าน การดำเนินงานเชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.61 โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ และวางแผนร่วมกับผู้ผลิตในการเก็บเกี่ยว ผลผลิตที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.69 รองลงมาคือ ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านเครื่องมืออุปกรณ์

ระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการซื้อขายอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.64 ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านการส่งมอบสินค้าให้ได้ ตามเป้าหมาย เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.62 ท่านมีการกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์กร โดยใช้นวัตกรรมเป็นฐาน และเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์การ พัฒนา เพื่อให้เกิดการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 4.57 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการกำหนด เป้าหมายระยะสั้น และระยะ ยาวสำหรับการดำเนินธุรกิจ และการขยายธุรกิจในอนาคตอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ

ตาราง 4.12 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความ เป็นผู้ประกอบการด้านการเผชิญความเสี่ยง (n=600)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ด้านการเผชิญความเสี่ยง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คิดเห็น
11. ท่านพร้อมรับความเสี่ยงต่อความผันผวนของราคาสินค้าในตลาด	4.70	0.480	มากที่สุด
12. ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงจากการเหมาสวนผลไม้ ปริมาณผลผลิตอาจมากหรือน้อยหรือเกิดความเสียหายขณะรอเก็บเกี่ยว	4.62	0.540	มากที่สุด
13. ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงในการให้เครดิตกับลูกค้า การซื้อขาย	4.61	0.599	มากที่สุด
14. ท่านมีความกล้าในการจัดโปรโมชั่นสินค้าหรือบริการอย่าง สม่ำเสมอแม้ต้นทุนของสินค้าจะมีความผันผวนก็ตาม	4.52	0.696	มากที่สุด
15. ท่านพร้อมที่จะลงทุนเพิ่มเมื่อมีลูกค้ามากขึ้น ทั้งการลงทุน ในด้านคนงาน ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และด้านเทคโนโลยี	4.58	0.619	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.61</b>	<b>0.491</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.12 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้าน การเผชิญความเสี่ยง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.61 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพร้อมรับความเสี่ยงต่อความผันผวนของราคาสินค้าในตลาด มีค่าเฉลี่ย 4.70 รองลงมาคือ ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงจากการเหมาะสมผลไม้ ปริมาณผลผลิตอาจมากหรือน้อย หรือเกิดความเสียหายขณะรอเก็บเกี่ยว มีค่าเฉลี่ย 4.62 ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงในการให้เครดิตกับลูกค้าการซื้อขาย มีค่าเฉลี่ย 4.61 ท่านพร้อมที่จะลงทุนเพิ่มเมื่อมีลูกค้ามากขึ้น ทั้งการลงทุนในด้านคนงาน ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.58 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีความกล้าในการจัดโปรโมชั่นสินค้าหรือบริการอย่างสม่ำเสมอแม้ต้นทุนของสินค้าจะมีความผันผวนก็ตาม มีค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ

### 4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า

ตาราง 4.13 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่า (n=600)

การสร้างคุณค่า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ทรัพยากรมนุษย์	4.48	0.641	มาก
2. ระบบการทำงาน	4.52	0.551	มากที่สุด
3. องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ	4.31	0.886	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.639</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.13 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าในภาพรวมระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.44 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ระบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.52 รองลงมาคือ ทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 4.48 และ องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.31

ตาราง 4.14 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้านทรัพยากรมนุษย์ (n=600)

การสร้างคุณค่าด้านทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ว่ามี ความพร้อมที่จะเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่	4.62	0.594	มากที่สุด
2. ท่านมีการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากร ได้อย่างถูกต้องตรงจุด และเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ ที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต	4.39	0.834	มาก
3. ท่านทราบถึงศักยภาพที่ต้องการจากพนักงานว่าควรมีคุณสมบัติเช่นไรจึงจะเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรของท่านบรรลุเป้าหมาย	4.46	0.663	มาก
4. ท่านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละฝ่ายมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน	4.44	0.849	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.48</b>	<b>0.641</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้าน ทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.48 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ว่ามี ความพร้อมที่จะเตรียมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ มีค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมาคือ ท่านทราบถึงศักยภาพที่ต้องการจากพนักงานว่าควรมีคุณสมบัติเช่นไรจึงจะเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรของท่านบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.46 ท่านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละฝ่ายมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 4.44 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการพัฒนา และ ฝึกอบรมบุคลากร ได้อย่าง ถูกต้องตรงจุด และเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ ที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีค่าเฉลี่ย 4.39 ตามลำดับ

ตาราง 4.15 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่า  
ด้านระบบการทำงาน (n=600)

การสร้างคุณค่าด้านระบบการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. ท่านมีการวางแผนในการ กำหนดและจัดสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นพึงมี พึงได้ ที่บุคลากรควรได้รับ เพื่อ เป็นสิ่งจูงใจ ในการทำงาน	4.59	0.596	มากที่สุด
6. ท่านมีการวางแผนในการ สร้างความสัมพันธ์และความ เข้าใจด้านแรงงานในองค์กร ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่าย ลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน	4.50	0.649	มาก
7. ท่านมีการส่งมอบงานที่ เหมาะกับความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในแต่ละสายงาน	4.52	0.656	มากที่สุด
8. ท่านมีการตรวจสอบระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อ ปรับปรุง ประสิทธิภาพ ในการทำงาน	4.46	0.730	มาก
9. ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ระบบ สารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการซื้อขาย	4.55	0.628	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.551</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.15 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการสร้าง  
คุณค่าด้าน ระบบการทำงาน อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.52 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ  
ท่านมีการวางแผนในการ กำหนดและจัดสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นพึงมี พึงได้  
ที่บุคลากรควรได้รับ เพื่อ เป็นสิ่งจูงใจ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.59 รองลงมาคือ ท่านมีการ  
เตรียมพร้อม ในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการซื้อขาย  
มีค่าเฉลี่ย 4.55 ท่านมีการส่งมอบงานที่ เหมาะกับความรู้ความสามารถ ของบุคลากรในแต่ละสาย  
งาน มีค่าเฉลี่ย 4.52 ท่านมีการวางแผนในการ สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจด้านแรงงานใน  
องค์กร ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 4.50 ส่วนข้อ

ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการตรวจสอบระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.46 ตามลำดับ

ตาราง 4.16 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้านองค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ (n=600)

การสร้างคุณค่า ด้านองค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10. ท่านเชื่อว่าการที่ธุรกิจของท่านจะดำรงอยู่ได้นั้น จำเป็นต้องพึ่งพาชุมชน สังคม และเศรษฐกิจ	4.62	0.560	มากที่สุด
11. กิจกรรมของท่านมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (ผู้จัดส่ง วัตถุดิบ) ในการจัดหาและขนส่งสินค้า	4.42	0.746	มาก
12. ท่านมีการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐที่เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินธุรกิจ	4.18	1.256	มาก
13. ท่านมีหน่วยงานของทางภาครัฐ และเอกชนคอยให้การ ช่วยเหลือธุรกิจของท่าน	4.07	1.310	มาก
14. ท่านร่วมมือกับผู้ประกอบการท่านอื่น ๆ เพื่อซื้อวัตถุดิบ ในราคาที่ถูกลง	4.25	1.182	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.886</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.16 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อการสร้างคุณค่าด้าน องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 4.31 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเชื่อว่าการที่ธุรกิจของท่านจะดำรงอยู่ได้นั้น จำเป็นต้องพึ่งพาชุมชน สังคม และเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมาคือ กิจกรรมของท่านมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (ผู้จัดส่งวัตถุดิบ) ในการจัดหาและขนส่งสินค้า มีค่าเฉลี่ย 4.42 ท่านร่วมมือกับผู้ประกอบการท่านอื่น ๆ เพื่อซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกลง มีค่าเฉลี่ย 4.25 ท่านมีการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐที่เป็นประโยชน์ต่อ

การดำเนินธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.18 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีหน่วยงานของทางภาครัฐ และเอกชนคอยให้การช่วยเหลือธุรกิจของท่าน มีค่าเฉลี่ย 4.07 ตามลำดับ

#### 4.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

ตาราง 4.17 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ (n=600)

นวัตกรรมบริการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	4.51	0.590	มากที่สุด
2. นวัตกรรมกระบวนการ	4.55	0.516	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.528</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.17 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการในภาพรวมระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ นวัตกรรมกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 4.55 และรองลงมาคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ย 4.51

ตาราง 4.18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (n=600)

นวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม	4.68	0.553	มากที่สุด
2. ท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การผลิตผลไม้แช่อิ่ม ผลไม้อบแห้ง เป็นต้น	4.41	0.770	มาก
3. ท่านมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม มองเห็นได้ง่ายและดูมีความน่าเชื่อถือ	4.55	0.685	มากที่สุด



ตาราง 4.18 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ  
ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (n=600) (ต่อ)

นวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
4. ท่านมีการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ของท่านเพื่อยืดอายุในการจัดเก็บ	4.41	0.825	มาก
5. ท่านมีการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และหาผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ในตลาดมาจำหน่ายอยู่เสมอ	4.53	0.707	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.590</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.18 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม มีค่าเฉลี่ย 4.68 รองลงมาคือ ท่านมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม มองเห็นได้ง่ายและดูมีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ย 4.55 ท่านมีการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และหาผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ในตลาดมาจำหน่ายอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.53 ท่านมีการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ของท่านเพื่อยืดอายุในการจัดเก็บ มีค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การผลิตผลไม้แช่อิ่ม ผลไม้อบแห้ง เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 4.41 ตามลำดับ

ตาราง 4.19 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการ  
ด้านนวัตกรรมกระบวนการ (n=600)

นวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมกระบวนการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. ท่านมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบงาน และวางแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น อยู่เสมอ	4.57	0.635	มากที่สุด
7. ธุรกิจของท่านได้รับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่แล้วให้เป็นกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการและลูกค้าได้	4.52	0.608	มากที่สุด
8. ท่านดำเนินธุรกิจแบบเครือข่ายโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความใส่ใจ ในการคัดเลือกผลไม้ที่มีคุณภาพและสดใหม่ ให้แก่ลูกค้า	4.54	0.624	มากที่สุด
9. ท่านจัดระบบการทำงานโดยเน้นที่ความรวดเร็วในการจัดหาสินค้า และการจัดส่งสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ	4.56	0.586	มากที่สุด
10. ท่านมุ่งเน้นการสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ	4.59	0.600	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.516</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.19 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อนวัตกรรมบริการด้านนวัตกรรมกระบวนการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.55 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมุ่งเน้นการสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.59 รองลงมาคือ ท่านมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบงาน และวางแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้นอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.57 ท่านจัดระบบการทำงานโดยเน้นที่ความรวดเร็วในการจัดหาสินค้า และการจัดส่งสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ย 4.56 ท่าน

ดำเนินธุรกิจแบบเครือข่ายโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความใส่ใจ ในการคัดเลือกผลไม้มือที่มีคุณภาพและสดใหม่ ให้แก่ลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.54 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ธุรกิจของท่านได้รับการปรับปรุงพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่แล้วให้เป็นกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการและลูกค้าได้ มีค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ

#### 4.5 ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจ

ตาราง 4.20 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจ (n=600)

ผลการดำเนินธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการเงิน	4.49	0.640	มาก
ด้านลูกค้า	4.57	0.497	มากที่สุด
ภาพรวม	4.53	0.540	มากที่สุด

จากตาราง 4.20 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจในภาพรวมระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ย 4.57 และ ด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ย 4.49

ตาราง 4.21 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจ ด้านการเงิน (n=600)

ผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ธุรกิจของท่านมีการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผลกำไรในการประกอบการที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.57	0.705	มากที่สุด

ตาราง 4.21 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน (n=600) (ต่อ)

ผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
2. ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สินของธุรกิจได้เป็นอย่างดี	4.46	0.660	มาก
3. ธุรกิจของท่านสามารถหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนได้ง่ายขึ้น เช่นการขอสินเชื่อจากธนาคาร	4.51	0.719	มากที่สุด
4. ธุรกิจของท่านมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากตอนเริ่มต้นทำธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด	4.42	0.778	มาก
5. รายได้จากธุรกิจของท่านเพียงพอต่อการชำระหนี้สินและเพียงพอต่อการหมุนเวียนในธุรกิจ	4.50	0.775	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.640</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.21 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจด้านการเงิน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.49 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ธุรกิจของท่านมีการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผลกำไรในการประกอบการที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือ ธุรกิจของท่านสามารถหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนได้ง่ายขึ้น เช่นการขอสินเชื่อจากธนาคาร มีค่าเฉลี่ย 4.51 รายได้จากธุรกิจของท่านเพียงพอต่อการชำระหนี้สิน และเพียงพอต่อการหมุนเวียนในธุรกิจ มีค่าเฉลี่ย 4.50 ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สินของธุรกิจได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.46 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ธุรกิจของท่านมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากตอนเริ่มต้นทำธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด มีค่าเฉลี่ย 4.42 ตามลำดับ

ตาราง 4.22 จำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจด้านลูกค้า (n=600)

ผลการดำเนินธุรกิจด้านลูกค้า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6. รูปแบบการดำเนินธุรกิจของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	4.58	0.649	มากที่สุด
7. ท่านสามารถรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ได้ และเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและการให้บริการที่ดี	4.52	0.595	มากที่สุด
8. ท่านสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	4.60	0.573	มากที่สุด
9. ธุรกิจของท่านสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าได้เสมอ	4.55	0.596	มากที่สุด
10. รูปแบบการดำเนินธุรกิจของท่านทำให้สามารถจัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	4.61	0.558	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.57</b>	<b>0.497</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง 4.22 พบว่า ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อผลการดำเนินธุรกิจด้านลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.57 โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รูปแบบการดำเนินธุรกิจของท่านทำให้สามารถจัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 4.61 รองลงมาคือ ท่านสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.60 รูปแบบการดำเนินธุรกิจของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 4.58 ธุรกิจของท่านสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าได้เสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.55 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุดคือ ท่านสามารถรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ได้ และเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและการให้บริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ

#### 4.6 ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดล สมการเชิงโครงสร้าง เนื่องจากข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้นต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และได้นำเสนอเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร ดังที่จะแสดงในตาราง 4.23 ดังนี้

ตาราง 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปร	EO1	EO2	EO3	VC1	VC2	VC3	SI1	SI2	BP1	BP2
EO1	1.00									
EO2	0.775**	1.00								
EO3	0.561**	0.759**	1.00							
VC1	0.696**	0.721**	0.650**	1.00						
VC2	0.651**	0.696**	0.658**	0.701**	1.00					
VC3	0.719**	0.666**	0.538**	0.715**	0.733**	1.00				
SI1	0.673**	0.659**	0.592**	0.722**	0.729**	0.773**	1.00			
SI2	0.594**	0.656**	0.592**	0.675**	0.726**	0.656**	0.726**	1.00		
BP1	0.680**	0.661**	0.548**	0.716**	0.659**	0.779**	0.778**	0.715**	1.00	
BP2	0.582**	0.627**	0.571**	0.605**	0.639**	0.619**	0.720**	0.742**	0.790**	1.00

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

จากตาราง 4.23 ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และ ผลการดำเนินธุรกิจ มีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.538-0.790 ซึ่งการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อการตรวจสอบการเกิดปัญหา

Multicollinearity โดยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นจะต้องมีค่าไม่เกิน 0.80 (Hair et al., 2010) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ที่ได้ไม่เกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้นจึงสามารถนำไปทดสอบการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ได้

ตาราง 4.24 แสดงระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยกับผลการดำเนินธุรกิจ

ชื่อตัวแปร	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
	$r < 0.30$	$0.31 < r < 0.70$	$0.71 < r < 0.90$
การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ		0.56-0.78	
การสร้างคุณค่า		0.54-0.73	
นวัตกรรมบริการ		0.59-0.77	
ผลการดำเนินธุรกิจ		0.55-0.79	

จากตาราง 4.24 สามารถใช้อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทิศทางบวกทุกตัวที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ประกอบด้วย

ตัวแปรแฝงด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.56-0.78

ตัวแปรแฝงด้านการสร้างคุณค่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.54-0.73

ตัวแปรแฝงด้านนวัตกรรมบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.59-0.77

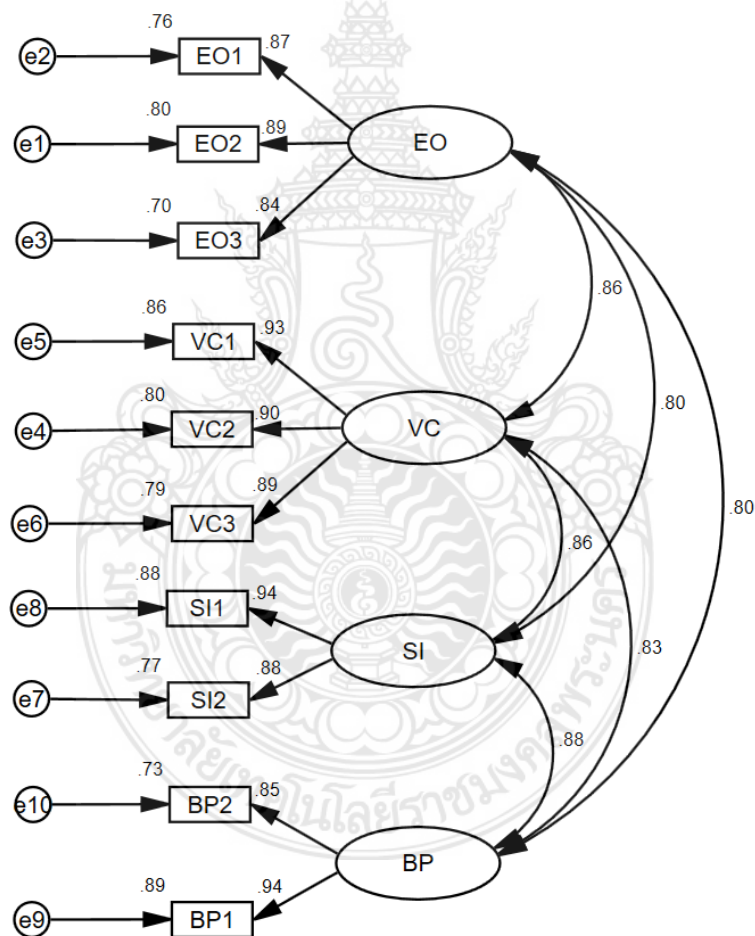
ตัวแปรแฝงด้านผลการดำเนินธุรกิจ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.55-0.79

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลสมการ

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงทุกตัว ที่ใช้ในการศึกษามาวิเคราะห์พร้อมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปร แฝงทุกตัว นำเสนอรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมบริการ การสร้างคุณค่า และ ผลการดำเนินธุรกิจ เพื่อพิจารณาน้ำหนัก องค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น ดังสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ดังนี้

ภาพ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ในการวัดตัวแปรทุกตัว



relative chi-square=2.764; CFI=.995; GFI=.986  
;RMSEA=.054; AGFI=.951; NFI=.993  
;IFI=.995; TLI=.987; RMR=.004



จากภาพ 4.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 44.227, df = 16, CMIN/DF= 2.764, CFI = 0.995, GFI = 0.986, RMSEA = 0.054, AGFI = 0.951, NFI = 0.993, IFI = 0.995 TLI = 0.987 และ RMR = 0.004 แสดงว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในและภายนอกทุกตัวสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่าตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้สามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ตามที่กำหนดให้ตามลำดับ ส่วนการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้น แฮร์ และคณะ (Hair et al., 2006) ได้กล่าวว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้จะต้องมีค่ามากกว่า 0.30 ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.838 – 0.941 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่ง วัดได้จาก  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.703 – 0.886 แสดงในตาราง 4.25

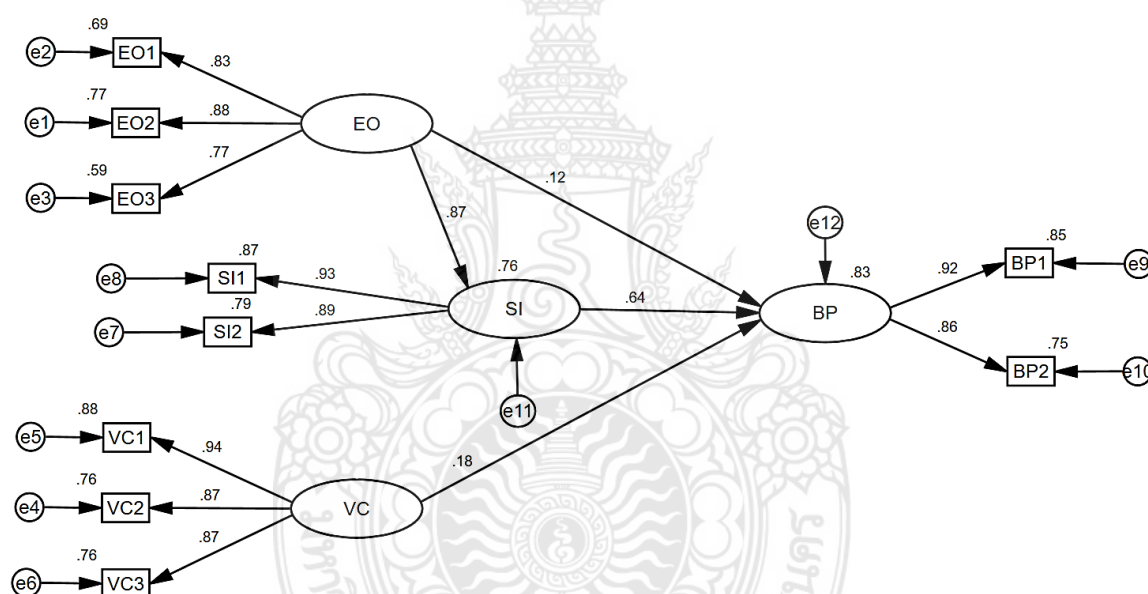
ตาราง 4.25 ผลการตรวจสอบความตรงโมเดลการวัดของตัวแปรทุกตัว

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	Factor loading	t-value	$R^2$
Entrepreneurial Orientation (EO)	Innovativeness (EO1)	.872	29.05	0.760
	Proactiveness (EO2)	.895	-	0.801
	Risk Taking (EO3)	.838	26.61	0.703
Value Creation (VC)	System of Human (VC1)	.928	34.90	0.861
	System of Artifact (VC2)	.896	-	0.803
	System of Society (VC3)	.887	28.92	0.788
Service Innovation (SI)	Product innovation (SI1)	.939	33.04	0.881
	Process innovation (SI2)	.878	-	0.772
Business Performance (BP)	Financial Perspective (BP1)	.941	-	0.886
	Customer Perspective (BP2)	.853	30.18	0.727

#### 4.7 ส่วนที่ 7 การสร้างและตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

1. การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง เมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นแล้วพบว่าการแจกแจงของข้อมูลใกล้เคียงแบบปกติ จึงสามารถเลือกการวิเคราะห์เส้นทางของโมเดลสมการโครงสร้างแบบ Maximum likelihood ได้ โดยโมเดลสมการโครงสร้างเริ่มต้นก่อนการปรับโมเดลให้กลมกลืน ดังภาพ 4.2 8807165587

ภาพ 4.2 แสดงโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ก่อนการปรับโมเดล



จากภาพ 4.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 432.917,  $df = 30$ , CMIN/DF = 16.431, CFI = 0.924, GFI = 0.850, RMSEA = 0.161, AGFI = 0.725, NFI = 0.919, IFI = 0.924, TLI = 0.886 และ RMR = 0.017 แสดงว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงภายในและภายนอก ทุกตัวสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่าตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ สามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ตามที่กำหนดให้ตามลำดับ ส่วนการพิจารณาค่า น้ำหนักองค์ประกอบนั้น แฮร์ และคณะ (Hair et al., 2006) ได้กล่าวว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวแปรสังเกตได้จะต้องมีค่ามากกว่า 0.30 ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

มาตรฐานของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.766 – 0.938 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่ง วัดได้จาก  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.587 – 0.880 แสดงในตาราง 4.26 ถึง 4.28

ตาราง 4.26 รูปแบบองค์ประกอบทั่วไปก่อนการปรับโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	Factor loading	t-value	$R^2$
Entrepreneurial Orientation (EO)	Innovativeness (EO1)	.830	26.67	0.69
	Proactiveness (EO2)	.878	-	0.77
	Risk Taking (EO3)	.766	23.24	0.59
Value Creation (VC)	System of Human (VC1)	.938	34.38	0.88
	System of Artifact (VC2)	.874	-	0.76
	System of Society (VC3)	.874	29.76	0.76
Service Innovation (SI)	Product innovation (SI1)	.931	33.53	0.87
	Process innovation (SI2)	.887	-	0.75
Business Performance (BP)	Financial Perspective (BP1)	.925	-	0.86
	Customer Perspective (BP2)	.864	30.52	0.75

ตาราง 4.27 ค่าและผลของดัชนีก่อนการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	ค่าดัชนีก่อนปรับโมเดล	ผลดัชนี
Chi-Square/df	< 2-3	16.431	ไม่สอดคล้อง
TLI	> .90	0.886	ไม่สอดคล้อง
GFI	> .90	0.850	ไม่สอดคล้อง
AGFI	$\geq$ .90	0.725	ไม่สอดคล้อง
CFI	> .90	0.924	สอดคล้อง
NFI	> .90	0.919	สอดคล้อง
RMSEA	< .08	0.161	ไม่สอดคล้อง
RMR	< .05	0.017	สอดคล้อง

หมายเหตุ: เกณฑ์ดัชนีอ้างอิงจากเกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ของไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001)

## 2. การตรวจสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

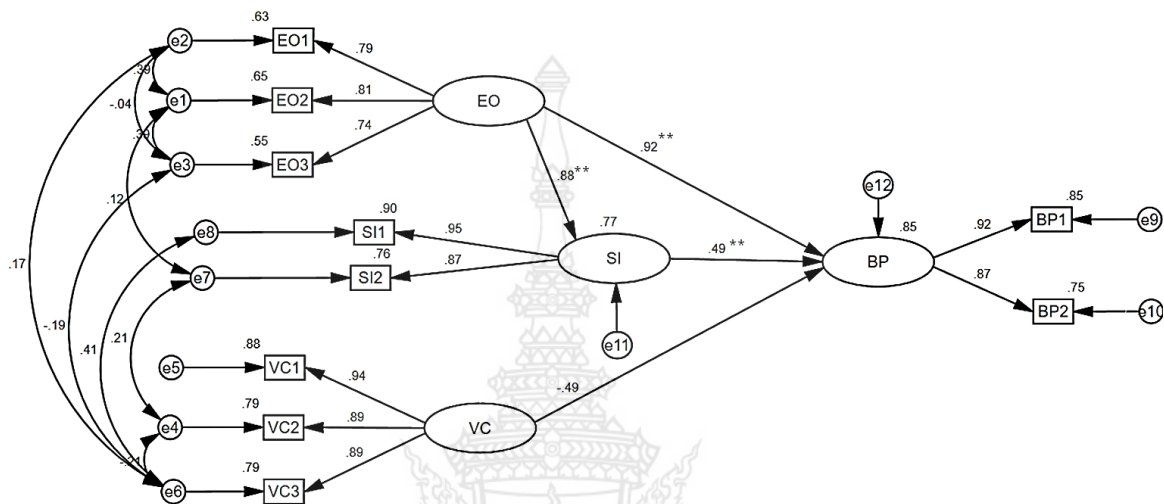
จากตาราง 4.27 พบว่าก่อนการปรับโมเดลมีดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ คือ CFI NFI และ RMR โดยรวมแล้วโมเดลจึงค่อนข้างจะกลมกลืนตามกรอบแนวคิดของงานวิจัย แต่ดัชนีสำคัญที่ยืนยันความกลมกลืน คือค่า  $\chi^2/df$  (ไค-สแควร์สัมพันธ์) ยังมีค่าสูงกว่า 3 แสดงว่าโมเดลไม่ได้มีความกลมกลืนทางสถิติ จึงเป็นที่มาของการปรับโมเดล โดยผู้วิจัยได้ทำการปรับเส้นความสัมพันธ์ตามคำแนะนำของโปรแกรม โดยการปรับความคลาดเคลื่อน (Error) ของตัวแปรสังเกตให้มีความสัมพันธ์กัน โดยภายหลังการปรับโมเดลพบว่าค่าดัชนีทั้งหมดได้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โมเดลมีความกลมกลืนสมบูรณ์ดังตาราง 4.28

ตาราง 4.28 ค่าและผลของดัชนีหลังการปรับโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	ค่าดัชนีก่อนปรับโมเดล	ผลดัชนี
Chi-Square/df	< 2-3	2.769	สอดคล้อง
TLI	> .90	0.987	สอดคล้อง
GFI	> .90	0.987	สอดคล้อง
AGFI	$\geq$ .90	0.949	สอดคล้อง
CFI	> .90	0.996	สอดคล้อง
NFI	> .90	0.994	สอดคล้อง
RMSEA	< .08	0.054	สอดคล้อง
RMR	< .05	0.004	สอดคล้อง

หมายเหตุ: เกณฑ์ดัชนีอ้างอิงจากเกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ของไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001)

ภาพ 4.3 แสดงโมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย  
ภายหลังการปรับโมเดล



#### 4.8 ส่วนที่ 8 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

จากภาพ 4.3 จะพบว่ามีค่าทางสถิติมากมายปรากฏในรูปแบบความสัมพันธ์เพื่อให้สะดวกต่อการอธิบายจึงจะแบ่งออกเป็นสองส่วนดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบทั่วไปของโมเดล จะอธิบายถึง ตัวแปรชนิดต่าง ๆ น้ำหนักปัจจัย ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต และค่านัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ (P value) โดยสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมบนตาราง 4.29

ตาราง 4.29 รูปแบบองค์ประกอบทั่วไปภายหลังจากการปรับโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	Factor loading	t-value	R <sup>2</sup>
Entrepreneurial Orientation (EO)	Innovativeness (EO1)	0.79	27.67	0.63
	Proactiveness (EO2)	0.81	-	0.65
	Risk Taking (EO3)	0.74	25.40	0.55
Value Creation (VC)	System of Human (VC1)	0.94	33.85	0.88
	System of Artifact (VC2)	0.89	-	0.79
	System of Society (VC3)	0.89	29.05	0.79
Service Innovation (SI)	Product innovation (SI1)	0.95	32.51	0.90
	Process innovation (SI2)	0.87	-	0.76
Business Performance (BP)	Financial Perspective (BP1)	0.92	-	0.85
	Customer Perspective (BP2)	0.87	30.08	0.75

จากตาราง 4.29 พบว่าตัวแปรแฝงในสมการรูปแบบประกอบด้วยตัวแปรผล 1 ตัวแปร คือผลการดำเนินธุรกิจ Business Performance (BP) ตัวแปรแทรกกลาง 1 ตัวแปรคือ นวัตกรรมบริการ Service Innovation (SI) โดยมีตัวแปรสาเหตุ 2 ตัวแปรคือ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) และ การสร้างคุณค่า Value Creation (VC)

ตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ การมีนวัตกรรม Innovativeness (EO1) การทำงานเชิงรุก Proactiveness (EO2) และ การเผชิญความเสี่ยง Risk Taking (EO3) ตัวแปรสังเกตมีน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.74-0.81 มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ตัวแปรสังเกตที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือการทำงานเชิงรุก มีค่าน้ำหนัก 0.81 และค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายร้อยละ 65

ตัวแปรแฝงการสร้างคุณค่า Value Creation (VC) ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ System of Human (VC1) ระบบการทำงาน System of Artifact (VC2) และ องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ System of Society (VC3) ตัวแปรสังเกตมีน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง

0.89-0.94 มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ตัวแปรสังเกตที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์มีค่าน้ำหนัก 0.94 และค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายร้อยละ 88

ตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (SI) ประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) (SI1) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) (SI2) ตัวแปรสังเกตมีน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.87-0.95 มีนัยสำคัญที่ระดับ 0 ตัวแปรสังเกตที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีค่าน้ำหนัก 0.95 และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 90

ตัวแปรแฝงผลการดำเนินธุรกิจ Business Performance (BP) ประกอบไปด้วย 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเงิน Financial Perspective (BP1) และ ด้านลูกค้า Customer Perspective (BP2) ตัวแปรสังเกตมีน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.87-0.92 มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ตัวแปรสังเกตที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือด้านการเงิน มีค่าน้ำหนัก 0.92 และค่าสัมประสิทธิ์ การทำนายร้อยละ 85

## 2. การวิเคราะห์อิทธิพลในโมเดล

เพื่อความชัดเจนผู้วิจัยได้นำเสนออิทธิพลออกเป็นสามส่วนได้แก่ อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)

จากตาราง 4.30 ตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (SI) ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) มีค่าเท่ากับ 0.877 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 77

ตัวแปรแฝงผลการดำเนินธุรกิจ Business Performance (BP) ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) การสร้างคุณค่า Value Creation (VC) และ นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (SI) มีค่า 0.92, -0.49 และ 0.49 ตามลำดับ รัับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation (EO) มีค่า -0.045 มีอิทธิพลรวมสูงสุดอยู่ที่ตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) มีค่า 0.880 โดยตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial Orientation (EO) และ นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) (SI) ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ Business Performance (BP) อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายร้อยละ 78 และ 85 ตามลำดับ

ในการทดสอบความสัมพันธ์ทางอ้อมนั้น Baron and Kenny (1986) ได้ให้คำแนะนำในการทดสอบว่านวัตกรรมบริการเป็นอิทธิพลทางอ้อมแบบสมบูรณ์หรือไม่นั้น เมื่อทดสอบโดยการนำเอานวัตกรรมบริการเข้าไปเป็นตัวแปรแทรกในสมการแล้วพบว่า 'ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ที่มีต่อผลการดำเนินธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญ' นั้นหมายความว่านวัตกรรมบริการเข้ามาแทรกความสัมพันธ์อย่างแบบสมบูรณ์ (Full Mediation) แต่หากความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมบริการ ยังคงมีผลของความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลของความสัมพันธ์นั้น มีค่าน้ำหนักของความสัมพันธ์ลดลง หมายความว่า นวัตกรรมบริการนั้น เข้ามาแทรกความสัมพันธ์แค่เพียงบางส่วนเท่านั้น (Partial Mediation) (Baron & Kenny, 1986) ซึ่งจากตาราง 4.30 แสดงค่าอิทธิพลทางตรงระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และ ผลการดำเนินธุรกิจ ที่ลดลง เมื่อส่งผ่านตัวแปรนวัตกรรมบริการ จากเดิมมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.924 เมื่อเกิดการส่งผ่านตัวแปรนวัตกรรมบริการ ทำให้ค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจลดลง เท่ากับ 0.880 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมบริการนั้นเป็นตัวแปรแทรกกลางบางส่วน (Partial Mediation)

ตาราง 4.30 ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุภายในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และ นวัตกรรมบริการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

ตัวแปรผล	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ		
			Entrepreneurial Orientation	Value Creation	Service Innovation
Value	0.91	DE	-	-	-
Creation		IE	-	-	-
		TE	-	-	-
Service	0.77	DE	0.877**	-	-
Innovation		IE	-	-	-



ตาราง 4.30 ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุภายในความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และ นวัตกรรมบริการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย (ต่อ)

ตัวแปรผล	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ		
			Entrepreneurial Orientation	Value Creation	Service Innovation
		TE	0.877**	-	-
Business Performance	0.85	DE	0.924**	-0.493	0.485**
		IE	-0.045	-	-
		TE	0.880**	-0.493	0.485**

หมายเหตุ \*\* หมายถึงมีนัยสำคัญที่ 0.01

ตาราง 4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินธุรกิจ	เป็นไปตามสมมติฐาน
H2: การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านนวัตกรรมบริการ	เป็นไปตามสมมติฐาน
H3: การสร้างคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
H4: นวัตกรรมบริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ	เป็นไปตามสมมติฐาน

จากตาราง 4.31 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ  
มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินธุรกิจ และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อม  
ต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านนวัตกรรมบริการ อีกทั้งการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพล  
ทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมบริการ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และตัวแปรนวัตกรรม  
บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 แต่ตัว  
แปรการสร้างคุณค่าไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดกลางค้าส่งผลไม้ ตลาดไท ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี จำนวน 600 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นผู้ประกอบการค้าส่งผลไม้ไทยในตลาดไท ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี จำนวนทั้งหมด 600 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 69 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.3 ระดับการศึกษามัธยมศึกษา / เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 47.3 มีระยะเวลาในการดำเนินกิจการ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.7 มีจำนวนพนักงานในธุรกิจ 2-5 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีทุนจดทะเบียน น้อยกว่า 500,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 43.7 โดยจดทะเบียนธุรกิจแบบบุคคลธรรมดา คิดเป็นร้อยละ 50.7

5.1.2 ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ และผลการดำเนินธุรกิจ

ปัจจัยด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยองค์ประกอบการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการด้านการมีนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ปัจจัยด้านการสร้างคุณค่ามีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากถึงมากที่สุด โดยองค์ประกอบการสร้างคุณค่าด้านระบบการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ปัจจัยด้านนวัตกรรมบริการ มีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยองค์ประกอบ นวัตกรรมบริการ ด้านนวัตกรรมกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ปัจจัยด้านผลการดำเนินธุรกิจมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยองค์ประกอบผล การดำเนินธุรกิจด้านลูกค้า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

### 5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตทุกตัวในตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความ เป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า นวัตกรรมบริการ ต่อผลการดำเนินธุรกิจ พบว่ามีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทุกตัว ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ในทิศทางบวก ทุกตัวอย่างมีนัยสำคัญ จัดอยู่ในความสัมพันธ์ระดับปานกลางถึงระดับสูง

### 5.1.4 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

พบว่าภายหลังการปรับโมเดลโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัว แปรสังเกต พบว่าโมเดลสมการโครงสร้างนี้มีความกลมกลืนอย่างมีนัยสำคัญและผ่านเกณฑ์ความ กลมกลืนของทุกดัชนีการวัดความสอดคล้อง

### 5.1.5 องค์ประกอบในโมเดลสมการโครงสร้าง

ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดในกลุ่ม คือด้านการทำงานเชิงรุก

ปัจจัยการสร้างคุณค่า มีองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดในกลุ่มคือด้านทรัพยากร มนุษย์

ปัจจัยนวัตกรรมบริการ มีองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดในกลุ่มคือด้านนวัตกรรม ผลิตรภัณฑ์

ปัจจัยผลการดำเนินธุรกิจ มีองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุดในกลุ่มคือด้านการเงิน

### 5.1.6 อิทธิพลของปัจจัยต่อผลการดำเนินธุรกิจ

ตัวแปรแฝงนวัตกรรมบริการ ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความ เป็นผู้ประกอบการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวแปรแฝงผลการดำเนินธุรกิจได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และ นวัตกรรมบริการ ตามลำดับ รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลรวมสูงสุดอยู่ที่ตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ โดยตัวแปรแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ นวัตกรรมบริการ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

## 5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทยและศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย ซึ่งได้ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ โดยสามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### 5.2.1 การศึกษาการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแฝงความเป็นผู้ประกอบการ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการทั้งในด้านการมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และการเผชิญความเสี่ยงนั้นสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เปรียบเสมือนผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานให้ดีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นถึงความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นางเยาว์ อินทะนาม, อัมภาศิริ พอด้า และกรรณก ดลโสภณ (2563) ที่ทำการศึกษารื่อง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง ความสามารถทางนวัตกรรม ความใส่ใจในการเรียนรู้ และความเป็นอิสระ มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังที่ Miller (1983) ได้กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้ประกอบการว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรที่มีความเป็นผู้ประกอบการเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องในนวัตกรรม กิจกรรมที่เกิดความเสี่ยง และมีการดำเนินงานเชิงรุก เพื่อนำไปสู่การแข่งขันต่อคู่แข่ง การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการจึงเป็นกระบวนการขององค์กรที่สนับสนุนต่อความอยู่รอดขององค์กรและผลการดำเนินงาน จึงสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าความสามารถของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ และผลการดำเนินงานของกิจการทั้งในรูปแบบของทางด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน

#### 5.2.2 การศึกษาการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านนวัตกรรมบริการ

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแฝงการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินธุรกิจผ่านนวัตกรรมบริการ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการทั้งในด้านการมีนวัตกรรม การทำงานเชิงรุก และการเผชิญความเสี่ยงนั้นสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เมื่อส่งผ่านนวัตกรรมบริการ เปรียบเสมือนผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานให้ดีขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และเพื่อผลกำไรที่มากขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นถึงความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นให้เกิดผลการดำเนินงานทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สายทิพย์ โสรัตน์ (2558) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวประเภทโรงแรมและรีสอร์ท ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการตลาดในธุรกิจบริการ นวัตกรรม การบริการ และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำเชิงผู้ประกอบการและผลการดำเนินการของ ธุรกิจได้เป็นอย่างดี ดังที่ ศตายุ รมเย็น (2561) กล่าวว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ หรือความสามารถของผู้ประกอบการ จะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินกิจการให้มีความแปลกใหม่ อันนำมาซึ่งการลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และเพิ่มศักยภาพในการทำงานอันส่งประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการ จึงสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าความสามารถของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถ

ส่งผลต่อศักยภาพในการได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการ และผลการดำเนินงานของกิจการทั้งในรูปแบบของทางด้านการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

### 5.2.3 การศึกษาการสร้างคุณค่าที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแฝงการสร้างคุณค่าไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ประชากรกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบธุรกิจการค้าผลไม้มัทยไทย ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดเล็กที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 5-10 คน และมีพนักงานมากกว่า 10 คนเพียงร้อยละ 12.8 ซึ่งอาจเป็นแรงงานรายวัน หรือรายเดือน จึงมีระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปตามแนวคิดของผู้ประกอบการแต่ละรายซึ่งจะมีความแตกต่างกัน โดยอาจไม่ตรงกับมาตรฐานและความต้องการของพนักงาน อีกทั้งอาจยังขาดการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ภายในองค์กรธุรกิจที่จะสามารถช่วยให้ดำเนินงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก จึงส่งผลให้ ผลลัพธ์ของการขายสินค้าและการให้บริการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้น ปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการเพิ่มยอดขายโดยการกระตุ้นความต้องการของผู้ซื้อ หรือทำให้ธุรกิจไม่สามารถเพิ่มยอดขายได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งสอดคล้องกับ พรพจน์ ลีลาพรชัย (2560) ที่กล่าวว่า การสร้างคุณค่า (Value Creation) ขององค์กรเป็นการสร้างคุณค่าที่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ใช่การดำเนินการเพื่อผลกำไรเพียงชั่วคราว ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการจึงไม่ เน้นที่ตัวชี้วัดทางการเงิน เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวไม่อาจบ่งบอกถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ได้การลงทุนที่สร้างความยั่งยืนจะเป็นการลงทุนเพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ทั้งยังรวมถึงการทำวิจัยและพัฒนา R&D นวัตกรรมทางความรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งส่วนมากเป็น สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งในยุคที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และมีความเสี่ยงในการลงทุนสูง การสร้างคุณค่าองค์กรเพื่อมุ่งให้เกิดผลกำไรนั้นจึงเป็นเรื่องยาก ดังเช่นที่ Lindgreen et al. (2009) ได้กล่าวว่า ลักษณะของ Value Creation จะเน้นการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร มิใช่ผลกำไรในระยะสั้น ดังนั้นยอดขาย และผลกำไร ยังไม่สามารถบ่งบอกถึงความยั่งยืนขององค์กรได้เพียงพอ

### 5.2.4 การศึกษานวัตกรรมบริการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจ

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยแฝงนวัตกรรมบริการมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการ

ดำเนินธุรกิจ เพื่อการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มีคุณภาพ มีความหลากหลายและน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังเป็นการช่วยในเรื่องการวิเคราะห์จุดบกพร่องของระบบงาน และแก้ไขระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความประทับใจในผลิตภัณฑ์ของลูกค้า จึงสามารถช่วยให้ผลการดำเนินธุรกิจมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มิ่งขวัญ บุญรอด (2561) ที่ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการบริการ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรม ระดับ 3-4 ดาวในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยนวัตกรรมบริการ ในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการนั้น ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรม 3-4 ดาว ในประเทศไทย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Walker (2004) ที่ได้ศึกษานวัตกรรมและผลการดำเนินงาน ขององค์กร พบว่า ผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการของบริษัทมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ดังเช่นงานวิจัยของ ชัชพล ทรงสุนทรวงค์ (2559) ที่ได้กล่าวว่า การที่ผู้ผลิต ผลิต สินค้าและบริการกำลังพยายามตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าอยู่ อาจไม่ใช่ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าก็ เป็นได้ดังนั้น แทนที่ผู้ประกอบการธุรกิจจะพยายาม ผลักดันสินค้าหรือบริการไปสู่ลูกค้า ควรพยายามแสดงให้ลูกค้าเห็นว่าผู้ผลิตมีนวัตกรรมการผลิตและนวัตกรรมบริการที่จะสามารถช่วยตอบสนองความต้องการจำเป็นและความ ต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมที่สุดและสามารถ พัฒนาต่อไปถึงระดับที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกถึงความต้องการที่ จะใช้สินค้าและบริการจากผู้ผลิตอย่างต่อเนื่อง เมื่อทำได้ เช่นนี้แล้วลูกค้าก็จะแสดงความต้องการที่แท้จริงในการ บริโภคสินค้าและใช้บริการในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Peter F. Drucker (1998) นักวิชาการด้านการจัดการ ที่ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของธุรกิจ คือ การทำให้ลูกค้ามี ความพึงพอใจ นอกจากนี้ธุรกิจที่จะมีผลประกอบการทาง การเงินที่ดีได้ก็ต่อเมื่อลูกค้าได้รับความพึงพอใจ ด้วยการใส่ใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสม่าเสมอ



## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย ผลการดำเนินธุรกิจเกิดจากการที่เจ้าของธุรกิจมีความเป็นผู้ประกอบการ การกล่าวคือ จะต้องเน้นนวัตกรรมในแง่ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ กระบวนการทำงานใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อีกทั้งต้องเน้นการทำงานเชิงรูปเมื่อธุรกิจเกิดการแข่งขัน โดยการเป็นผู้สร้างสรรค์สินค้า บริการใหม่ในธุรกิจค้าส่งผลไม้ รวมถึงผู้ประกอบการจะต้องกล้าเสี่ยงโดยเฉพาะในแง่การตัดสินใจลงทุนหรือเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

2. ด้านการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการควรเปิดรับ และเรียนรู้ นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและระบบการทำงานที่อยู่เหนือคู่แข่งอื่นจะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นได้ต่อไป

3. ด้านการสร้างคุณค่า แสดงถึงการวางแผนระบบงานให้กับบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในเรื่องสวัสดิการ การสร้างความสัมพันธ์ การจัดวางคนให้เหมาะสมกับประเภทงาน การตรวจสอบคุณภาพการทำงานและการเตรียมความพร้อมด้านเครื่องมือ จะสามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการซื้อขายได้

4. ด้านนวัตกรรมบริการ อนุমানได้ว่าในธุรกิจค้าส่งผลไม้หรืออุตสาหกรรมใกล้เคียงอื่น ๆ ควรมุ่งเน้นนวัตกรรมบริการในด้านกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อศึกษาปัญหา ทำการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยการให้ความสำคัญที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่จะวางจำหน่าย ความรวดเร็วในการจัดส่งผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และเพิ่มโอกาสในการสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นให้กับธุรกิจ

5. ด้านผลการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด พัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอเพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้และเพิ่มลูกค้ารายใหม่ให้แก่ธุรกิจ โดยอาจจะทำได้จากการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และการบริการ มีช่องทางจำหน่ายและจัดส่งที่หลากหลายเพื่อให้ธุรกิจสามารถรองรับลูกค้าในประเภทที่หลากหลายได้มากยิ่งขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเพียง 3 ด้าน ได้แก่ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างคุณค่า และปัจจัยนวัตกรรมบริการ ซึ่งอาจจะทำให้ข้อมูลปัจจัยที่ไม่ครอบคลุมในการส่งผลไปยังผลการดำเนินธุรกิจทั้งหมด ทำให้ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรทำการศึกษาปัจจัยในด้านอื่นๆ ที่ส่งผลไปยังผลการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากปัจจัยที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ในครั้งนี้ เช่น ความใส่ใจในการเรียนรู้ (Learning) การมุ่งเน้นการตลาด กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เพื่อให้ธุรกิจได้รับรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้นและสามารถนำมาปรับใช้ในการวางแผนทางการดำเนินงานในอนาคต

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มภาคธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทยในเขตพื้นที่ตลาดไท จังหวัดปทุมธานี ซึ่งในครั้งต่อไปควรมีการศึกษากลุ่มเป้าหมายที่ดำเนินกิจการใกล้เคียงกัน ในพื้นที่อื่นๆที่มีความสนใจ เช่น การกำหนดกิจการที่จะทำการศึกษาเป็นธุรกิจค้าส่งผัก หรือเนื้อสัตว์ เป็นต้น เพื่อที่จะได้ศึกษาในบริบทที่มีความใกล้เคียงกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยในบริบทที่มีความแตกต่าง โดยมีข้อคำถามที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น อันส่งผลต่อความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้กับธุรกิจนั้น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาประเด็นด้านการสร้างคุณค่าตามกรอบแนวคิดของบริบทตะวันตกจึงอาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับบริบททางตะวันออก จึงควรเพิ่มเติมในเรื่องของ Cross culture ในประเด็นการสร้างคุณค่าในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เช่น การช่วยเหลือเกื้อกูล การพึ่งพาอาศัย ความเป็นพี่เป็นน้อง เพื่อเป็นการสร้างเครื่องมือชี้วัดการสร้างคุณค่าขององค์กรในบริบทธุรกิจภายในประเทศไทยได้

## บรรณานุกรม

- กรมวิทยาศาสตร์บริการ,และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2556). *บริการด้านวิทยาศาสตร์ปฏิบัติการของกรมวิทยาศาสตร์บริการ (วศ.)* ปี 2556. กรุงเทพฯ: สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรมวิทยาศาสตร์ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ซีไอเคยูเคชั่น.
- กองข้อมูลธุรกิจ. (2561). *ประกาศราคากลาง*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก:  
[https://www.dbd.go.th/dbdweb56/more\\_news.php?cid=389andpage=13](https://www.dbd.go.th/dbdweb56/more_news.php?cid=389andpage=13)  
(29 พฤศจิกายน 2564).
- กัญญสิริ จันทร์เจริญ. (2552). *ทัศนคติของการทำงานบริการสุขภาพของผู้สำเร็จการศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา*. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- การดี เลียวไพโรจน์. (2552). *การบริหารและการสร้างนวัตกรรมด้านการบริการ*. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก: <http://www.thaitrainingzone.com/TrainingDetail.asp?id=994> (29 พฤศจิกายน 2564).
- ชยพันธ์ จงเจริญชัยสกุล. (2561). *ความสามารถทางนวัตกรรมบริการ : ข้อพิสูจน์เชิงประจักษ์ของธุรกิจโรงแรมบูติค ในประเทศไทย*. วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี, 12(1), 69-87.
- ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์. (2559). *นวัตกรรมบริการ: กลยุทธ์ที่สร้างความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจบริการ*. มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- दनัย เทียนพุด. (2545). *การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นงเยาว์ อินทะนาม, อัมภาศรี พอค้ำ และ กรรณก ดลโสภณ. (2563). การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์, วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 12(4), นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). การวิเคราะห์ห่อภิมาณ Meta-Analysis. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤดี จิยะวรรณันท์, และภูมิพร ธรรมสถิตเดช. (2555). การศึกษาธุรกิจบริการนิตยสารจัดชุดให้เช่าแบบและสิ่งทีในมุมมองของนวัตกรรมบริการ. (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นวัตน์ ชนาพรณ. (2550). การศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงาน ภูมิความรู้ความชำนาญ เซาท์เซิงปฏิบัติและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจอาหารแช่แข็งกลุ่มผลิตภัณฑ์จากสัตว์น้ำ. (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- ปรารธนา หลีกภัย. (2555). ผลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร. วิทยการการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 29(1), 77-90.
- พรพจน์ ลีลาพรชัย. (2560). การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการสร้าง Value Creation สำหรับ Startup และ SME ในธุรกิจความรู้เข้มข้น KIBS. (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- พสุ เดชะรินทร์. (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard and Key Performance Indicators. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- พิชิต ฤทธิจัญญ. (2551). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แฮร์ส ออฟเคอร์มีส์.
- มาโคโตะ ยูซุอิ. (2555). นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เบื้องหลังความสำเร็จของเซเว่นอีเลฟเว่น เจแปน และธุรกิจบริการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- มิ่งขวัญ บุญรอด, และคณะ. (2561). ผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับ 3-4 ดาวในประเทศไทย. วารสารชุมชนวิจัย, 13(3), 225-236.
- ยิ่งลักษณ์ เขมโชติกูร. (2552). ผลกระทบของแนวทางการใช้ระบบสารสนเทศทางการบัญชีที่มีต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอำเภอเมืองเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2555). การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์. (2555). การวัดนวัตกรรมบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารวิทยาการจัดการ, 31(1), 119-146.
- วลัยลักษณ์ รัตนวงศ์, ณัฐธิดา สุวรรณโณ, และธีรศักดิ์ จินดาบถ. (2557). การวัดนวัตกรรมบริการของธุรกิจท่องเที่ยวไทย วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. วารสารวิทยาการจัดการ, 31(1).
- ศตายุ ร่มเย็น. (2561). ความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถทางการตลาดที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา. (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). ทฤษฎีการประเมิน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ เน้นสำหรับงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ. (2541). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, และคณะ. (2553). รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สายทิพย์ ไสรัตน์. (2558). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้ประกอบการและการมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จังหวัดเชียงใหม่. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 8(14), 27-40.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2555). เอกสารเผยแพร่ย้อนหลัง. [ออนไลน์]. สืบค้นจาก: <https://www.oae.go.th/view/1/%E0%B8%82%> (29 พฤศจิกายน 2564).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). 100 วิธีส่งเสริมนวัตกรรม Innovation Innovation ambassador. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล. (2546). การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ด้วย วิธี Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.,.
- อนงค์ รุ่งสุข. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (วิทยานิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์).
- อำนาจ ธีระวนิช. (2544). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2546). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2561). นวัตกรรมและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (โอท็อป) ในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 38(1), 18-35.
- Aaker, D. A., and Jacobson, R. (2001). *The value relevance of brand attitude in high-technology markets*. In: SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Aarikka-Stenroos, L., and Jaakkola, E. (2012). *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*. *Industrial marketing management*, 41(1), 15-26.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Agarwal, R., and Selen, W. (2011). *Multi-dimensional nature of service innovation: Operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organisations. International Journal of Operations and Production Management.*
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., and Fadzil, F. H. B. (2014). *The measurements of firm performance's dimensions. Asian Journal of Finance and Accounting, 6(1), 24.*
- Alam, I. (2006). *Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. Industrial marketing management, 35(4), 468-480.*
- Apter, A. J., Cheng, J., Small, D., Bennett, I. M., Albert, C., Fein, D. G., . . . Van Horne, S. (2006). *Asthma numeracy skill and health literacy. Journal of Asthma, 43(9), 705-710.*
- Argandoña, A. (2011). *Stakeholder theory and value creation.*
- Arthurs, J. D., Hoskisson, R. E., Busenitz, L. W., and Johnson, R. A. (2008). *Managerial agents watching other agents: Multiple agency conflicts regarding underpricing in IPO firms. Academy of management journal, 51(2), 277-294.*
- Atuahene-Gima, K., and Ko, A. (2001). *An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. Organization science, 12(1), 54-74.*
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., and Tzokas, N. (1994). *Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat. European Journal of Marketing.*
- Avlonitis, G. J., and Salavou, H. E. (2007). *Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. Journal of Business Research, 60(5), 566-575.*

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bakar, L. J. A., and Ahmad, H. (2010). *Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view*. Business Process Management Journal.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. (2009). *The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses*. Journal of Small Business Management, 47(4), 443-464.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.
- Beer, M., and Walton, E. (1990). *Developing the competitive organization: Interventions and strategies*. American Psychologist, 45(2), 154.
- Blackwell, R., DSouza, C., Taghian, M., Miniard, P., and Engel, J. (2006). *Consumer behaviour: an Asia Pacific approach: Thomson*.
- Brewer, G. A., and Selden, S. C. (2000). *Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies*. Journal of public administration research and theory, 10(4), 685-712.
- Burke, W. W., and Litwin, G. H. (1992). *A causal model of organizational performance and change*. Journal of management, 18(3), 523-545.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument*. International journal of testing, 1(1), 55-86.
- Camisón, C., and Monfort-Mir, V. M. (2012). *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*. Tourism Management, 33(4), 776-789.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Chandler, G. N., Keller, C., and Lyon, D. W. (2000). *Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture*. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 59-76.
- Chen, C.-J., and Huang, J.-W. (2009). *Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity*. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, J.-S., and Tsou, H.-t. (2007). *Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: The case of financial firms*. *Information research: an international electronic journal*, 12(3), n3.
- Chen, W.-J. (2011). *Innovation in hotel services: Culture and personality*. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Cheng, C. C., and Krumwiede, D. (2010). *The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study*. *Operations Management Research*, 3(3-4), 161-171.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. New York: NY : Wiley.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Damanpour, F., and Gopalakrishnan, S. (2001). *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- de Chematony, L., Dall'Olmo Riley, F., and Harris, F. (1998). *Criteria to assess brand success*. *Journal of Marketing Management*, 14(7), 765-781.
- Den Hertog, P., Broersma, L., and Van Ark, B. (2003). *On the soft side of innovation: services innovation and its policy implications*. *De Economist*, 151(4), 433.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Dess, L., Lumpkin, G., and Marilyn, L. (2005). *Taylor, Strategic Management*. In: New York: McGraw-Hill Irwin.
- Diefenthaler, A., Moorhead, L., Speicher, S., Bear, C., and Cerminaro, D. (2017). *Thinking and Acting Like a Designer: How design thinking supports innovation in K-12 education*. Wise and Ideo. Retrieved, 6(3), 2018.
- Drejer, I. (2004). *Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective*. *Research policy*, 33(3), 551-562.
- Drucker, P. F. (1985). *Entrepreneurial strategies*. *California Management Review* (pre-1986), 27(000002), 9.
- Drucker, P. F. (1998). *The discipline of innovation*. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Sandén, B., and Johnson, M. D. (2000). *New service development and innovation in the new economy: Studenlitteratur*.
- Fichman, R. G. (2001). *The role of aggregation in the measurement of IT-related organizational innovation*. *MIS quarterly*, 427-455.
- Flaatin, C. (2007). *Antecedent of organizational creativity and innovation: a differentiating*
- Frederick, H. H., Kuratko, D. F., and Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process*. Practice, 10-11.
- Furseth, P. I., and Cuthbertson, R. (2013). *The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation*. *International Journal of Technology Marketing* 24, 8(2), 159-176.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*: Edward Elgar Publishing.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., and Covin, J. G. (2011). *Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance*. *Journal of operations management*, 29(1-2), 116-127.
- Gremyr, I., Witell, L., Löfberg, N., Edvardsson, B., and Fundin, A. (2014). *Understanding new service development and service innovation through innovation modes*. *Journal of business and industrial marketing*.
- Grönroos, C. (2008). *Adopting a service business logic in relational business-to-business marketing: value creation, interaction and joint value co-creation*. Paper presented at the Otago forum.
- Hanjra, M. A., and Qureshi, M. E. (2010). *Global water crisis and future food security in an era of climate change*. *Food policy*, 35(5), 365-377.
- Harkema, S. (2003). *A complex adaptive perspective on learning within innovation projects*. *The learning organization*.
- Henard, D. H., and Szymanski, D. M. (2001). *Why some new products are more successful than others*. *Journal of marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Hertog, P. D. (2000). *Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation*. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Hipp, C., Tether, B. S., and Miles, I. (2000). *The incidence and effects of innovation in services: evidence from Germany*. *International journal of innovation management*, 4(04), 417-453.
- Hipper, A., and Isenberg, G. (2000). *Cyclic mechanical strain decreases the DNA synthesis of vascular smooth muscle cells*. *Pflügers Archiv*, 440(1), 19-27.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hjalager, A.-M. (2002). *Repairing innovation defectiveness in tourism*. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hsieh, A. C., Liu, Y., Edlind, M. P., Ingolia, N. T., Janes, M. R., Sher, A., . . . Bonham, M. J. (2012). *The translational landscape of mTOR signalling steers cancer initiation and metastasis*. *Nature*, 485(7396), 55-61.
- Hsieh, P.-F., Lee, C.-S., and Ho, J. C. (2012). *Strategy and process of value creation and appropriation in service clusters*. *Technovation*, 32(7-8), 430-439.
- Jurviste, U., Prpic, M., and Sabbati, G. (2016). *Maternity and Paternity Leave in the EU*. European Parliament.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy*. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1*. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Khajeheian, D. (2017). *Media entrepreneurship: A consensual definition*. *AD-minister*(30), 91-113.
- Kuratko, D. F. (2007). *Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Lee, C., Hallak, R., and Sardeshmukh, S. R. (2016). *Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model*. *Tourism Management*, 53, 215-228.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Li, Q., Lee, G. Y., Ong, C. N., and Lim, C. T. (2008). *AFM indentation study of breast cancer cells*. *Biochemical and biophysical research communications*, 374(4), 609-613.
- Lin, J. Y. (2011). *New structural economics: A framework for rethinking development*. *The World Bank Research Observer*, 26(2), 193-221.
- Lindgreen, A., Antico, M., Palmer, R., and van Heesch, T. (2009). *High-tech, innovative products: identifying and meeting business customers' value needs*. *Journal of business and industrial marketing*.
- Liu, Y., and De-jun, S. (2009). *Conceptualizing service innovation and service innovation model constructing*. *International Conference On Service Systems And Service Management*, 381-386.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E., and McKinney, J. A. (2006). *Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades*. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.
- Longman, A., and Mullins, J. (2004). *Project management: key tool for implementing strategy*. *Journal of business strategy*.
- Low, G. S., and Lamb, C. W. (2000). *The measurement and dimensionality of brand associations*. *Journal of product and brand management*.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Lyons, R. K., Chatman, J. A., and Joyce, C. K. (2007). *Innovation in services: Corporate culture and investment banking*. *California management review*, 50(1), 174-191.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mansury, M. A., and Love, J. H. (2008). *Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis*. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- Marcel, C.-P. (2001). *Narrative Innovation and Cultural Rewriting in the Cold War Era and After*.
- Mattsson, J., Sundbo, J., and Fussing-Jensen, C. (2005). *Innovation systems in tourism: The roles of attractors and scene-takers*. *Industry and innovation*, 12(3), 357-381.
- Miller, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Möller, K., and Rajala, A. (2007). *Rise of strategic nets—New modes of value creation*. *Industrial marketing management*, 36(7), 895-908.
- Möller, K. K., and Törrönen, P. (2003). *Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis*. *Industrial marketing management*, 32(2), 109-118.
- Morales, D., and Hatten, M. E. (2006). *Molecular markers of neuronal progenitors in the embryonic cerebellar anlage*. *Journal of Neuroscience*, 26(47), 12226-12236.
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., and Spector, T. D. (2008). *Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?* *Management science*, 54(1), 167-179.
- Niyomyath, S. (2003). *The characteristics of entrepreneurs in the tourism success*. Bangkok: Institute for small and Medium Enterprises Development.[in Thai].
- North, D., and Smallbone, D. (2000). *Innovative activity in SMEs and rural economic development: Some evidence from England*. *European Planning Studies*, 8(1), 87-106.
- Nuutinen, M., and Ojasalo, K. (2014). *Enhancing service innovation in a business-to-business context: Four questions for SMEs transforming to service logic*. *International Journal of Quality and Service Sciences*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- O'Sullivan, D., and Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*.(I. SAGE Publications, Ed.).  
United Kingdom.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting Interpreting Innovation Data*.  
Paris: OECD.
- Ordanini, A., and Pasini, P. (2008). *Service co-production and value co-creation: The case  
for a service-oriented architecture (SOA)*. *European Management Journal*, 26(5),  
289-297.
- Ounchaichon, K., Rumakom, M., and Wangboonkong, S. (1990). *Optimization of foliar-  
applied formulations for the control of tobacco whitefly Bemisia tabaci, under field  
conditions*. Paper presented at the Agricultural Biotechnology Conference,  
Bangkok (Thailand), 16-18 Aug 1990.
- Payne, A. F., Storbacka, K., and Frow, P. (2008). *Managing the co-creation of value*.  
*Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pérez-Bustamante, G. (1999). *Knowledge management in agile innovative organisations*.  
*Journal of knowledge management*.
- Rauch, A., and Frese, M. (2000). *Psychological approaches to entrepreneurial success:  
A general model and an overview of findings*. *International review of industrial and  
organizational psychology*, 15, 101-142.
- Repossini, A., Kotelnikov, I., Bouchikhi, R., Torre, T., Passaretti, B., Parodi, O., and Arena, V.  
(2005). *Single-suture line placement of a pericardial stentless valve*. *The Journal of  
thoracic and cardiovascular surgery*, 130(5), 1265-1269.
- Reynolds, P. J. (2005). *How service-learning experiences benefit physical therapist  
students' professional development: a grounded theory study*. *Journal of Physical  
Therapy Education*, 19(1), 41-54.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Ritala, P., and Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). *What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition*. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Roger, M., Hetherington, J., and Delrieu, J. (1983). *Magnetism in solid He 3*. *Reviews of Modern Physics*, 55(1), 1.
- Ruotolo, F., Maffei, L., Di Gabriele, M., Iachini, T., Masullo, M., Ruggiero, G., and Senese, V. P. (2013). *Immersive virtual reality and environmental noise assessment: An innovative audio-visual approach*. *Environmental Impact Assessment Review*, 41, 10-20.
- Salter, A., and Tether, B. S. (2006). *Innovation in services: through the looking glass of innovation studies*. Background paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research's Grand Challenge on Service Science, 7.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., Kumar, S. R., and Wisenblit, J. (2010). *Consumer behavior*. In: Pearson Education.
- SCHILLING, A., and Werr, A. (2009). *Managing and organizing for innovation in service firms*. VINNOVA Report VR 2009, 6.
- Schindel, W. D., Peffers, S. N., Hanson, J. H., Ahmed, J., and Kline, W. A. (2011). *All innovation is innovation of systems: An integrated 3-D model of innovation competencies*. Paper presented at the 2011 ASEE Annual Conference and Exposition.
- Schiama, G., Carlucci, D., and Sole, F. (2012). *Applying a systems thinking framework to assess knowledge assets dynamics for business performance improvement*. *Expert Systems with applications*, 39(9), 8044-8050.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Schneider, M. (1999). *Innovation von Dienstleistungen*. Organisation von Innovationsprozessen in Universalbanken. Wiesbaden.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A., and Nichol, A. J. (1934). *Robinson's economics of imperfect competition*. *Journal of political economy*, 42(2), 249-259.
- Serirat, S. (1999). *Bangkok a diamond in business world*. *Journal of Marketing*, 9.
- Stam, W., and Elfring, T. (2008). *Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital*. *Academy of management journal*, 51(1), 97-111.
- Su, J. G., Jerrett, M., Beckerman, B., Wilhelm, M., Ghosh, J. K., and Ritz, B. (2009). *Predicting traffic-related air pollution in Los Angeles using a distance decay regression selection strategy*. *Environmental research*, 109(6), 657-670.
- Tacsir, E., Guaipatin, C., Cathles, A., Larsson, M., Magri, N., and Virgem, S. (2011). *Innovation in services: The hard case for Latin America and the Caribbean*. Paper presented at the Americas Competitiveness Forum V. Santo Domingo, Dominican Republic.
- Thakur, R., and Hale, D. (2013). *Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms*. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Tiphachartyothin, P. (2014). *Quality Control: The importance of consistency*. *Journal of Productivity world*, 19(110), 91-96.
- Ueda, K., Takenaka, T., Váncza, J., and Monostori, L. (2009). *Value creation and decision-making in sustainable society*. *CIRP annals*, 58(2), 681-700.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Usui, M. (2009). *Zukai seven-eleven ryu service innovation no joken*. Nikkei Business: Publications, Inc.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vermeulen, P. A., O'shaughnessy, K., and de Jong, J. P. (2003). *Innovation in SMEs: An empirical investigation of the input-throughput-output-performance model*. EIM, Zoetermeer.
- Voss, C., and Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in experiential services: an empirical view*. AIM Research.
- Walker, R. M. (2004). *Innovation and organisational performance: Evidence and a research agenda*. Advanced Institute of Management Research Paper(002).
- Walter, A., Ritter, T., and Gemünden, H. G. (2001). *Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective*. *Industrial marketing management*, 30(4), 365-377.
- Wang, C. L., and Ahmed, P. K. (2004). *Leveraging knowledge in the innovation and learning process at GKN*. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 674-688.
- Wang, Q., Voss, C., Zhao, X., and Wang, Z. (2015). *Modes of service innovation: a typology*. *Industrial Management and Data Systems*.
- Weng, S. F., Redsell, S. A., Swift, J. A., Yang, M., and Glazebrook, C. P. (2012). *Systematic review and meta-analyses of risk factors for childhood overweight identifiable during infancy*. *Archives of disease in childhood*, 97(12), 1019-1026.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Wise, R., and Baumgartner, P. (1999). *Go downstream*. Harvard business review, 77(5), 133-133.
- Yang, D. (2008). *Coping with disaster: The impact of hurricanes on international financial flows, 1970-2002*. The BE Journal of Economic Analysis and Policy, 8(1).
- Zehir, C., Can, E., and Karaboga, T. (2015). *Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210, 358-367.



ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการดำเนินธุรกิจค้าส่งผลไม้ไทย

#### คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจ

2. แบบสอบถามนี้เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิจัย จึงขอความกรุณาทุกท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและค้นคว้าวิจัย

3. ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับ ดังนั้นจึงไม่ต้องลงชื่อบุคคลหรือชื่อบริษัทใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ

ในความร่วมมือท่าน ณ โอกาสนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่า 25 ปี

2) 25-35 ปี

3) 36- 45 ปี

4) มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษาขั้นสูงสุดในปัจจุบัน

1) ต่ำกว่ามัธยมศึกษา

2) มัธยมศึกษา / เทียบเท่า

3)ปริญญาตรี

4) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

1) 1-5 ปี

2) 6-10 ปี

3) 11-15 ปี

4) มากกว่า 15 ปี

5. จำนวนพนักงานของธุรกิจของท่าน

1) น้อยกว่า 2 คน

2) 2-5 คน

3) 6-10 คน

4) มากกว่า 10 คน

6. ทุนจดทะเบียน

1) น้อยกว่า 500,000

2) 500,001 – 1,000,000 บาท

3) 1,000,001 – 5,000,000 ล้านบาท

4) มากกว่า 5,000,000 บาท

## 7. ลักษณะการจดทะเบียนในการดำเนินธุรกิจของท่าน

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) บุคคลธรรมดา | <input type="checkbox"/> 2) ห้างหุ้นส่วน        |
| <input type="checkbox"/> 3) บริษัทจำกัด | <input type="checkbox"/> 4) บริษัทจำกัด (มหาชน) |

## 8. โชนอาคารจำหน่ายสินค้า

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1) อาคารตลาดส้ม | <input type="checkbox"/> 2) อาคารผลไม้รวม    |
| <input type="checkbox"/> 3) อาคารแตงโม   | <input type="checkbox"/> 4) อาคารผลไม้ฤดูกาล |



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	ระดับการมุ่งเน้น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>มีนวัตกรรม</b>					
1. ท่านมีการแสวงหารูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม					
2. ท่านมีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวก และเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ					
3. ท่านมีการศึกษาหาข้อมูลอย่างลึกซึ้ง รอบคอบ โดยเรียนรู้ทั้งจากองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมา เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่เป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าและ มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าได้					
<b>ทำงานเชิงรุก</b>					
4. ท่านมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการความร่วมมือจาก หลายฝ่าย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
5. ท่านมี กำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้านการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					



การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	ระดับการมุ่งเน้น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ทำงานเชิงรุก (ต่อ)</b>					
6. ท่านมีการแสวงหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ และวางแผนร่วมกับผู้ผลิตในการเก็บเกี่ยวผลผลิตที่มีคุณภาพ					
7. ท่านมีการกำหนดนโยบาย การพัฒนาองค์กร โดยใช้นวัตกรรมเป็นฐาน และเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์การ พัฒนา เพื่อให้เกิดการรักษาคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ					
8. ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ระบบ สารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการซื้อขายอยู่เสมอ					
9. ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านการส่งมอบสินค้าให้ได้ ตามเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
10. ท่านมีการกำหนด เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาวสำหรับการดำเนินธุรกิจ และการขยายธุรกิจในอนาคตอย่างชัดเจน					

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ	ระดับการมุ่งเน้น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>เผชิญความเสี่ยง</b>					
11. ท่านพร้อมรับความเสี่ยงต่อความผันผวนของราคาสินค้าในตลาด					
12. ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงจากการเหมาสวนผลไม้ ปริมาณผลผลิตอาจมากหรือน้อยหรือเกิดความเสียหายจนระอเก็บเกี่ยว					
13. ท่านพร้อมที่จะรับความเสี่ยงในการให้เครดิตกับลูกค้าด้านการซื้อขาย					
14. ท่านมีความกล้าในการจัดโปรโมชันสินค้าหรือบริการอย่างสม่ำเสมอแม้ต้นทุนของสินค้าจะมีความผันผวนก็ตาม					
15. ท่านพร้อมที่จะลงทุนเพิ่มเมื่อมีลูกค้ามากขึ้น ทั้งการลงทุนในด้านคนงานผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และด้านเทคโนโลยี					

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

การสร้างคุณค่า	ระดับการสร้างคุณค่า				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ทรัพยากรมนุษย์</b>					
1. ท่านมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร ว่ามีความพร้อมที่จะเตรียมรับกับ การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่					
2. ท่านมีการพัฒนาและ ฝึกอบรมบุคลากรได้อย่าง ถูกต้องตรงจุด และเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่ ที่ปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
4. ท่านทราบถึงศักยภาพที่ต้องการจากพนักงานว่าควรมีคุณสมบัติเช่นไรจึงจะเหมาะสมที่จะทำให้องค์กรของท่านบรรลุเป้าหมาย					
5. ท่านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละฝ่ายมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน					

การสร้างคุณค่า	ระดับการสร้างคุณค่า				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ระบบการทำงาน</b>					
6. ท่านมีการวางแผนในการ กำหนดและจัด สวัสดิการต่างๆ รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่น พึงมี พึงได้ ที่บุคลากรควรได้รับ เพื่อ เป็น สิ่งจูงใจ ในการทำงาน					
7. ท่านมีการวางแผนในการ สร้าง ความสัมพันธ์และความเข้าใจด้านแรงงาน ในองค์กร ทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน					
8. ท่านมีการส่งมอบงานที่ เหมาะกับความรู้อู ความสามารถ ของบุคลากรในแต่ละสาย งาน					
9. ท่านมีการตรวจสอบระบบการทำงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพ ในการ ทำงาน					
10. ท่านมีการเตรียมพร้อม ในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการซื้อขาย					

การสร้างคุณค่า	ระดับการสร้างคุณค่า				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>องค์ประกอบภายนอกของธุรกิจ</b>					
11. ท่านเชื่อว่าการที่ธุรกิจของท่านจะดำรงอยู่ได้นั้น จำเป็นต้องพึ่งพาชุมชน สังคม และเศรษฐกิจ					
12. กิจกรรมของท่านมีการร่วมมือกับซัพพลายเออร์ (ผู้จัดส่งวัตถุดิบ) ในการจัดหาและขนส่งสินค้า					
13. ท่านมีการเข้าร่วมโครงการของภาครัฐที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ					
14. ท่านมีหน่วยงานของทางภาครัฐ และเอกชนคอยให้การช่วยเหลือธุรกิจของท่าน					
15. ท่านร่วมมือกับผู้ประกอบการท่านอื่นๆ เพื่อซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกลง					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการ

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

นวัตกรรมบริการ	ระดับผลสำเร็จ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>นวัตกรรมผลิตภัณฑ์</b>					
1. ท่านมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม					
2. ท่านมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การผลิตผลไม้แช่อิ่ม ผลไม้อบแห้ง เป็นต้น					
3. ท่านมีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ของ ผลิตภัณฑ์ให้มีความสวยงาม มองเห็นได้ง่ายและดูมีความน่าเชื่อถือ					
4. ท่านมีการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ของท่านเพื่อยืดอายุในการจัดเก็บ					
5. ท่านมีการเพิ่มความหลากหลายของ ผลิตภัณฑ์ และหาผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ในตลาดมาจำหน่ายอยู่เสมอ					

นวัตกรรมบริการ	ระดับผลสำเร็จ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>นวัตกรรมกระบวนการ</b>					
1. ท่านมีการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาจุดบกพร่องของระบบงาน และวางแผนทางในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น อยู่เสมอ					
2. ธุรกิจของท่านได้รับการปรับปรุงพัฒนา กระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่แล้วให้ เป็นกระบวนการดำเนินงานใหม่ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการและลูกค้าได้					
3. ท่านดำเนินธุรกิจแบบเครือข่ายโดยให้ความสำคัญกับลูกค้า มีความใส่ใจ ในการคัดเลือกผลไม้ที่มีคุณภาพและสด ใหม่ ให้แก่ลูกค้า					
4. ท่านจัดระบบการทำงานโดยเน้นที่ความรวดเร็วในการจัดหาสินค้า และการจัดส่งสินค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ					
5. ท่านมุ่งเน้นการสร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีในผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ					

**ส่วนที่ 5** แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินธุรกิจ

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ผลการดำเนินธุรกิจ	ระดับผลสำเร็จ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการเงิน</b>					
1. ธุรกิจของท่านมีการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้ผลกำไรในการประกอบการที่สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ					
2. ท่านมีความสามารถในการบริหารจัดการหนี้สินของธุรกิจได้เป็นอย่างดี					
3. ธุรกิจของท่านสามารถหาแหล่งเงินทุนสนับสนุนได้ง่ายขึ้น เช่นการขอสินเชื่อจากธนาคาร					
4. ธุรกิจของท่านมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากตอนเริ่มต้นทำธุรกิจอย่างเห็นได้ชัด					
5. รายได้จากธุรกิจของท่านเพียงพอต่อการชำระหนี้สิน และเพียงพอต่อการหมุนเวียนในธุรกิจ					



ผลการดำเนินงานธุรกิจ	ระดับผลสำเร็จ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านลูกค้า</b>					
6. รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของท่านสามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					
7. ท่านสามารถรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ได้ และเพิ่มลูกค้าใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและการให้บริการที่ดี					
8. ท่านสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย					
9. ธุรกิจของท่านสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าได้เสมอ					
10. รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของท่านทำให้สามารถจัดส่งสินค้าได้ถูกต้อง และถึงมือลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อความ กับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุพงษ์ อินแสงฟ้า  
ตำแหน่ง รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยธนบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพรรณราย ละตา  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กันยาวิวิ์ เมชีวราพันธุ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
4. ดร.ภครัช เฟลิดพริ้งตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรคณบริหารธุรกิจและ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
5. ดร.อาภรณ์ อินแสงฟ้า  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานิสิต  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

## ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล	วิสูตรา ตาแสน		
ภูมิลำเนา	จังหวัดลำปาง		
ประวัติการศึกษา			
วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน		ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์		2559
บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.)	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์		2552
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน			
	กรรมการผู้จัดการ หจก.พรุ่งเรืองเฟรช		

