อิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดสงขลา

The Influence of Market Orientation on Product Innovation Capability of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Songkhla Province

อรณิช สาครินทร์[1] รัตนากรณ์ ภู่เจนจบ[1*]
Aranid Sakarin[1] Rattanakorn Poojanjob[1*]
Corresponding Authors E-mail: rattakorn.po@skru.ac.th
(Received: June 2, 2025; Revised: February 20, 2026; Accepted: February 23, 2026)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการมุ่งเน้นการตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสงขลา ภายใต้กรอบแนวคิดได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ซึ่งขยายความได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการปรับกลยุทธ์การบริหารให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจากผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา จำนวน 398 คน โดยใช้สูตรของ Yamane สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ ผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และด้านการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแสดงให้เห็นว่า โมเดลการวิจัยมีอำนาจในการอธิบายและพยากรณ์ Adjusted R^2= 0.514 ผลการวิจัยนี้เป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการมุ่งเน้นทางการตลาดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การมุ่งเน้นการตลาด ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

This article aims: 1) to examine the level of market orientation among small and medium-sized enterprise (SME) entrepreneurs in Songkhla Province; 2) to investigate the level of product innovation capability of SME entrepreneurs in Songkhla Province; and 3) to analyze the influence of market orientation on the product innovation capability of SME entrepreneurs in Songkhla Province. The conceptual framework is grounded in contingency management theory, which expands that organizational success depends on adjusting management strategies to align with contextual and environmental conditions. This study is quantitative research, using a questionnaire as the research instrument. Data were collected from 398 SME entrepreneurs in Songkhla Province, with the sample size determined using Yamane's formula. The statistical techniques used for data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation analysis, and multiple regression analysis. Preliminary assumption tests were conducted to ensure the reliability and academic validity of the data. The results indicate that market orientation specifically customer orientation, competitor orientation, and inter-functional coordination have a significant positive relationship and influence overall product innovation capability at the .05 significance level. The

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
[1] Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University

multiple regression analysis demonstrates that the research model has strong explanatory and predictive power, with and an adjusted R^2 value of 0.514. The findings provide both academic and practical contributions, offering guidelines for improving and developing market orientation to enhance product innovation capability. This helps SMEs respond better to customer needs and achieve long-term success.

Keywords: marketing orientation, product innovation capability, small and medium enterprises

ความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprise: SMEs) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจาก SMEs ทำให้เกิดการจ้างงานและการขยายตัวของภาคการผลิตสินค้าและอุตสาหกรรมบริการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้รับการพัฒนาทักษะและรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทำให้เกิดประสิทธิภาพส่งผลให้ธุรกิจขยายตัวและเกิดความมั่นคง ซึ่งเป็นฐานไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ อีกทั้งช่วยในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงเป็นกลไกหมุนเวียนรายได้และกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยชุมชนมีส่วนร่วมในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมาก โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา โดย SMEs ในจังหวัดสงขลามีจำนวนทั้งสิ้น 63,534 ราย และมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี เมื่อจำแนกตามขนาดธุรกิจจะพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางยังมีจำนวนน้อย ขณะที่วิสาหกิจขนาดย่อมและวิสาหกิจรายย่อยมีจำนวนมากแต่ยังขาดความพร้อมในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพในแทบจะทุกมิติ (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2024) จากข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทยระบุว่า SMEs มีอัตราการอยู่รอดเพียง 50% ในระยะเวลา 5 ปี ซึ่ง SMEs หลายรายยังดำเนินกิจการต่อไปได้แต่ไม่มีกำไร แม้ว่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เติบโตขึ้นแต่ยังขาดทุน โดยจากการศึกษาพบว่า สาเหตุดังกล่าวเกิดจากการไม่ได้จัดทำบัญชี วางแผนทางธุรกิจ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยังขาดการมุ่งเน้นการตลาด (Bank of Thailand, 2021) รวมถึงการขาดนวัตกรรมในพื้นที่จังหวัดสงขลาส่งผลเสียต่อความสามารถในการแข่งขันในระดับภูมิภาค ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการขยายตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยการขาดการพัฒนานวัตกรรมทำให้ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในรูปแบบดั้งเดิม ขาดความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าจากจังหวัดอื่น ๆ หรือภูมิภาคอาเซียน ส่งผลให้ SMEs ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2024) อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างชัดเจน โดยเฉพาะธุรกิจที่ขาดความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้การมุ่งเน้นการตลาดและความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการฟื้นตัวและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของ SMEs หลังวิกฤต (Karnwiwat, 2024)

การมุ่งเน้นการตลาด (Market orientation) เป็นแนวคิดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจในบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการมุ่งเน้นตลาดช่วยส่งเสริมให้องค์กรจัดทำกลยุทธ์ด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร โดยเป็นความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วยการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor orientation) และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Inter-functional coordination) (Narver & Slater, 1990) การมุ่งเน้นการตลาดทุกด้านส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นลูกค้าเน้นการทำความเข้าใจกับความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้กับลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งเน้นองค์กรสามารถติดตาม วิเคราะห์ และประเมินกลยุทธ์ของคู่แข่งอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางในการแข่งขันที่เหมาะสม และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานเน้นการประสานงานที่ดีภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งมอบคุณค่าร่วมกันให้กับลูกค้าได้อย่างแท้จริง (Boonmasongsung et al., 2021)

ความสามารถนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถช่วยสร้างมูลค่าในเชิงเศรษฐกิจได้ องค์กรควรออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีความใหม่หรือมีการปรับปรุงจากเดิม เพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ โดยอาจเป็นสิ่งใหม่ต่อองค์กร ประเทศ หรือระดับโลก อีกทั้ง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจสูงสุด (Avakiat & Roopsuwankun, 2023) จุดเด่นของ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น ไข่เป็ด ยางพาราแผ่นดิบและปาล์มน้ำมัน และยังมีผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ ได้แก่ ส้มจุกจะนะ ผลิตภัณฑ์ผ้าทอเกาะยอ มะม่วงเบาสิงหนคร เป็นต้น (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2024)

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา เพื่อแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา เปลี่ยนแปลงในส่วนของการมุ่งเน้นการตลาด ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการมุ่งเน้นการตลาดของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาระดับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสงขลา

การทบทวนวรรณกรรม

1. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory)

Fiedler (1967) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์หรือทฤษฎีอุบัติการณ์ (Contingency theory) ถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าการเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่า ไม่มีวิธีใดดีที่สุด หากแต่สถานการณ์นั้นที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ใด สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด การมุ่งเน้นการตลาดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้เพื่อเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ประกอบการ SMEs ในการขับเคลื่อนการแข่งขันทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Pham and Vu (2025) กล่าวว่า องค์กรควรปรับใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นการตลาดให้สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน อีกทั้ง การมุ่งเน้นการตลาดถือเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน (Chokworasup & Kruechotekul, 2024)

2. ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability)

Yam et al. (2004) กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด และเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้เร็วกว่าคู่แข่ง และปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ (Potjanajaruwit, 2023) ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์สามารถวัดผลลัพธ์ได้จากการดำเนินงานของธุรกิจในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่คาดหวังขององค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น (Nuntasen, 2022)

3. แนวคิดการมุ่งเน้นการตลาด (Market orientation concept)

การมุ่งเน้นการตลาด คือ ความสามารถขององค์กรด้วยการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า คู่แข่งขัน และการประสานงานในองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ Kolbe et al. (2022) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร โดยองค์กรที่มีการมุ่งเน้นการตลาดจะสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาแนวคิดใหม่ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการสร้างคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่งขัน นอกจากนี้ Aljanabi (2022) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า อีกทั้งยังส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการนำนวัตกรรมไปใช้ และ Boonmasongsung et al., (2021) กล่าวว่า การมุ่งเน้น

การตลาด (Market orientation) มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ในแง่ที่ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้าและคู่แข่งขันได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง การมุ่งเน้นการตลาดยังเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hardilawati et al., 2023) การมุ่งเน้นการตลาดประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และการมุ่งเน้นการประสานความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร (Narver & Slater, 1995; Margaretha & Soelaiman, 2022; Kafetzopoulos et al., 2023) ดังนี้

3.1 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) คือ ความเข้าใจและการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างคุณค่าให้ตรงกับใจของลูกค้ามากที่สุด เช่น มีการบริการหลังการขาย การสอบถามความพึงพอใจหลังการซื้อหรือให้บริการสินค้า เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลจากลูกค้าอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Kafetzopoulos et al., (2023) พบว่า การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งเน้นการตลาดที่ส่งเสริมความสามารถในการนำนวัตกรรมมาใช้ โดยองค์กรจำเป็นต้องสำรวจข้อมูลเพื่อออกแบบหรือปรับปรุงนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ตรงจุด นอกจากนี้ การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Alipia et al., 2024) เนื่องจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า เช่น การเก็บข้อมูล การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามเสียงของลูกค้า และการตอบสนองต่อผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้ประกอบการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ไม่ใช่แค่การสร้างของใหม่ แต่พัฒนาสิ่งที่ตอบโจทย์ตลาด ซึ่งมาจากความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าโดยตรง (Tran et al., 2024) จากที่กล่าวมาจึงตั้งสมมติฐานระหว่างตัวแปรดังนี้

H_1: การมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา

3.2 การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน (Competitor orientation) เป็นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง ตลอดจนศักยภาพของคู่แข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อนำข้อมูลเชิงลึกเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Hadai et al. (2025) พบว่า การมุ่งเน้นคู่แข่งขันส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การติดตามและประเมินสถานการณ์ของคู่แข่งขันอย่างสม่ำเสมอ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในศักยภาพ ข้อจำกัด กลยุทธ์การดำเนินงาน และทิศทางด้านนวัตกรรมของคู่แข่งได้เป็นอย่างมาก ซึ่งกระบวนการดังกล่าวช่วยให้เกิดการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ และกระตุ้นให้องค์กรปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงกระบวนการภายในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Thiamjite and Inthasang (2022) พบว่า การมุ่งเน้นคู่แข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ เพราะการติดตามคู่แข่งขันนั้นจะเหมือนการผลักดันในการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้ง Potjanajaruwit (2023) พบว่า ในอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพ การมุ่งเน้นคู่แข่งขันเป็นการศึกษากลยุทธ์การมุ่งเน้นการตลาดซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีความเข้าใจแนวทางของคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างและเหมาะสมได้มากขึ้นเพื่อสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น แปลกใหม่ เหนือคู่แข่งขันได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ จากที่กล่าวมาจึงตั้งสมมติฐานระหว่างตัวแปรดังนี้

H_2: การมุ่งเน้นคู่แข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา

3.3 การมุ่งเน้นการประสานงานในองค์กร (Inter-functional coordination) เป็นการเน้นการประสานงานภายในองค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างคุณค่าเหนือมาตรฐานให้กับลูกค้า การสร้างคุณค่านี้ไม่เพียงเป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดเท่านั้น แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง Potjanajaruwit (2023) พบว่า การมุ่งเน้นการประสานงานส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เนื่องจากองค์กรสามารถสื่อสารและประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ สอดคล้องกับ Yin et al. (2023) กล่าวว่า การประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน และส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันแนวคิด ความรู้

และทรัพยากรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง Suriyasenee et al. (2024) กล่าวว่า การมุ่งเน้นทางการตลาดจะทำให้เกิดการประสานงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอซึ่งจะช่วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ได้รวดเร็วและมีคุณภาพสูงขึ้นถือเป็นกุญแจสำคัญของความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จากที่กล่าวมาจึงตั้งสมมติฐานระหว่างตัวแปรดังนี้

H_3: การมุ่งเน้นการประสานงานในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ดังปรากฏใน Figure 1

กรอบแนวคิดการวิจัย

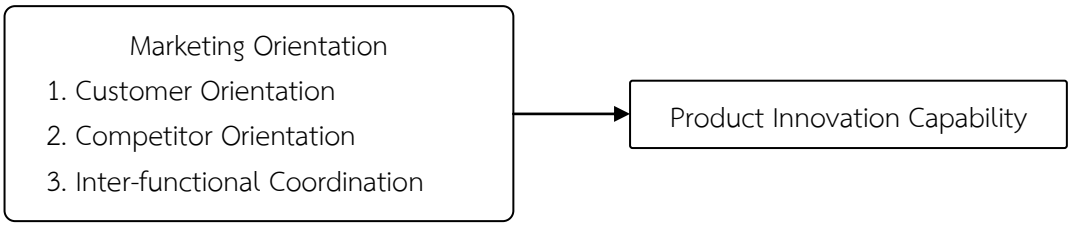


Figure 1 *Research Conceptual Framework*

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัย คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลาจำนวนทั้งสิ้น 63,534 ราย (Office of Small and Medium Enterprises Promotion, 2024) คณะผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Yamane, 1973) ใช้วิธีการแบ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนแบบชั้นภูมิและกำหนดสัดส่วนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละอำเภอ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 398 ราย เนื่องจากประชากรมีการกระจายตัวในหลายอำเภอ การแบ่งชั้นภูมิตามอำเภอช่วยให้กลุ่มตัวอย่างมีความเป็นตัวแทนของประชากร ลดความเอนเอียงในการสุ่มตัวอย่าง และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ทดสอบความไม่อคติในการตอบ (Non-response bias test) ตามแนวคิดของ Armstrong and Overton (1997) โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม (t-test) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มแรกและกลุ่มหลัง โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบ ได้แก่ เงินทุนจดทะเบียนของกิจการ รูปแบบของกิจการ ระยะเวลาในการเปิดดำเนินงาน จำนวนพนักงาน และรูปแบบภาคธุรกิจ ผลการทดสอบ พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงสันนิษฐานได้ว่าไม่มีอคติจากกลุ่มคนที่ไม่มีอคติจากกลุ่มคนที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถาม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เรื่อง อิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลาซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดในแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน เงินทุนจดทะเบียนของกิจการ รูปแบบของกิจการ ระยะเวลาการดำเนินการ จำนวนพนักงานและประเภทของธุรกิจ

2) ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประเมินความคิดเห็นการมุ่งเน้นการตลาด ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งมีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของ

Likert (Five-Point Likert scales) เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมเนื้อหา จำนวน 12 ข้อ การมุ่งเน้นการตลาด จำนวน 3 ด้านๆ ละ 4 ข้อ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่ง และด้านการมุ่งเน้นการประสานงานในองค์กร

3) ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการประเมินความคิดเห็นความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลาซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับ ตามวิธีของ Likert (Five-Point Likert scales) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมเนื้อหาจำนวน 5 ข้อ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องและมาจากหลากหลายสถาบัน จำนวน 3 ท่าน ผลการตรวจสอบข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แสดงถึงความเที่ยงตรงและความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และคำนิยามการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) อยู่ระหว่าง 0.766-0.912 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับที่น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงได้ (Hair et al., 2023) การทดสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบเพื่อลดจำนวนข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กัน ผลการทดสอบ พบว่าค่า Factor loading อยู่ระหว่าง 0.510-0.880 ซึ่งมีค่าสูงกว่า 0.40 สอดคล้องกับ Hair et al. (2023) ถือว่ายอมรับได้ ดังปรากฏใน Table 1

Table 1 *Results of variable validity and reliability tests*

Variable	Measures	Factor loading	Cronbach's Alpha
1. Customer Orientation (CUS)	4	0.510 - 0.834	0.876
2. Competitor Orientation (COM)	4	0.625 - 0.870	0.912
3. Inter-functional Orientation (INT)	4	0.675 - 0.846	0.766
4. Product Innovation Capability (PRO)	5	0.688 - 0.880	0.839

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยพร้อมกับตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและความสมบูรณ์ของเอกสาร ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา จำนวน 398 คน โดยมีระยะเวลาในการทำแบบสอบถาม 60 วัน ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำหรับค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด และความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน เพื่อหาทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ เพื่อทดสอบอิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาดที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา ซึ่งเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$PRO = \beta_0 + \beta_1 CUS + \beta_2 COM + \beta_3 INT + \varepsilon$$

โดยที่

β = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

ε = ค่าความคลาดเคลื่อน

PRO = ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation capability)

CUS = การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation)

COM = การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน (Competitor orientation)

INT = การมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กร (Inter-functional orientation)

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

Table 2 *Demographic data*

Demographic data	Quantity	Percentage
1. Gender		
1) Male	104	26.10
2) Female	294	73.90
2. Age		
1) Less than 30 years old	84	21.10
2) 30-40 years old	176	44.30
3) 41-50 years old	73	18.30
4) 50 years old and above	65	16.30
3. Education level		
1) Under Bachelor's degree	123	30.90
2) Bachelor's degree	236	59.30
3) Master's degree	37	9.30
4) Doctoral degree	2	0.50
4. Current position		
1) Managing director	18	4.50
2) Managing partner	6	1.50
3) Business owner	337	84.70
4) Others	37	9.30
5. Work experience		
1) Less than 6 years	139	34.90
2) 6 – 10 years	94	23.60
3) 11 - 15 years	59	14.80
4) More than 15 years	106	26.60

จาก Table 2 ผลการวิจัยพบว่า ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง(ร้อยละ 73.90) อายุ 30-40 ปี (ร้อยละ 44.30) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 59.30) ตำแหน่งปัจจุบัน คือ เจ้าของกิจการ (ร้อยละ 84.70) ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 6 ปี (ร้อยละ 34.90)

Table 3 *Overview of small and medium enterprises (SMEs)*

Overview of SMEs	Quantity	Percentage
1. Business registered capital		
1) Less than or equal to 500,000 baht	276	69.30
2) 500,001 – 2,000,000 baht	96	24.10
3) 2,000,001 – 3,500,000 baht	10	2.50
4) 3,500,001 - 5,000,000 baht	16	4.10
2. Type of business		
1) Sole proprietorship	331	83.20
2) Ordinary partnership	19	4.80
3) Limited partnership	12	3.00
4) Limited company	18	4.50
5) Others	18	4.50
3. Business duration		
1) Less than 6 years	153	38.40
2) 6 - 10 years	103	25.90
3) 11 - 15 years	51	12.80
4) More than 15 years	91	22.90
4. Number of employees		
1) Less than 15 employees	335	84.20
2) 16 – 50 employees	55	13.70
3) 50 - 100 employees	5	1.30
4) More than 100 employees	3	0.80
5. Type of business		
1) Manufacturing sector	41	10.30
2) Trading sector	249	62.60
3) Service sector	108	27.10

จาก Table 3 ผลการวิจัยพบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีเงินทุนจดทะเบียนของกิจการต่ำกว่าหรือเท่ากับ 500,000 บาท (ร้อยละ 69.30) รูปแบบของกิจการ ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของคนเดียว (ร้อยละ 83.20) ระยะเวลาการดำเนินการ (ร้อยละ 38.40) จำนวนพนักงานน้อยกว่า 15 คน (ร้อยละ 84.20) ประเภทของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นภาคธุรกิจการค้า (ร้อยละ 62.60)

Table 4 *Results of mean, standard deviation and correlation analysis*

Variable	CUS	COM	INT	PRO
$\overline{X}$	4.53	3.95	4.23	4.10
S.D.	0.48	0.90	0.66	0.80
CUS	1	0.471**	0.555**	0.569**
COM		1	0.361**	0.631**
INT			1	0.492**
PRO				1

***p ≤ .01*

จาก Table 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.53) ด้านการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.23) และด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งขันอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.96) ตามลำดับ ส่วนความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.10) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.361 - 0.631 ตัวแปรทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 0.80 จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ (Shrestha, 2020) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การมุ่งเน้นลูกค้ามีค่าเฉลี่ยมากอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการรับฟังและตอบสนองความต้องการของลูกค้าถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สอดคล้องกับ Intsang and Pornphakdee (2024); Thanuttamanon et al. (2023) กล่าวว่า ความพึงพอใจจากลูกค้ามีบทบาทสำคัญที่ผู้ประกอบการนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ขณะเดียวกัน Allammari et al. (2024) สะท้อนให้เห็นว่า การติดตามพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ส่งผลให้การมุ่งเน้นลูกค้าได้รับความสำคัญในระดับมากที่สุด นอกจากนี้ การมุ่งเน้นคู่แข่งขันมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการติดตาม วิเคราะห์กลยุทธ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่แข่งขันเพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสร้างความแตกต่าง Suharti et al. (2024) และ Pramuki and Kusumawati (2024) กล่าวว่า การรับรู้และตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวของคู่แข่งขันช่วยเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะเดียวกัน Jaturapongsathorn et al. (2023) และ Iqbal and Suzianti (2021) ระบุว่า การมุ่งเน้นคู่แข่งขันช่วยลดความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับตลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ และด้านการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก กล่าวว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับความร่วมมือ การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ Dogbe et al. (2020) ได้สนับสนุนว่า การประสานงานภายในที่มีประสิทธิภาพช่วยสนับสนุนการตัดสินใจด้านนวัตกรรมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ขณะเดียวกัน Fatonah and Haryanto (2022); Thoumrungroje and Racela (2022) ชี้ให้เห็นว่า การทำงานร่วมกันระหว่างแผนกช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ลึกซึ้ง และเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs และความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลาที่อยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างรวดเร็ว ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Juntarukka and Khumhome (2024) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวส่งผลเชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรมของ SMEs นอกจากนี้ ความร่วมมือและ การประสานงานภายในองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Mathuros et al., 2025) การบูรณาการองค์ความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรยังช่วยให้ SMEs สามารถตอบสนองต่อโอกาสทางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Poolsawat & Rinthaisong, 2025) ดังนั้น ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ และการประสานงานภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของ SMEs ในจังหวัดสงขลา นอกจากนี้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สะท้อนว่า ผู้ประกอบการSMEsที่ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า การศึกษากลยุทธ์คู่แข่งขันและประสานงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงการรวบรวมและใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิผลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Jaturapongthorn et al. (2023) ซึ่งกล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดทั้ง 3 ด้าน ช่วยเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยพัฒนาการรับรู้ความต้องการของตลาด การวิเคราะห์การแข่งขันในตลาด และการบูรณาการการทำงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ Suriyasenee et al. (2024) พบว่าการมุ่งเน้นการตลาดทุกด้านส่งผลโดยตรงต่อการนำนวัตกรรมไปใช้จริง เนื่องจากองค์กรสามารถนำข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าและการแข่งขันมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ขณะที่ Nege and Kero (2024) และ Yaqub et al. (2025) ยืนยันว่า การมุ่งเน้นตลาดทุกด้านเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

Table 5 *Results of multiple regression analysis*

Marketing Orientation	Product Innovation Capability		t	p-value	Tolerance	VIFs
	Regression coefficient	Standard error				
Constant (a)	-0.360	0.270	-1.333	0.183		
Customer orientation	0.427	0.075	5.678	0.000*	0.607	1.646
Competitor orientation	0.393	0.036	11.040	0.000*	0.764	1.310
Inter-functional coordination	0.229	0.051	4.493	0.000*	0.679	1.472
R^2 = 0.518, Adj. R^2= 0.514, F= 140.978, P= 0.000, S.E.= 0.55545, Durbin-Watson = 1.696						

*$p \leq .05$

จาก Table 5 ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบองค์ประกอบการขยายความแปรปรวน (Variance inflation factor: VIF) ตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 1.031-1.646 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Shrestha, 2020) ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.514 แสดงว่าตัวแปรอิสระในแบบจำลองสามารถอธิบายความผันแปรของความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้ร้อยละ 51.40 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลเชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β= 0.427) ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β= 0.393) และด้านการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (β= 0.229) สามารถสร้างสมการพยากรณ์คะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$PRO = -0.360 + 0.427CUS + 0.393COM + 0.229INT + \varepsilon$$

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นการตลาด ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา โดยการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการตัดสินใจด้านนวัตกรรมในบริบทของ SMEs ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Razak et al., 2024; Nege and Kero, 2024 ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นการตลาดมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมและผลการดำเนินงานของ SMEs โดยการรับรู้และช่วยกำหนดกลยุทธ์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับ Jaturapongsathorn et al. (2023) และ Somnaitham et al. (2024) กล่าวว่าการมุ่งเน้นการตลาดและการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันของ SMEs ตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) โดยชี้ให้เห็นว่า ความเหมาะสมของกลยุทธ์การมุ่งเน้นการตลาดขึ้นอยู่กับบริบทเชิงโครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยเฉพาะลักษณะความคล่องตัวและความใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งเป็นจุดเด่นของ SMEs ในระดับภูมิภาค

การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา ซึ่งการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลสูงที่สุด เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการคิดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับตลาดอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองความต้องการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจและนำไปสู่ความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thanuttamanon et al. (2023) ระบุว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีบทบาทสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ Juntarukka and Khumhome (2024); Wanriko et al. (2021); Allammari et al. (2024) กล่าวว่า การมุ่งเน้นลูกค้าช่วยกระตุ้นความสามารถทางนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ SMEs ดังนั้น ผู้ประกอบการSMEs ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ตลาดมากยิ่งขึ้น

การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา เนื่องจาก การเรียนรู้กลยุทธ์ จุดแข็ง และจุดอ่อนของคู่แข่งช่วยกระตุ้น การปรับตัวและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่าง การติดตามและวิเคราะห์คู่แข่งอย่างเป็นระบบช่วยเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้าและเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suharti et al. (2024) กล่าวว่า การตอบสนองต่อการเคลื่อนไหวของคู่แข่งช่วยสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Pramuki and Kusumawati (2024); Jaturapongsathorn et al. (2023) พบว่า การมุ่งเน้นคู่แข่งช่วยเพิ่มความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินงานทางการตลาด ขณะที่ Iqbal and Suzianti (2021) กล่าวว่า การวิเคราะห์คู่แข่งก่อนพัฒนานวัตกรรมช่วยลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการเข้าสู่ตลาด

การมุ่งเน้นการตลาด ด้านการมุ่งเน้นการประสานงานภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา เนื่องจาก ความร่วมมือและความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงานช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การประสานงานที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจและการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ สอดคล้องกับ Hadai et al. (2025) กล่าวว่า การประสานงานระหว่างแผนกช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Dogbe et al. (2020); Fatonah and Haryanto (2022) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพความสามารถทางนวัตกรรม และ Sawangrat (2023); Thoumrungroje and Racela (2022) พบว่า การบูรณาการข้อมูลระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ช่วยให้เข้าใจลูกค้าได้ลึกซึ้งและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดมากยิ่งขึ้น

แม้ว่าผลการวิจัยนี้จะให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการ ได้แก่ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในช่วงเวลาเดียว (Cross-sectional study) ซึ่งอาจไม่สะท้อนความเปลี่ยนแปลงในระยะยาว และการศึกษาที่จำกัดขอบเขตเฉพาะผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา ซึ่งอาจจำกัดการอ้างอิงผลไปยังบริบทอื่น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยมีนัยสำคัญเชิงทฤษฎี โดยช่วยยืนยันและขยายกรอบแนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นการตลาดในแต่ละมิติเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะการมุ่งเน้นลูกค้าที่มีบทบาทสำคัญ ทั้งนี้ งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาการเก็บข้อมูลแบบหลายช่วงเวลา หรือขยายพื้นที่ศึกษาเพื่อเพิ่มความครอบคลุมของผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30–40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และดำรงตำแหน่งเจ้าของกิจการ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี ลักษณะกิจการส่วนใหญ่เป็นเจ้าของคนเดียว มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 15 คน และดำเนินธุรกิจในภาคการค้าเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลาเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด พบว่า ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือการประสานงานภายในองค์กร และการมุ่งเน้นคู่แข่งขันตามลำดับ นอกจากนี้ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยด้านการมุ่งเน้นลูกค้ามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือการมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และการประสานงานภายในองค์กรตามลำดับ ดังนั้น ผู้ประกอบการควรศึกษาความต้องการและพฤติกรรมลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ยืนยันว่า การมุ่งเน้นการตลาดทั้งสามมิติ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งขัน และการประสานงานภายในองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสงขลา โดยเฉพาะการมุ่งเน้นลูกค้าที่มีอิทธิพลสูงสุด ผลการศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้ด้านการมุ่งเน้นการตลาดในบริบทเชิงพื้นที่ระดับจังหวัด และสอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทต่างประเทศซึ่งชี้ให้เห็นว่าการทำความเข้าใจ

เชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยดังกล่าวมีความแตกต่างจากการศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ที่มักพบว่าการมุ่งเน้นคู่แข่งขันหรือโครงสร้างภายในองค์กรมีบทบาทโดดเด่นกว่า ทั้งนี้ ความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะของ SMEs ซึ่งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและตรงประเด็นถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ลักษณะโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กและการบริหารจัดการแบบเจ้าของคนเดียวเอื้อต่อความคล่องตัวในการตัดสินใจและการปรับตัวเชิงนวัตกรรม แม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผลการวิจัยจึงสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยและขยายกรอบแนวคิดของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) กล่าวคือ ธุรกิจ SMEs จำเป็นต้องปรับการมุ่งเน้นการตลาดเพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อีกทั้งยังสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรดำเนินการในการจัดการระบบการเก็บข้อมูลลูกค้า การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และช่องทางการสื่อสารย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ในการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง

1.2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรมีการติดตามข่าวสารและการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง เพื่อวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและนำข้อมูลมาใช้ในการวางกลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

1.3 ภาครัฐควรสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการประสานงานภายใน SMEs ผ่านแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันออนไลน์ เพื่อลดข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กรและเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มผู้ประกอบการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดสงขลา ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและวัฒนธรรม ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายพื้นที่การศึกษาไปยังจังหวัดอื่นหรือภูมิภาคอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเพิ่มความครอบคลุมของผลการวิจัยในระดับประเทศ

2.2 งานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาการใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) หรือการศึกษาแบบตามช่วงเวลา (Longitudinal study) เพื่อสะท้อนความเปลี่ยนแปลงของการมุ่งเน้นการตลาดและความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เลขหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยนี้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย ด้านการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา หมายเลขเอกสารรับรอง HREC No. 032/2567

เอกสารอ้างอิง

Alipia, M., Danial, R. D. M., & Saori, S. (2024). The effect of customer orientation on marketing performance through product innovation as a mediating variable. Dinasti International *Journal of Economics, Finance & Accounting*, *5*(4). 2286-2296. https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.

Aljanabi, A. R. A. (2022). The role of innovation capability in the relationship between marketing capability and new product development: Evidence from the telecommunication sector. *European Journal of Innovation Management*, *25*(1), 73–94. https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0146.

Allammari, Y., Jaride, C., Azdod, M., & Taqi, A. (2024). The role of customer orientation in enhancing the innovation capability and performance of Moroccan SMEs: A structural equation approach. *Multidisciplinary Science Journal*, *6*(11), 2024250. https://doi.org/10.31893/multiscience.2024250.

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, *14*(3), 396–402. https://doi.org/10.1177/002224377701400320.

Avakiat, S., & Roopsuwankun, P. (2023). Business innovation factors affecting the performance of small and medium enterprises in service business sectors in Bangkok and the central region of Thailand. *APHEIT International Journal of Interdisciplinary Social Sciences and Technology*, *12*(1), 1-9. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/ATI/article/view/261454.

Bank of Thailand. (2021, December 15). *Unlocking Thai SMEs: How to adapt for growth*. https://www.bot.or.th.

Boonmasongsung, D. T., Intasang, C., Tungsawat, S., & Thanimgun, P. (2021). Influence of market orientation and entrepreneurial orientation on product innovation capability and marketing performance. *Journal of Liberal Arts and Management Sciences, Kasetsart University Chalermphrakiat Sakon Nakhon Province Campus*, 8(1), 1–12. https://so14.tci-thaijo.org/index.php/jlams/article/view/102.

Chokworasup, T., & Kruechotekul, B. (2024). Development of competitiveness of condominium real estate entrepreneurs in the Eastern Economic Corridor. *The Journal of Pacific Institute of Management Science* (Humanities and Social Sciences), *10*(3). 627-635. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pacific/article/view/280802.

Dogbe, C. S. K., Tian, H.-Y., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Market orientation and new product superiority among small and medium-sized enterprises (SMEs): The moderating role of innovation capability. *International Journal of Innovation Management, 24*(05), 2050043. https://doi.org/10.1142/S1363919620500437.

Fatonah, S., & Haryanto, A. (2022). Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain events. *Uncertain Supply Chain Management*, *10*, 161–168. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.9.011.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership effectiveness*. McGraw Hill.

Hadai, T., Seesupan, T., & Narakorn, P. (2025). Innovation Capability Effects of Competitive Advantage and Firm's Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Research and Development Journal, Loei Rajabhat University*, *20*(73), 105–116. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/research journal-lru/article/view/279832.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2023). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage Learning.

Hardilawati, W. L., Farhanidhya, N., & Hinggo, H. T. (2023). The effect of market orientation, e-commerce, and product innovation on marketing performance in MSMEs culinary sector. *Jurnal Manajemen Teknologi*, *22*(2), 168–181. https://doi.org/10.12695/jmt.2023.22.2.4.

Iqbal, M., & Suzianti, A. (2021). New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(2), 153. https://doi.org/10.3390/joitmc7020153.

Intsang, C., & Pornphakdee, S. (2024). The influence of market orientation and technology orientation on marketing performance of ready-to-eat food businesses in Thailand. *Journal of Accounting and Management, 16*(2), 20–34. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/263000.

Jaturapongsathorn, P., Chemsripong, S., & Yawiset, R. (2023). Direct and indirect effects of customer orientation, competitor orientation, and internal coordination on the performance of agricultural cooperatives. *Social Sciences Research and Academic Journal, 18*(2), 201–214. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/JSSRA/article/view/261093.

Juntarukka, S., & Khumhome, B. (2024). The influence of adaptive capability and organizational creativity to product innovation of small and medium enterprises. *RMUTT Global Business and Economics Review, 19*(2), 95-110. https://doi.org/10.60101/rmuttgber.2024.275468.

Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting strategic flexibility and business performance through organizational ambidexterity. *Journal of Business Research*, *15*(17), 12997. https://doi.org/10.3390/su151712997.

Karnwiwat, S. (2024). The development of a problem-solving Model for overcoming the COVID-19 crisis and challenges in the SMEs industry. *CRRU Law, Political Science and Social Science Journal, 8*(2), 156-178. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/lawcrru/article/view/273583.

Kolbe, D., Frasquet, M., and Calderon, H. (2022). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, *30*(2), 289–312. https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202.

Margaretha, C., & Soelaiman, L. (2022). Entrepreneurial orientation, market orientation, and organizational culture on business performance. *Proceedings of the tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, 216, 387-393. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.058.

Mathuros, S., Peesara, T., & Kuljittree, S. (2025). Innovation strategies for the sustainable development of Thai small and medium enterprises based on ESG principles. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, *8*(6), 2626–2650. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/283571.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20–35. https://doi.org/10.2307/1251757.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, *59*(3), 63-74. https://doi.org/10.2307/1252120.

Nege, T. B., & Kero, C. A. (2024). Competitive strategy orientation and market orientation for product innovative success in Ethiopian SMEs. *Science Journal of Business and Management*, *12*(3), 47–63. https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20241203.11.

Nuntasen, P. (2022). The development of an innovativeness model of startups in Thailand. *Burapha Journal of Business Management, Burapha University*, *11*(2), 1-17. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/BJBM/article/view/256611.

Office of Small and Medium Enterprises Promotion. (2024, January 10). *SME promotion plan 2023–2024*. https://www.sme.go.th.

Pham, Q. H., & Vu, K. P. (2025). Pathways of SME globalization: Unveiling the role of niche market leadership and intelligent cloud-based accounting information system. *Journal of Business Research*, *17*(5), 2847-2864. https://doi.org/10.1007/s41870-025-02453-9.

Potjanajaruwit, P. (2023). The effect of e-service quality on the competitive advantages of tourism and hotel businesses in Thailand. GeoJournal of Tourism and Geosites, *47*(2), 363–369. https://doi.org/10.30892/gtg.47201-1033.

Poolsawat, K., & Rinthaisong, I. (2025). The Mediating Role of Entrepreneurial Resilience and Self-Efficacy in Enhancing SMEs Performance in Thailand. *Journal of Business, Innovation and Sustainability (JBIS)*, *20*(2), 15–25. https://doi.org/10.71185/jbis.2025.276235.

Pramuki, N. M. W. A., & Kusumawati, N. P. A. (2024). Improving SMEs marketing performance through market orientation, product innovation, and competitive advantage in Bali-Indonesia. *Jurnal Economia, 20*(2), 273–286. https://doi.org/10.21831/economia.v20i2.41159.

Razak, A., Ramli, A., Azis, M., & Sarnawiah. (2024). Market orientation, entrepreneurship and SME performance: The role of product innovation. *Asian Journal of Education and Social Studies*, *50*(1), 174–191. https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i11248.

Sawangrat, N. (2023). Digital entrepreneurs toward performances of service business in the Southern Economic Corridor of Thailand. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences, 6*(6), 3404–3423. https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/268097.

Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, *8*(2), 39–42. https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1.

Somnaitham, P., Wisutthipaet, S., Boonyasophon, T., & Siengchin, S. (2024). Marketing communication development model of small and medium sized enterprise (SMEs) in hardware and tool industry of Thailand to enhance competitive advantage. *Journal of Business and Industrial Development*, *4*(3), 33–49. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/Journalbid/article/view/677.

Suriyasenee, N., Khorchurklang, P., & Kulachai, W. (2024). The causal relationship model of transformational leadership market orientation and innovation that affect Thai small food products enterprise's business success. *Journal of Business, Innovation and Sustainability (JBIS). 19*(1), 91-112. https:// so02.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/261380.

Suharti, S., Nurhasanah, N., Anissa, Z., & Yusuf, Y. (2024). Market orientation and product innovation in improving competitive advantage and its impact on market performance. *International Journal of Social Service and Research*, *4*(5), 1266-1271. https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i05.804.

Thanuttamanon, B., Thaphirunrak, T., & Thammasane, S. (2023). Successful factors of franchise business in Bangkok and metropolitan Region in the new normal era. *RMUTT Global Business and Economics Review, 18*(2), 118-135. https://doi.org/10.60101/rmuttgber.2023.269434.

Thiamjite, P., & Inthasan, C. (2022). Integrated marketing communication towards perception and decision making of generation Y tourists. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, *42*(2), 22-35. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/utccjournalhs/article/view /249546.

Thoumrungroje, A., & Racela, O. C. (2022). Linking SME international marketing agility to new technology adoption. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *40*(7), 801-822. https://doi.org/10.1177/02662426211054651.

Tran, K. D. P., Vo, T. V. T. N., & Thai, T. N. B. (2024), The effect of innovation on competitive advantage and SMEs performance in Vietnam: the moderating role of customer orientation. *International Journal of Innovation Science, 16*(6), 1052–1076. https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0161.

Wanriko, S., Pansupawat, A., & Janin, P. (2021). Effect of integrated marketing communication capability on marketing performance of fitness center businesses in Thailand. *Journal of Management and Development, Ubon Ratchathani Rajabhat University, 8*(2), 141–153. https://so06.tci-thaijo.org/ index.php/JMDUBRU/article/view/253600.

Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, *33*(8), 1123–1140. https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004.

Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. Harper & Row.

Yaqub, M. Z., Yaqub, R. M. S., Alsabban A., Baig F. J., Bajaba S. (2025), Market-orientation, entrepreneurial-orientation and SMEs' performance: the mediating roles of marketing capabilities and competitive strategies. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *12*(4), 809–843. https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2024-0206.

Yin, Z., Caldas, C., De Oliveira, D., Kermanshachi, S., & Pamidimukkala, A. (2023). Cross-functional collaboration in the early phases of capital projects: Barriers and contributing factors. *Project Leadership and Society*, (4), 100092. https://doi.org/10.1016/j.plas.2023.100092.