

อิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพล ของวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง*

ธัญนันท์ บุญอยู่¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง และ (2) ความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง จำนวน 400 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง จำนวน 10 คน เพื่อยืนยันกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่า (1) วัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10, 4.01, 4.19, 4.11, 4.19 และ 4.15 ตามลำดับ และ (2) ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ; ความสามารถทางนวัตกรรม; ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

*โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

¹ อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
19/1 ถนนเพชรเกษม แขวงหนองค้างพูล เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160
อีเมล: thanyanan7@gmail.com

Mediation Effect Innovation in Transferring Effects of Organizational Culture, Market Orientation, Knowledge Management and Entrepreneurship to Sustainable Competitive Advantage of Footwear and Leather Goods Industry*

Thanyanan Boonyoo¹

Abstract

This research aims to study (1) organizational culture, market orientation, knowledge management, entrepreneurship, innovation and sustainable competitive advantage of footwear and leather goods industry; and (2) Innovative capability as mediators linking organizational culture, market orientation, knowledge management and entrepreneurship to the sustainable competitive advantage of footwear and leather goods industry. Questionnaires were distributed to 400 entrepreneurs of footwear and leather goods industry. Data were analyzed in terms of percentage, mean, standard deviation and structural equation model. In-depth interview of 10 entrepreneurs were conducted for qualitative research in order to confirm the developed framework from literature review.

Results of this study showed that (1) organizational culture, market orientation, knowledge management, entrepreneurship, innovation and sustainable competitive advantage were at overwhelmingly high level, with 4.10, 4.01, 4.19, 4.11, 4.19 and 4.15 respectively; and (2) Innovative capability were mediators linking organizational culture, market orientation, knowledge management and entrepreneurship to the sustainable competitive advantage of footwear and leather goods industry.

Keywords: organizational culture; innovation; sustainable competitive advantage

*This project has been supported by Southeast Asia University

¹ Lecturer, Doctor of Business Administration Program, Graduate school, Southeast Asia University
19/1 Phetkasem Road, Nongkhangphlu, Nongkhaem, Bangkok 10160
E-mail: thanyanan7@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรม 4.0 ถือเป็นการนำสารสนเทศมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนร่วมหลัก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา ทั้งมหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยต่างๆ โดยเน้นแนวคิดใหม่ที่อาศัยดิจิทัลเข้ามาเชื่อมต่อทางเครือข่ายในรูปแบบของ Internet of Things (IoT) ที่ช่วยในการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการผลิต ตั้งแต่วัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ และหุ่นยนต์ต่างๆ เพื่อให้สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันได้อย่างอิสระ อีกทั้งเพื่อการจัดการกระบวนการผลิตทั้งระบบ (Ministry of Industry, 2016) โดยจุดเด่นของอุตสาหกรรม 4.0 ที่อาศัยการเชื่อมโยงถือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมทางเครือข่ายผ่านอินเทอร์เน็ตทางธุรกิจในการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันทางธุรกิจ ตามพฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับตัวตามอุตสาหกรรม 4.0 อาจส่งผลทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องปรับตัวเพื่อรองรับต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ พร้อมกับรักษาสภาพการแข่งขันในตลาดไว้ให้ได้อย่างยิ่งยืน (Boonyoo et al, 2016, p. 80) และจากรายงานของ Office of Small and Medium Enterprise Promotion (2013) ที่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลประกอบการช่วงปี 2552-2554 ทั้ง 58 สาขา ในภาคการผลิต ภาคการค้า และภาคบริการ พบว่า อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังถูกจัดอันดับให้เป็นกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ต้องเฝ้าระวัง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตของผลผลิตต่ำ มีการขยายตัวเพียงร้อยละ 0.22 และหดตัวลงร้อยละ 11.00 โดยสาเหตุของการขยายตัวต่ำนั้น เนื่องจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศที่มีต้นทุนแรงงานและวัตถุดิบที่ต่ำกว่า เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน และ

สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เป็นต้น

อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังไทยถือเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมแพชชั่นที่มีการเปลี่ยนแปลงความต้องการตามแนวโน้มการตลาดหรือตามกลุ่มนักออกแบบชั้นนำของโลก จำเป็นต้องเร่งหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน สร้างตลาดใหม่ที่มีศักยภาพเน้นในเรื่องของรูปแบบแพชชั่นที่แปลกใหม่และทันสมัย (Almor & Hashai, 2004, p. 482) ซึ่งถ้าพิจารณาถึงกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ Porter (1985, p. 167) ก็จะทำให้ความสำคัญกับการสร้างผลผลิตภาพ (Productivity) ที่อาศัยการสร้างเอกลักษณ์ทางนวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดเป็นความแตกต่างในตลาดที่มีอยู่ ทั้งด้านกระบวนการผลิตและการบริหารจัดการต้นทุนวัตถุดิบ เพื่อพัฒนาให้เป็นกลยุทธ์แห่งคุณค่า บูรณาการจัดการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่มีความจำเพาะจากประสบการณ์และองค์ความรู้ของผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดเป็นโครงสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างถาวร โดยการจะได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นอาจต้องอาศัยระดับมิติทางวัฒนธรรมองค์กรในทุกๆ ด้านมาเป็นหลัก (Wheelent & Hunger, 2010, p. 197) ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องรับผิดชอบดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเฉพาะขององค์กรให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ ความชำนาญทั้งด้านการบริหารและวิชาชีพ ก้าวทันเทคโนโลยีและการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว ให้สามารถเข้าถึงความรู้ จัดการกับความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะถือว่าเป็นปัจจัยของกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Gurteen, 1998) ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ดังนั้นจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้นผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “อิทธิพลของ

ความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง” โดยจะศึกษาประเด็นที่ว่า เพราะเหตุใด หรือมีปัจจัยใดบ้างหรือไม่ที่ทำให้หน้าที่เป็นปัจจัยเชื่อมโยงไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง ซึ่งการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่แท้จริงที่จะทำให้อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังไทยเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการบูรณาการการบริหารของผู้ประกอบการที่สั่งสมความรู้ประสบการณ์ต่างๆ สร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่ทำให้เกิดเป็นความได้เปรียบในด้านผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวต่อไป (Barney, 1991, p. 99; Ong et al., 2010, p. 376)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการความสามารถทางนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

2. เพื่อศึกษาความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยระดับองค์การ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาอิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการ

ความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 946 แห่ง (Office of Industrial, 2012, p. 2)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ด้านภาคเอกชนสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนมาปรับใช้ในการวางแผนด้านด้านวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่อุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ได้อย่างยั่งยืน

2. ประโยชน์ด้านภาครัฐสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง

3. ประโยชน์ด้านวิชาการสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับมาประยุกต์ใช้เป็นกรณีศึกษารายวิชาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View--RBV) มาเป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงตัวแปรเข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถขององค์การอันเป็นปัจจัยภายในที่องค์กรมีอยู่ และองค์กรเป็นเจ้าของหรือสามารถบังคับบัญชา หรือควบคุมปัจจัยเหล่านั้นได้ (Barney, 1991) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสรุปไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture --OC) ถือเป็นแบบแผน ค่านิยม และความเชื่อที่ฝังแน่นและกำหนดไว้อย่างเป็นระเบียบมาตรฐานขององค์การและแนวปฏิบัติที่สืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ตลอดจนเป็นศูนย์รวมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีการบังคับใช้ภายในองค์การ ยากที่จะเปลี่ยนแปลง (Hamdoun & Zouaoui, 2017, p. 77) และมีความสำคัญต่อการสร้างความแตกต่างในเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับกระบวนการดำเนินการวางแผนงานและการบริการอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและรวมตัวกันเข้ากับสภาพแวดล้อมภายในได้ (Wheelen & Hunger, 2010, p. 197) ซึ่ง Nazem & Mozaiini (2014, pp. 82-85) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปแบบให้เห็นถึงความเชื่อ วิธีการคิดและความคาดหวังร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อทุนมนุษย์ โดยผลของวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแปรที่ทำนายให้เกิดการกระตุ้นการมุ่งเน้นการตลาดที่เป็นพฤติกรรมการสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้น (Tajudin, Musa & Musa, 2012, p. 24) และนำไปสู่การจัดการความรู้และทุนมนุษย์ที่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์การ (Sarmadi, Nayebedeh & Moeinadin, 2015, p. 54) ขณะที่ Shihab, Wismiarsi & Sine (2011, p. 93) ก็ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การเป็นผู้ประกอบการมีการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนสามารถสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง (Abdullah et al., 2014, p. 140) โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมจะทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปในอนาคต และเป็นปัจจัยที่ต้องอาศัยความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยนำทางไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

2. การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation --MA) เป็นแนวคิดที่ประยุกต์มาจากแนวคิดทางด้านการตลาดสมัยใหม่ที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการมุ่งเน้นลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข่าวสารทางการตลาด การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางการตลาด (Narver & Slater, 1990, p. 20) และการตอบสนองต่อตลาดที่คำนึงถึงความต้องการและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่จะทำให้องค์กรเกิดการปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาที่ส่งผลให้ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์ที่เกิดความคุ้มค่าอย่างแท้จริง (Bieglmeyer et al, 2017, p. 1052) และสร้างให้ลูกค้าเกิดความคาดหวังทางพฤติกรรมที่ตอบสนองการคาดการณ์ล่วงหน้าร่วมกับการสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้วยการยืดหยุ่นทางการตลาดในหลากหลายรูปแบบที่มีมูลค่าสูงขึ้นให้กับลูกค้า เพื่อให้สอดคล้องกับความพึงพอใจต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ ในตลาดและความต้องการในอนาคตของลูกค้าตามทิศทางของตลาดที่จะดึงดูดและรักษาลูกค้าขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Abdullah & Aimin (2015, p. 17) ได้ศึกษาการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อนวัตกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนกับองค์กร เช่นเดียวกับ Pardi, Imam & Zainul (2014, p. 69) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการตลาดและการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ โดยมุ่งไปสู่การมุ่งเน้นการเรียนรู้ความสามารถทางนวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และประสิทธิภาพทางการตลาด ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดการพัฒนาไปสู่ตลาดทางการแข่งขันที่สมบูรณ์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการมุ่งเน้นการตลาดทั้งด้านการเป็นผู้ประกอบการและด้านความสัมพันธ์กับลูกค้าจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ แต่ความสำเร็จในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันก็ขึ้นอยู่กับสร้าง

นวักรรมด้านผลิตภัณฑั้ให้เกิดขึ้นกับองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมเช่นกัน (Suardhika & Suryani, 2016, p. 628)

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management--KM) ถือเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางความรู้ (Knowledge Asset) ขององค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผสมผสานการทำงานระหว่างคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดย “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่จะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ (Jimenez-Jimenez, Martinez-Costa, & Sanz-Valle, 2014, p. 48) อีกทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มมูลค่าต่อองค์การกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายขององค์การธุรกิจ โดยกลุ่มต่างๆ จะต้องมีการเรียนรู้ด้วยการค้นหา การเลือกสรร การจัดการ การกระจาย และการถ่ายโอนข้อมูลที่สำคัญกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ (Islam et al., 2008, p. 46) ที่ทำให้องค์การมีการนำความรู้และทักษะที่ฝังลึกในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องในการบริหารงานอย่างเป็นระบบให้เกิดผลการดำเนินงานสัมพันธ์กันได้อย่างเป็นองค์รวม (Holistic) โดยความรู้ที่เรียบง่ายจะมีการยกระดับให้เกิดความชัดเจนในรูปแบบญาณวิทยา (Epistemological) เพื่อให้เกิดเป็นเครื่องมือทางวัฒนธรรมและการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ (Rowley, 2000, pp. 7-8) ซึ่ง Tee et al. (2012, p. 225) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย โดยถือว่า นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานมากขึ้น ในขณะเดียวกัน Setyanti et al. (2013,

p. 16) ก็ได้ศึกษาบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการความสามารถทางการจัดการและการแบ่งปันความรู้ว่ามีผลต่อนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นคุณค่าแก่องค์การ โดยบทบาทของนวัตกรรมที่เป็นปัจจัยส่งผ่านจะมีความสัมพันธ์ส่งเสริมให้ปัจจัยการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Taleghani et al., 2012, p. 3607; Jafari et al., 2014, p. 66)

4. การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship --EN) ถือเป็นโมทัศน์ทางแนวคิดที่นักวิชาการและนักธุรกิจต่างเชื่อมั่นว่า แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการได้กลายเป็นโครงสร้างสำคัญในวัฏจักรการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ และเป็นตัวกลางหลักที่สำคัญต่อบทบาทของการสร้างและพัฒนานวัตกรรม (Gurbuz & Aykol, 2009, p. 324) โดยผู้ประกอบการเปรียบเสมือนนวัตกรรม (Innovator) ที่ผสมผสานการเป็นผู้ประกอบการและการจัดการความรู้เพื่อใช้ทรัพยากรทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เชื่อมโยงไปให้เกิดเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑั้และบริการ กระบวนการผลิตเทคโนโลยี และรูปแบบการจัดการธุรกิจแบบใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Boonyoo, 2018, p. 45) โดย Miller (1983, p. 772) ได้เสนอมุมมองว่า องค์การที่มีคุณลักษณะการเป็นผู้ประกอบการนั้น ต้องดำเนินธุรกิจให้เกิดนวัตกรรมด้านตลาดและผลิตภัณฑั้ โดยกล้าที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และยกระดับนวัตกรรมเชิงรุก โดยการเอาชนะคู่แข่งในลักษณะเชิงรุกเช่นกัน ซึ่ง Wingwon (2012, p. 137) ได้ศึกษาการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการด้านการมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) ที่ดีจะสามารถบูรณาการ

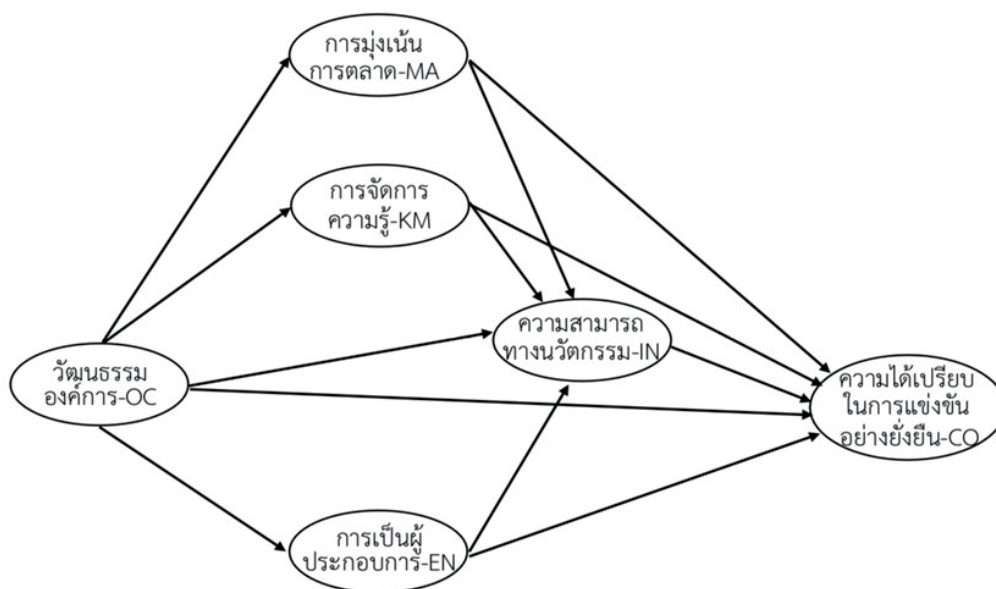
โครงสร้างการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมในเรื่องของผลิตภัณฑ์กระบวนการจัดการและการตลาด (Lee & Hsieh, 2010, pp. 109-110) ให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนทั้งด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และต้นทุนที่ต่ำได้ (Setyanti et al., 2013, p. 16; Wei et al., 2010, p. 373)

5. ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation-IN) กลายเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของทุกๆ องค์การสำหรับนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาทางความคิดและผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการสร้างกระบวนการผลิตและการปรับปรุงที่มีอยู่ให้แตกต่างจากสิ่งเดิมหรือเคยประพฤติปฏิบัติอยู่ รวมถึงกระบวนการนวัตกรรมองค์การที่มีการประยุกต์ใช้รูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิตและการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม (Schermerhorn et al., 2003) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องที่แปลงเป็นความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ วิธีการและกระบวนการ รวมถึงบริการใหม่ๆ ที่ได้รับการคิดค้นพัฒนานานสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สร้างโอกาสในการเติบโตทางการตลาด (Gatignon & Xuereb, 1997, p. 77) ที่เพิ่มคุณค่าให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องในโลกของธุรกิจ ซึ่ง Lee & Hsieh (2010, p. 111) ได้ศึกษาความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดการ และการตลาดว่า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับ Weihong et al. (2008, p. 9) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การว่า มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรต้นกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ Mansoori et al. (2013, p. 1490) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการ

แข่งขันอย่างยั่งยืน และมีความสามารถทางการตลาดและความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านเช่นกัน

6. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage--CO) เปรียบเสมือนหัวใจสำคัญของการบริหารกลยุทธ์และการจัดการด้านการตลาด โดย Michael E. Porter ศาสตราจารย์ที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด บิสิเนส สคูล ได้สร้างและพัฒนาแนวคิดที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Porter, 1985, p. 167) ด้วยการบูรณาการจัดการทรัพยากรและความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญที่มีคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษให้มีคุณค่าและประหยักว่าคู่แข่ง มีการผลิตผสมผสานความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมให้มีคุณภาพ การปฏิบัติงานและคุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีกว่า ซึ่งองค์การหนึ่งอาจมีความได้เปรียบในการแข่งขันหลายๆ ด้าน อาทิ มีระบบการผลิตที่มีความโดดเด่นและมีคุณค่าเหนือกว่า มีการบริการที่เหนือกว่า มีต้นทุนเงินเดือค่าจ้างที่ต่ำกว่า มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง มีความโดดเด่นเหนือธุรกิจเดียวกันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ดีกว่า เป็นต้น (Almor & Hashai, 2004, p. 482) โดยความได้เปรียบดังกล่าวนี้อาจทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งของลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียที่เห็นซึ่งคุณค่าจากการพัฒนาทรัพยากรในองค์การให้เกิดเป็นสมรรถนะและพัฒนาค้นหาให้เป็นความสามารถหลัก ซึ่งความสามารถหลักดังกล่าวอาจก่อให้เกิดเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันอันเป็นการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดผลตอบแทนสูงกว่าผลตอบแทนโดยเฉลี่ย พร้อมกับเกิดการขยายตัวได้อย่างมีศักยภาพจนกลายเป็นผู้นำทางการตลาดที่โดดเด่นได้เช่นกัน (Kim & Mauborgne, 2004)

จากผลการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวความคิดในการวิจัยดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 (H1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการตลาด

สมมติฐานที่ 2 (H2) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

สมมติฐานที่ 3 (H3) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นผู้ประกอบการ

สมมติฐานที่ 4 (H4) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 5 (H5) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 6 (H6) การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 7 (H7) การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 8 (H8) การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 9 (H9) การจัดการความรู้มีอิทธิพล

ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 10 (H10) การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 11 (H11) การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 12 (H12) ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 13 (H13) ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 14 (H14) ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 15 (H15) ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างการจัดการความรู้กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

สมมติฐานที่ 16 (H16) ความสามารถทาง

นวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างการเป็นผู้ประกอบการกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Methods Research) ระหว่างเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยมีขอบเขตและรายละเอียดดังนี้

1. เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ จะมุ่งค้นหาและพัฒนาข้อมูลมาวัดความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สามารถวัดลักษณะและพฤติกรรมเป็นตัวเลขได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 946 แห่ง (Office of Industrial, 2012, p. 2) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 400 แห่ง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Hair et al (1998, p. 163) ที่ได้เสนอแนวทางสำหรับการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง คือ 5 ถึง 20 หน่วยตัวอย่างต่อ 1 จำนวนตัวชี้วัด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนตัวชี้วัด 80 ตัว จึงทำให้การวิจัยครั้งนี้ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 400 ตัวอย่าง โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และจัดสรรจำนวนตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) กับจำนวนประชากร ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับ กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง และนำมา

วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม PLS Graph 3.0 (Chin, 2001) และโปรแกรม Process (Hayes, 2013)

2. เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 10 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยขออนุญาตทำการบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลให้ครบถ้วนมากที่สุด หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์เนื้อหาพร้อมๆ กับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามในครั้ง ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 400 แห่ง พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 70.00) มีอายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 41.50) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 35.25) มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นแบบบริษัทจำกัด (ร้อยละ 58.50) และมีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ 11-15 ปี (ร้อยละ 40.50)

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังที่เกี่ยวข้องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยผลการวิเคราะห์ปรากฏในตารางดังต่อไปนี้

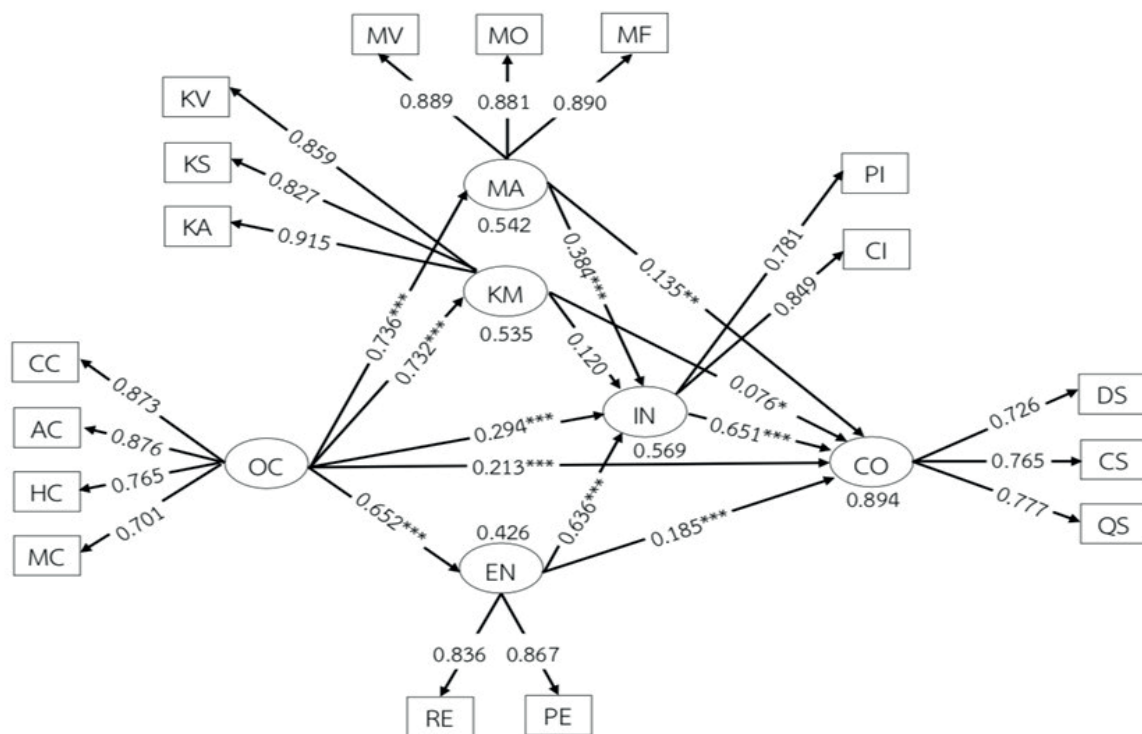
ตาราง 1

แสดงผลการวิเคราะห์สถิติพรรณนาของปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	C.V.	แปลผล
วัฒนธรรมองค์การ (OC)	4.10	0.41	0.10	มาก
มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (CC)	4.18	0.57	0.14	มาก
มุ่งเน้นเฉพาะกิจ (AC)	4.17	0.58	0.14	มาก
มุ่งเน้นสายการบังคับบัญชา (HC)	4.00	0.47	0.12	มาก
มุ่งเน้นการตลาด (MC)	4.07	0.42	0.10	มาก
การมุ่งเน้นการตลาด (MA)	4.01	0.56	0.14	มาก
ด้านลูกค้า (MV)	4.06	0.67	0.17	มาก
ด้านคู่แข่ง (MO)	4.03	0.58	0.14	มาก
ด้านการประสานความร่วมมือ (MF)	3.93	0.65	0.17	มาก
การจัดการความรู้ (KM)	4.19	0.57	0.14	มาก
ด้านวิสัยทัศน์ความรู้ (KV)	4.09	0.73	0.18	มาก
ด้านการแบ่งปันความรู้ (KS)	4.36	0.58	0.13	มาก
ด้านคลังความรู้ (KA)	4.12	0.66	0.16	มาก
การเป็นผู้ประกอบการ (EN)	4.11	0.49	0.12	มาก
ด้านความเสี่ยง (RE)	4.09	0.57	0.14	มาก
ด้านการทำงานเชิงรุก (PE)	4.13	0.56	0.14	มาก
ความสามารถทางนวัตกรรม (IN)	4.19	0.40	0.10	มาก
ด้านผลิตภัณฑ์ (PI)	4.26	0.44	0.10	มาก
ด้านกระบวนการ (CI)	4.12	0.53	0.13	มาก
ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (CO)	4.15	0.43	0.10	มาก
การสร้างความแตกต่าง (DS)	4.27	0.47	0.11	มาก
การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (CS)	4.13	0.56	0.14	มาก
การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (QS)	4.04	0.59	0.15	มาก

จากตาราง 1 ผลการสำรวจของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.19, SD = 0.57$) และความสามารถทางนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.19, SD = 0.40$) รองลงมาคือ ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ($\bar{X} = 4.15, SD = 0.43$) การเป็นผู้ประกอบการ ($\bar{X} = 4.11, SD = 0.49$)

วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 4.10, SD = 0.41$) และสุดท้าย การมุ่งเน้นการตลาด ($\bar{X} = 4.01, SD = 0.56$) ตามลำดับ
3. ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวมเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ความถดถอยอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังภาพ 2



ภาพ 2 เส้นทางการสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากภาพ 2 แสดงเส้นทางการสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการมุ่งเน้นการตลาด (DE = 0.736) การจัดการความรู้ (DE = 0.732) การเป็นผู้ประกอบการ (DE = 0.652) ความสามารถทางนวัตกรรม (DE = 0.294) และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (DE = 0.213) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถทางนวัตกรรม (IE = 0.783) และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (IE = 0.465) ส่วนการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

(DE = 0.135, 0.076, 0.185 และ 0.651 ตามลำดับ) และการมุ่งเน้นการตลาดและการเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม (DE = 0.384 และ 0.636 ตามลำดับ)

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความสามารถทางนวัตกรรม เป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ของเส้นทางมีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์
H1 OC → MA	0.736***	16.711	มีอิทธิพล
H2 OC → KM	0.732***	14.059	มีอิทธิพล
H3 OC → EN	0.652***	12.784	มีอิทธิพล
H4 OC → IN	0.295***	2.630	มีอิทธิพล
H5 OC → CO	0.213***	4.859	มีอิทธิพล
H6 MA → IN	0.384***	3.220	มีอิทธิพล
H7 MA → CO	0.135**	2.271	มีอิทธิพล
H8 KM → IN	0.120	1.356	ไม่มีอิทธิพล
H9 KM → CO	0.076*	1.692	มีอิทธิพล
H10 EN → IN	0.636***	8.311	มีอิทธิพล
H11 EN → CO	0.185***	2.584	มีอิทธิพล
H12 IN → CO	0.651***	9.289	มีอิทธิพล

หมายเหตุ: (***) หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.10$ หรือ ค่า $t \geq 1.65$), (***) หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.05$ หรือ ค่า $t \geq 1.96$),
(***) หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.01$ หรือ ค่า $t \geq 2.58$)

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า (1) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีค่า t-test เท่ากับ 16.711, 14.059, 12.784, 2.630 และ 4.859 ตามลำดับ (2) การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีค่า t-test เท่ากับ 3.220 และ 2.271 ตามลำดับ (3) การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีค่า t-test เท่ากับ 1.692 และ 1.356 ตามลำดับ (4) การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถ

ทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีค่า t-test เท่ากับ 8.311 และ 2.587 ตามลำดับ และ (5) ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีค่า t-test เท่ากับ 9.289

5. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรคั่นกลางจะสามารถอธิบายอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมของความสามารถทางนวัตกรรมจะศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้โปรแกรม Process (Hayes, 2013) ตามผลที่ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3

ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (Mediation Effect) ของความสามารถทางนวัตกรรม

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H13 OC → IN → CO	0.409	0.100	0.217	0.604
H14 MA → IN → CO	0.319	0.066	0.185	0.445
H15 KM → IN → CO	0.266	0.072	0.127	0.407
H16 EN → IN → CO	0.368	0.050	0.279	0.477

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะค่าผลคูณของสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI)-ขอบเขตบน (Boot ULCI) มีค่าไม่คลุม 0 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง จำนวน 10 ราย พบว่า ผู้ประกอบการให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า การจะสร้างให้องค์การธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีการกำหนดค่านิยมหลักที่ชัดเจน มีการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและยอมรับร่วมกันของบุคคลภายในองค์การ เพื่อเป็นต้นแบบของการสร้างพฤติกรรมการทำงานที่เสมือนเป็นต้นแบบมนุษย์ที่สั่งสมมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคลให้เกิดการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่านี้จะเป็นวัฒนธรรมที่จะมุ่งเน้นการตลาด ซึ่ง

จะมุ่งเน้นขั้นตอนของการสร้าง การเผยแพร่ และการตอบสนองต่อความรู้ทางการตลาดที่เป็นสาระสำคัญทางการจัดการความรู้ และเมื่อองค์การมีการจัดการความรู้และการจัดการความสามารถในการทำความเข้าใจและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้ประกอบการที่เป็นคุณลักษณะของตัวแปรสำคัญที่จะนำทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การมาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อองค์การได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคตสืบไป

7. ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณเช่นกัน

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งการอภิปรายผลออกเป็นแต่ละปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ การเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางนวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการความสำเร็จขององค์การที่สามารถนำพาให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Nazem & Mozaiini (2014, pp. 82-85) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นรูปแบบให้เห็นถึงความเชื่อ วิธีการคิด และความคาดหวังร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการมุ่งเน้นการตลาด และความสามารถทางนวัตกรรมจะมีผลต่อผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ โดยวัฒนธรรมองค์การจะเป็นตัวแปรที่ทำนายให้เกิดการกระตุ้นการมุ่งเน้นการตลาดที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการสร้างคุณค่าเพิ่มมากขึ้น (Tajudin, Musa & Musa, 2012, p. 24) เช่นเดียวกัน Shihab, Wismarsi & Sine (2011, p. 93) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการในการนำพาให้การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสามารถสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ได้อย่างต่อเนื่อง (Abdullah et al., 2014, p. 140) และสร้างสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไปในอนาคตได้

2. ปัจจัยการมุ่งเน้นการตลาด จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมุ่งเน้นกระบวนการผลิตมากกว่าการสร้างคุณค่าที่ดีให้แก่

ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังไทยสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศที่เป็นคู่แข่งทางการค้าได้อย่างถาวร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Abdullah & Aimin (2015, p. 17) ที่ได้ศึกษาการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อนวัตกรรมที่เป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนกับองค์การ เช่นเดียวกับ Pardi, Imam & Zainul (2014, p. 69) ที่ศึกษาผลกระทบของการมุ่งเน้นการตลาดและการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการ โดยมุ่งไปสู่การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และประสิทธิภาพทางการตลาด ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ภาควิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิดการพัฒนาไปสู่ตลาดทางการแข่งขันที่สมบูรณ์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ปัจจัยการจัดการความรู้ จากผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังโดยส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมที่ดำเนินการในลักษณะของธุรกิจครอบครัว โดยอาศัยความรู้ที่สืบทอดมาจากรุ่นสู่รุ่น การปรับตัวและการนำกระบวนการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ จึงทำให้ความรู้ต่างๆ ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลสามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tee et al. (2012, p. 225) ที่พบว่า การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย ที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยนวัตกรรมเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นปัจจัยที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานมากขึ้น ในขณะที่

เดียวกัน Setyanti et al. (2013, p. 16) ก็ได้ศึกษาบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ ความสามารถทางการจัดการและการแบ่งปันความรู้ว่ามีผลต่อนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นคุณค่าแก่องค์กรเช่นกัน

4. ปัจจัยการเป็นผู้ประกอบการ จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกทั้งด้านการบริหารจัดการงานที่เหนือกว่าและมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่เหนือกว่าคู่แข่งตลอดเวลา จึงทำให้อุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ที่สามารถสร้างความแปลกใหม่และเป็นไปตามสมัยนิยม จึงส่งผลให้อุตสาหกรรมรองเท้ามีผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกระดับชั้น โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wingwon (2012, p. 137) ที่ได้ศึกษาการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรมว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับ Wei et al. (2010, p. 373) ที่ได้ศึกษาว่า ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการที่ดีจะสามารถบูรณาการโครงสร้างการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ (Setyanti et al., 2013, p. 16)

5. ปัจจัยความสามารถทางนวัตกรรม จากผลการวิจัย พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และความสามารถทางนวัตกรรมก็เป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้ง

ไว้ ทั้งนี้เนื่องจากอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนังมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง และมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์กับตลาดตลอดเวลา จึงจำเป็นที่อุตสาหกรรมต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตรงความต้องการของผู้บริโภคได้ เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับอุตสาหกรรม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Weihong et al. (2008, p. 9) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรว่า มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยมีความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรคั่นกลาง เช่นเดียวกับ Mansoori et al. (2013, p. 1490) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้ประกอบการว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และมีความสามารถทางการตลาดและความสามารถทางนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรควรสร้างรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสม และควรมีการปรับเปลี่ยนให้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้เกิดทักษะ การเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. องค์กรควรส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์นำความคิดที่มีอยู่ภายในของแต่ละบุคคลมาปรับใช้ตามกระบวนการที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควบคู่กับปัจจัยอื่นที่มีผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน อาทิ โครงสร้างองค์การ โครงสร้างของเงินลงทุน หรือการสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น

2. ควรนำตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยความ
ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรม
รองเท้าและเครื่องหนังไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรม
ประเภทอื่นๆ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณทุนสนับสนุนโครงการวิจัยนี้ โดยโครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ประจำปี 2559 และขอขอบคุณผู้ประกอบการอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือจนทำให้โครงการวิจัยนี้สำเร็จได้ด้วยดี

Reference

- Abdullah, A., & Aimin, W. (2015). Market orientation and innovation: A review of literature. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(1), 17-26.
- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. & Hamid, N. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Almor, T., & Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: A modified resource-based view. *Journal of International Management*, 10(4), 479-500.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bieglmeyer, U. H., Camargo, E. M., Craco, T., Galelli, A., Fernandes, A. M., & Bieglmeyer, S. C. (2017). The relationship between market orientation, learning orientation and organizational performance in the development of new products. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(5), 1052-1059.
- Boonyoo, T. (2018). Mediated effects of structural capital and entrepreneurship in transmitting relational capital to the productivity for Thailand's gems and jewelry industry. *Panyapiwat Journal*, 1(1), 41-53. [In Thai].
- Boonyoo, T., Rungruangwuddikrai, N., Piriyaikul, M. & Khantanapha, N. (2016). Serial mediated effects of intellectual capital and entrepreneurship in transmitting organizational culture to performance of Bus Body Industry. *Doctor of Philosophy in Social Sciences Association Ramkhamhaeng University*, 6(1), 78-94. [In Thai].

- Chin, W. W. (2001). *PLS graph user's guide version 3.0*. Retrieved from <http://www.Pubinfo.vcu.edu/carma/documents>
- Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gurbuz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4), 321-336.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Hamdoun, M., & Zouaoui, M. (2017). Impact of environmental management on competitive advantage of Tunisian companies: The mediator Role of organization culture. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 76-82.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. New York: The Guilford.
- Islam, M. Z., Mahtab, H., & Ahmad, Z. A. (2008). The role of knowledge management practices on organizational context and organizational effectiveness. *ABAC Journal*, 28(1), 42-53.
- Jafari, M., Pour, F. B., & Maleki, M. (2014). A combined model for sustainable competitive advantage based on knowledge management, organizational innovation and agility. *Applied mathematics in Engineering Management and Technology*, 2(2), 66-87.
- Jimenez-Jimenez, D., Martinez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Innovation, organizational learning orientation and reverse knowledge transfer in multinational companies. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47-55.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lee, J.-S., & Hsieh, C.-J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Mansoori, S. S., Sarlak, M. A., Shafiei, M., & Afrooz, S. (2013). A research in relationship between entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustainable competitive advantage Kaveh industrial city 2012-2013. *Advances in Environmental Biology*, 7(8), 1490-1497.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Ministry of Industry. (2016). *Strategy of Thai industrial development 4.0*. Retrieved from http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf. [In Thai]
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nazem, F., & Mozaiini, M. (2014). The moderatior role of organizational culture between intellectual capital and business performance: An empirical study in Iraqi industry. *Net Journal of Social Sciences*, 2(3), 82-91.
- Office of Industrial. (2012). *Introduction to the Footwear and Leather Goods industry*. Bangkok: Wongsawang. [In Thai].
- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2013). *Summary of situation in the Small and Medium in 2013 and forecasts for 2014*. Retrieved from <http://http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?ID=2232>. [In Thai].
- Ong, J. W., Ismail, H. B., & Goh, G. G. G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): The role of entrepreneurship and Luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373-391.
- Pardi, S., Imam, S., & Zainul, A. (2014). The effect of market orientation and entrepreneurial orientation toward learning orientation, innovation, competitive advantages and marketing performance. *European Journal of Business and Management*, 6(21), 69-81.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rowley, J. (2000). From learning organization to knowledge entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-14.
- Sarmadi, H., Nayeبزadeh, S., & Moeinadin, M. (2015). Examining the relationship between organizational culture, knowledge management and intellectual capital (Case study: Branches of Sepah Bank in Yazd city). *Advances in Environmental Biology*, 9(2), 54-64.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior*. New York: John wiley & Sons.
- Setyanti, W. L. H., Troena, E. A., Nimran, U., & Rahayu, M. (2013). Innovation role in mediating the effect of entrepreneurship orientation, management capabilities and knowledge sharing toward business performance: Study at Batik SMEs in East Java Indonesia. *Journal of Business and Management*, 8(4), 16-27.

- Shihab, M. S., Wismiarsi, T., & Sine, K. (2011). Relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation: Indonesian SMEs context. *International Conference on Business, Economics and Tourism Management*, 24, 93-97.
- Suardhika, I. N., & Suryani, N. K. (2016). Strategic role of entrepreneurial marketing and customer relation marketing to improve competitive advantage in small and medium enterprises in Bali Indonesia. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4(1), 628-637.
- Tajudin, M. M., Musa, O., & Musa, N. C. (2012). Effects of organizational culture, market orientation, and innovativeness toward new product performance amongst Malaysian SMEs. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 1, 24-48.
- Taleghani, M., Rad, S. K., & Rahmati, y. (2012). The role of innovation in the relationship between knowledge management and competitive advantage (An empirical study of tourism industry). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 3607-3614.
- Tee, C.-W., Oon, K.-H., Kuek, T.-Y., & Chua, B.-H. (2012). Investigating the relationship among knowledge management, human resources management practices and innovation: A conceptual study of Malaysia SMEs. *Knowledge Management International Conference*, 225-230.
- Wei, O. J., Ismail, H. B., & Goh, G. G. G. (2010). The competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): The role of entrepreneurship and luck. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(3), 373-391.
- Weihong, X., Caitao, S., & Dan, Y. (2008). A study on the relationships between organizational culture, organizational learning, technological innovation and sustainable competitive advantage. *International Conference on Computer Science and Software Engineering*, 5, 9-13.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Strategic management and business policy: Achieving sustainability*. (12th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, organization capability, strategic decision making and innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 137-150.