

ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพ  
ในประเทศไทย: ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์\*  
INNOVATIVE CAPABILITY FOR THE DIGITAL STARTUP INDUSTRY  
IN THAILAND: CAUSE AND EFFECT

อดิเทพ ครุฑธามาต

Adithep Khrutthamat

ภัทรพล ชุ่มมี

Pattarapol Chummee

ชาคริต ศรีทอง

Charcrit Sritong

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

Valaya Alongkorn Rajabhat University Under The Royal Patronage, Thailand

E-mail: parathep@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดความสามารถทางนวัตกรรมของสตาร์ทอัพ (Startup) ในอุตสาหกรรมดิจิทัลประเภทธุรกิจรับจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป ซึ่งสตาร์ทอัพเป็นกิจการขนาดเล็กที่กำลังเริ่มเติบโตและใช้นวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด ออกแบบให้ธุรกิจมีการทำซ้ำได้ง่าย (Repeatable) และขยายกิจการได้ง่าย (Scalable) มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างธุรกิจเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการเห็นโอกาสทางการตลาดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เพื่อสร้างแบบจำลองของแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถทางนวัตกรรมรูปแบบการนำเสนอใช้วิธีการศึกษาโดยทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความวิชาการ บทความวิจัย และนำเสนอรายงานในรูปแบบการบรรยายเชิงวิเคราะห์ ผลการศึกษายอยู่ในรูปแบบจำลองเชิงโครงสร้างที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยปัจจัยสาเหตุ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ ประกอบด้วย 1.1) การทำงานเชิงรุก 1.2) ความกล้าเสี่ยง 1.3) การมีอิสระในการปฏิบัติงาน และ 1.4) ความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน และ ปัจจัยที่ 2) การมุ่งเน้นตลาด ประกอบด้วย 2.1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2.2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง และ 2.3) การประสานงานภายในองค์กร ขณะที่ตัวแปรซึ่งเป็นผลลัพธ์คือผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ ประกอบด้วย 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านการเงิน

\* Received 12 January 2021; Revised 21 January 2021; Accepted 8 February 2021



และ 4) ด้านการบริหารองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานด้านการจัดการความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพ และสามารถใช้เพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ, การมุ่งเน้นตลาด, ความสามารถทางนวัตกรรม, ผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ

## Abstract

This article presents the concept of innovative capability for digital startups industry, in software - making businesses type, which are small businesses, starting to grow and use innovations for producing goods or services, and will be grow rapidly as well as easily repeatable design and easy to business expansion. Innovation is a key factor to build a business, because seeing a marketing opportunity that has not been met. To create model of antecedent and consequence factors of innovative competence. The form was studied by literature review from various sources such as books, research, academic and research articles, and presenting by analytical report. The results found the model including 2 antecedent factors; 1) entrepreneurial orientation consisting 1.1) proactiveness, 1.2) risk taking, 1.3) autonomy, and 1.4) competitive aggressiveness, and 2) market orientation consisting 2.1) customer orientation, 2.2) competition orientation, and 2.3) interfunctional coordination. The consequence factor was digital startup performance including; 1) customer, 2) product, 3) financial, and 4) organizational management. To be useful for applying in the innovative capability operations of organizations in the digital startup industry, and empirical studies in the future by increasing startup's performance via entrepreneurial orientation and innovative capabilities.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Innovative Capability, Digital Startup Performance

## บทนำ

ประเทศพัฒนาแล้วต่างให้ความสำคัญต่อนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมสามารถสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจให้กับประเทศก่อให้เกิดอาชีพและธุรกิจใหม่ รวมถึงยกระดับคุณภาพ



ชีวิตให้กับประชาชน (Block, J. H. et al., 2017) นวัตกรรมคือสิ่งที่องค์กรใช้ในการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีขององค์กรและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และพัฒนาต่อไปได้ (Tidd, J. & Bessant, J. R., 2020) หากมองในระดับองค์กร พบว่านวัตกรรมเป็นเสมือนปัจจัยหลักที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะนวัตกรรมในระดับองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Hult, G. T. M. et al., 2004)

สตาร์ทอัพ (Startup) คือ กิจการขนาดเล็กที่กำลังเริ่มเติบโตและใช้นวัตกรรมในการผลิตสินค้าหรือบริการ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2561) สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด ออกแบบให้ธุรกิจมีการทำซ้ำได้ง่าย (Repeatable) และขยายกิจการได้ง่าย (Scalable) มีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างธุรกิจเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการเห็นโอกาสทางการตลาดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (ณฤทธิ์ วรพงษ์ดี, 2559) องค์ประกอบของระบบนิเวศของสตาร์ทอัพ (Startup Ecosystem) ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มบริษัทสตาร์ทอัพ (Startup Company) 2) กลุ่มนักลงทุน (Investor) และ 3) กลุ่มองค์กรที่เกี่ยวข้องที่ช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจเติบโต (Supporting Organization) และปัจจัยที่ทำให้สตาร์ทอัพประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจ คือ 1) จังหวะเวลา 2) ทีม 3) ไอเดียหรือแนวคิดใหม่ ๆ 4) แผนธุรกิจ และ 5) เงินทุน (กฤษฎา มะแอ และกฤษณา ผึ้งใจ, 2018) ในอุตสาหกรรมดิจิทัล ประกอบด้วยธุรกิจ Software, Hardware & Smart Devices, Digital Services, Digital Content และ Big Data (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2564) ในบทความนี้ศึกษาธุรกิจรับจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป เนื่องจากเมื่อพิจารณาสถิติเกี่ยวกับข้อมูลการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจใหม่ในปี 2560 - 2562 มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าในปี 2563 จะเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด - 19 แต่ธุรกิจรับจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูปยังคงมีการจดทะเบียนตั้งใหม่เพิ่มขึ้นอย่างมากจากช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็น 20.92% (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2563) จากการศึกษาเปรียบเทียบกับต่างประเทศของ GEDI (Global Entrepreneurship Development Institute) ได้รายงานดัชนีการเป็นผู้ประกอบการทั่วโลก (Global Entrepreneurship Index) โดยในปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยมีค่าดัชนี GEI เท่ากับ 33.5 อยู่ลำดับที่ 54 จาก 137 ประเทศทั่วโลก อยู่ลำดับที่ 4 จาก 10 ประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งมีค่าดัชนี GEI เฉลี่ยเท่ากับ 29.2 ดังแสดงในตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** Global Entrepreneurship Index Ranking 2019 (Global Entrepreneurship Development Institute, 2017)

Ranking	Country	GEI Score
27	Republic of Singapore	52.4
43	Malaysia	40.1
48	Brunei Darussalam	36.5



Ranking	Country	GEI Score
54	Kingdom of Thailand	33.5
73	The Socialist Republic of Vietnam	26.0
75	Republic of Indonesia	26.0
86	Republic of the Philippines	23.0
102	Lao People's Democratic Republic	19.1
107	The Republic of the Union of Myanmar	18.1
108	Kingdom of Cambodia	17.7
Average		29.2

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีศักยภาพอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศทั่วโลก และมีศักยภาพเหนือกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพียงเล็กน้อย

ทั้งนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมและระบบนิเวศของประเทศไทยไม่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาธุรกิจสตาร์ทอัพในประเทศไทย ด้วยการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขององค์กร (Hult, G. T. M. et al., 2004) จัดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้นวัตกรรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wang, X. & Dass, M., 2017) จนมีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Henard, D. H. & Szymanski, D.M., 2001) ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับบริษัทที่จะบรรลุความสำเร็จในระยะยาว (Noble, C. H. et al., 2002) ช่วยให้เกิดพลวัตนวัตกรรม และประกอบกับการเติบโตทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่เกิดจากบริษัทขนาดเล็กที่มีนวัตกรรม (Dahlstrand, A. L. & Stevenson, L., 2010) ซึ่งลักษณะของธุรกิจสตาร์ทอัพมีความเป็นผู้ประกอบการ (Skala, A., 2019) ดังนั้น การเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในธุรกิจสตาร์ทอัพ ต้องให้ความสำคัญกับความเป็นผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนา และใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตหรือจัดหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย พร้อมทั้งส่งมอบผลิตภัณฑ์นั้นให้กับลูกค้าในต้นทุนที่ต่ำลง (Mayhew, M. J. et al., 2012) การใส่ใจความต้องการของตลาด และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ และด้านการบริหาร (Nduriri, M. W. & Namusonge, M., 2017)

### ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability)

ความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง ความสามารถของกิจการในการสร้างการยอมรับ โดยใช้แนวคิด กระบวนการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นหนึ่งในทรัพยากรสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของบริษัทในตลาด (Wang, X. & Dass, M., 2017) การประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะที่ฝังอยู่ในกิจวัตรประจำวันและกระบวนการของบริษัท



เพื่อดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางเทคนิค เช่น การพัฒนาบริการใหม่ การดำเนินการบริการ และเทคโนโลยี เป็นต้น และนวัตกรรมที่ไม่ใช่ด้านเทคนิค เช่น การจัดการ การตลาด เป็นต้น (Ngo, L. V. & O'cass, A., 2013) ความสามารถขององค์กรในการรับรู้ ค้นหา เรียนรู้ จัดระเบียบ ประยุกต์ใช้ และนำแนวคิด กระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในเชิงพาณิชย์ (Chang, Y. C. et al., 2012) ความสามารถในการระดมความรู้ที่พนักงานมีอยู่และประสานรวมเข้าด้วยกันเพื่อสร้างความรู้ใหม่ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์/นวัตกรรมในกระบวนการ (Çakar, N. D. & Ertürk, A., 2010) ปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อวัฒนธรรมองค์กรที่นำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามา เป็นลักษณะของกิจกรรมการส่งเสริมภายในและความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม (Akman, G. & Yilmaz, C., 2008) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถของบริษัทในการนำเสนอ กระบวน ผลิตภัณฑ์ หรือแนวคิดใหม่ ๆ ในองค์กร (Hult, G. T. M. et al., 2004) ทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญและการปรับปรุงเทคโนโลยีที่มีอยู่และสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ (Romijn, H. & Albaladejo, M., 2002) ความสามารถในการเปลี่ยนความรู้และความคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง ที่เป็นกระบวนการและระบบเพื่อประโยชน์ของบริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Lawson, B. & Samson, D., 2001) การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดและเป็นการดำเนินการตามความคิดสร้างสรรค์ที่ประสบความสำเร็จภายในองค์กร (Zhao, H. et al., 2005)

ดังนั้น ความสามารถทางนวัตกรรมของดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทย ประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของตลาด ได้ดีกว่าคู่แข่ง สามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ได้เร็วกว่าคู่แข่ง และปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ 2) นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการใช้ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ด้วยทักษะหรืออุปกรณ์ใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าหรือกระบวนการให้บริการที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ และสามารถพัฒนากระบวนการผลิตสินค้าหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ 3) นวัตกรรมทางการบริหาร คือการที่ผู้บริหารใช้ภาวะความเป็นผู้นำเพื่อพาพนักงานทุกคนไปสู่ความสำเร็จของงาน มีความยืดหยุ่นในการบริหาร โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ด้วยการรับสมัครพนักงานใหม่ที่เน้นผู้มีความสามารถด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งระบบการสรรหาพนักงานใหม่ที่น่ามาใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ดีขึ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



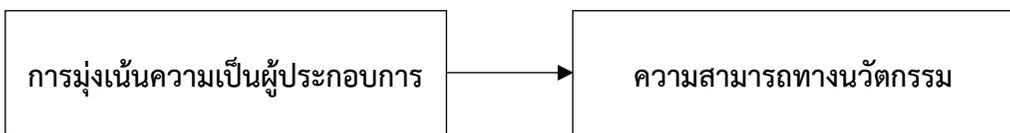
## ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability Causal Factors)

### 1. การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ รูปแบบการตัดสินใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร วิธีการ และการปฏิบัติซึ่งจะสะท้อนถึงวิธีการที่องค์กรดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การมีนวัตกรรม (Innovativeness) การทำงานเชิงรุก (Proactiveness) ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking) การมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) และความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness) (Jiang, X. et al., 2018) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเป็นลักษณะเชิงรุกขององค์กรทั้งผลิตภัณฑ์และบริการในการแสวงหาโอกาสทางการตลาดสำหรับนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการลงทุนแม้ว่าจะมีความเสี่ยงสูงก็ตาม การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จภายใต้เงื่อนไขทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนและมีความเสี่ยงสูง และยังถือว่าเป็นวิธีการรักษาความต่อเนื่อง อีกทั้งยังสามารถที่จะเชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งของประเทศ Drucker, P. F. กล่าวว่า ผู้ประกอบการ คือ ผู้ที่รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและหาวิธีในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้ประกอบการที่สามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อมาสร้างเป็นโอกาสย่อมได้รับผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น (Drucker, P. F., 1985) ด้าน Lumpkin & Dess มองว่าความเป็นผู้ประกอบการเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยในการตัดสินใจ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการใช้ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการประกอบการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันกับการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Lumpkin, G. T. & Dess, G. G., 1996) ดังนั้นการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ จะเป็นแนวทางหนึ่งที่ธุรกิจใช้ในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและรวมถึงการเปิดตัวองค์กรเพื่อเข้าไปสู่ตลาด แสดงถึงกรอบความคิดและมุมมองที่มีต่อผู้ประกอบการซึ่งสะท้อนให้เห็นในกระบวนการขององค์กร (Dess, G. G. et al., 2018)

จากการศึกษาอิทธิพลระหว่างการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการกับความสามารถทางนวัตกรรม การจะประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่รุนแรงผู้ประกอบการที่ไม่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจะต้องมีความกระตือรือร้นในการหาโอกาสทางการตลาด เปิดรับนวัตกรรม และเป็นผู้นำในนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (Laforet, S., 2008) โดยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม (Lee, J. S. & Hsieh, C. J., 2010) สอดคล้องกับการศึกษาของ ปรรารณา หลีกภัย และคณะ พบว่า ปัจจัยการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลทางตรงที่ทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม (ปรรารณา หลีกภัย และคณะ, 2557) และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิลาวัลย์ สว่างรัตน์ ที่พบว่า ความเป็นผู้ประกอบการยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการมุ่งเน้นนวัตกรรม (นิลาวัลย์ สว่าง

รัตน์, 2558) และการศึกษาของ ธัญนันท์ บุญอยู่ พบว่า การเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรม (ธัญนันท์ บุญอยู่, 2561) รวมถึงการศึกษาของ เจน จันทรสุภาแสน และคณะ พบว่า พฤติกรรมผู้ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสามารถทางนวัตกรรม (เจน จันทรสุภาแสน และคณะ, 2563) ดังนั้น ควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้ประกอบการ เนื่องจากพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความสามารถทางนวัตกรรมและความสามารถในการปรับตัวดีขึ้น ทำให้เกิดการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือการสร้างนวัตกรรมทางกระบวนการ และจะส่งผลไปสู่ผลประกอบการที่ดีในอนาคต ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม

ดังนั้น การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ เป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารองค์กร วิธีการ และการปฏิบัติซึ่งจะสะท้อนถึงวิธีการที่องค์กรดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 1) การทำงานเชิงรุก คือการกระทำที่คาดหวังถึงผลลัพธ์ในอนาคต 2) ความกล้าเสี่ยง เป็นระดับของการตั้งใจที่จะกระทำในสิ่งที่สำคัญและมีข้อผูกมัดต่อทรัพยากรการกักขังเงินจำนวนมาก 3) การมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นการให้เสรีภาพในการกระทำของบุคคลหรือทีมงาน ในการสร้างความคิดและวิสัยทัศน์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และ 4) ความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน เป็นการมุ่งมั่นแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจโดยตรงและรุนแรงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมีสถานะทางการตลาดที่ดีกว่า

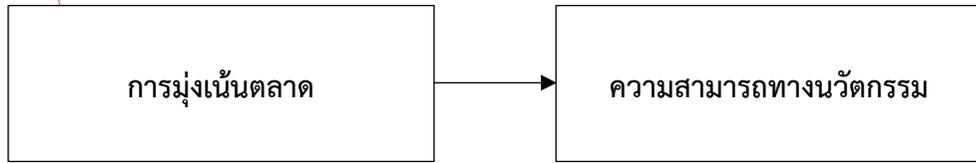
## 2. การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation)

การมุ่งเน้นตลาด หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับผู้ซื้อและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลการดำเนินงานสำหรับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Kohli, A. K. et al., 1993) เป็นกระบวนการทำงานและกิจกรรมที่มุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผ่านการประเมินความต้องการอย่างต่อเนื่อง (Deshpandé, R. & Farley, J. U., 1998) สำหรับการมุ่งเน้นตลาด ด้านการบูรณาการระหว่างหน่วยงานการเผยแพร่ข้อมูลทางการตลาด และการสนับสนุนด้านการจัดการถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ (Conduit, J. & Mavondo, F. T., 2001) โดย Heiens, R. A. ระบุว่า การมุ่งเน้นตลาดเป็นแนวความคิดซึ่งประกอบหลัก 2 ส่วน คือ 1) มุ่งเน้นลูกค้า และ 2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Heiens, R. A., 2000) โดยบริษัทต้องพยายามทำความเข้าใจทั้งลูกค้าและคู่แข่ง เพื่อรวบรวม



ความรู้ดังกล่าวไว้ใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. การมุ่งเน้นตลาดเป็นการสร้างข้อมูลทางการตลาดทั่วทั้งองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อตอบสนองทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการตามความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด (Kohli, A. K. & Jaworski, B. J., 1990) ด้าน Narver, J. C., & Slater, S. F. การมุ่งเน้นตลาดถูกกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมทางธุรกิจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มที่เหนือกว่าให้กับลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานงานภายในองค์กร (Narver, J. C. & Slater, S. F., 1990) ส่วน Ruckert ระบุว่ากระบวนการการมุ่งเน้นตลาดในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1) ได้รับและใช้ข้อมูลจากลูกค้า 2) พัฒนากลยุทธ์ที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ 3) ใช้กลยุทธ์นั้นโดยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Ruckert, R. W., 1992) ส่วน Deshpandé, R. et al. กล่าวว่า การมุ่งเน้นลูกค้าคือการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก (Deshpandé, R. et al., 1993) ด้าน Day, G. S. การมุ่งเน้นตลาดแสดงถึงทักษะที่เหนือกว่าในการทำความเข้าใจและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Day, G. S., 1994) การมุ่งเน้นตลาดจึงอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานงานภายในองค์กร (Tzoka, N. et al, 2001)

จากการศึกษาอิทธิพลระหว่าง การมุ่งเน้นตลาดกับความสามารถทางนวัตกรรม โดยวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นตลาดจะเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร (Han, J. K. et al., 1998) แนวทางการเรียนรู้ของบริษัทส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยการปรับคุณภาพของพฤติกรรมที่มุ่งเน้นตลาดและยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผ่านการอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ ของการเรียนรู้ และนำไปสู่นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ (Baker, W. E. & Sinkula, J. M., 1999) ซึ่งการมุ่งเน้นตลาดส่งผลในเชิงบวกต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรม (Grinstein, A., 2008) ธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการเปิดเผยความต้องการของลูกค้าที่แฝงอยู่และยังกระตุ้นให้ลูกค้าแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ (Lukas, B. A. & Ferrell, O. C, 2000) การมุ่งเน้นลูกค้ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร (Han, J. K. et al., 1998) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นุจรี ภาคาสัตย์ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน พบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (นุจรี ภาคาสัตย์ และธีรรัตน์ พิริยะพลิน, 2558) ด้านการศึกษาของ ธีรรัตน์ บัญอยู่ พบว่า การมุ่งเน้นตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร (ธีรรัตน์ บัญอยู่, 2561) สอดคล้องกับการศึกษาของ ธาดาธิเบศร์ ภูทอง พบว่า การมุ่งเน้นตลาดด้านการมุ่งเน้นคู่แข่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับของการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมทางการตลาดที่สูงขึ้นของผู้ประกอบการ (ธาดาธิเบศร์ ภูทอง, 2562) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การมุ่งเน้นตลาดส่งผลเชิงบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรม

ดังนั้น การมุ่งเน้นตลาด เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับการติดตามตลาดเป้าหมาย เพื่อให้สามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้กับลูกค้าเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการเข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างต่อเนื่อง 2) การมุ่งเน้นคู่แข่งชั้น คือการที่ผู้ขายมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนในระยะสั้นและเข้าใจความสามารถและกลยุทธ์ในระยะยาวของคู่แข่งในปัจจุบัน และคู่แข่งที่อาจมีขึ้นในอนาคต และ 3) การประสานงานภายในองค์กร เป็นกระบวนการในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลหรือแผนกต่าง ๆ ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

### ผลลัพธ์ของความสามารถทางนวัตกรรม (Innovative Capability Effect Factors)

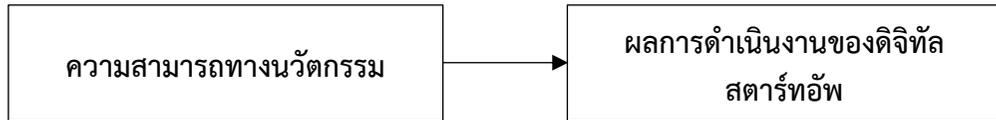
#### ผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ (Digital Startup Performance)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ กำไร ยอดขาย รายได้ในการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่วนแบ่งทางการตลาด และผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ จำนวนที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ รวมถึงภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร (De Clercq, D. et al., 2010) จากการศึกษาการวัดผลการดำเนินงานของสตาร์ทอัพของ ศิระ สัตยไพศาล และอนุพงษ์ อวีรุทธา ได้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการตลาด 2) ด้านสินค้าและบริการ 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านบริหารธุรกิจ (ศิระ สัตยไพศาล และอนุพงษ์ อวีรุทธา, 2562)

จากการศึกษาอิทธิพลระหว่างความสามารถทางนวัตกรรมกับผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ การศึกษาของ Keskin ผลการวิจัยพบว่านวัตกรรมขององค์กรมีผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Keskin, H., 2006) สอดคล้องกับการศึกษาของ Donkor et al. พบว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางการบริหารของบริษัทส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานทางการตลาด (Donkor, J. et al., 2018) สอดคล้องกับการศึกษาของ Singh et al., ที่พบว่า ผลการวิจัยชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ที่สำคัญและเป็นบวกระหว่างความสามารถด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท (Singh et al., 2020)



สอดคล้องกับการศึกษาของ Dweiri, M. & Shatat, A. ผลการวิจัยพบว่านวัตกรรมบริการมีผลโดยตรงต่อต้นทุนและประสิทธิภาพทางการเงิน (Dweiri, M. & Shatat, A., 2021) สอดคล้องกับการศึกษาของ ไอสี จันทารมณ ที่พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมมีอิทธิพลในทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพที่ 3 (ไอสี จันทารมณ, 2561)



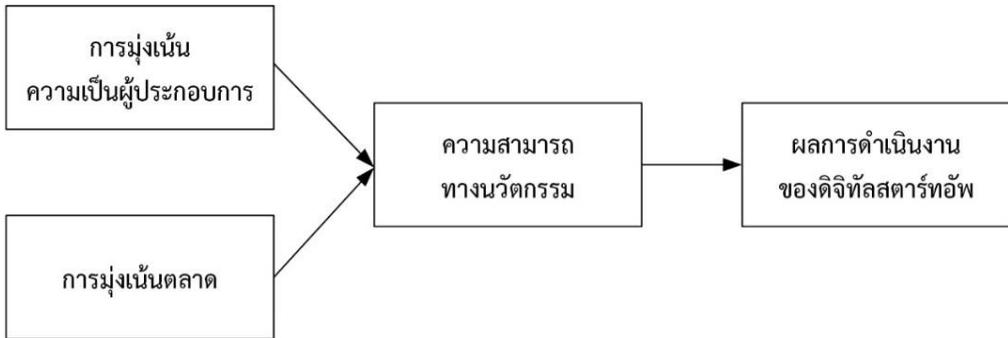
ภาพที่ 3 ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ

ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ สามารถวัดผลได้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านลูกค้า วัดจากความสามารถในการสนองความต้องการของลูกค้าจนทำให้เกิดความพึงพอใจเพิ่มขึ้น สามารถรักษาลูกค้าเก่าให้กลับมาใช้บริการซ้ำได้ และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเก่าจนสามารถต่อยอดสู่ลูกค้าใหม่ในอนาคต 2) ด้านผลิตภัณฑ์ วัดจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีคุณภาพที่โดดเด่นมากขึ้น หรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีประโยชน์ ทำให้ได้รับการตอบสนองที่ดีของลูกค้าก่อนคู่แข่งชั้นเสมอ จนลูกค้าพึงพอใจและจงใจให้กลับมาซื้อซ้ำ 3) ด้านการเงิน วัดจากยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ผลกำไรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้น และ 4) ด้านการบริหารองค์กร วัดจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา

## สรุป

จากการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองแนวคิดปัจจัยสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ปัจจัยสาเหตุของความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วย การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ และการมุ่งเน้นตลาด ปัจจัยผลลัพธ์ คือ ผลการดำเนินงานของดิจิทัลสตาร์ทอัพ ใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านลูกค้า 2) ด้านผลิตภัณฑ์ 3) ด้านการเงิน และ 4) ด้านการบริหารองค์กร ดังนั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยสาเหตุ 2 ปัจจัย คือ 1) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการใน 4 ด้าน ประกอบด้วย การทำงานเชิงรุก ความกล้าเสี่ยง การมีอิสระในการปฏิบัติงาน และความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน และ 2) การมุ่งเน้นตลาด ประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่งชั้น และการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุที่จะส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมใน

3 ด้าน ประกอบด้วย นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางการบริหาร จากเนื้อหาที่กล่าวมาข้างต้น สามารถแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทยได้เป็นแผนภาพปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพ ในประเทศไทย

### ข้อเสนอแนะ

การนำโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทยไปใช้ จะต้องคำนึงถึงบริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแต่ละประเภท ให้สอดคล้องกับค่านิยมเชิงปฏิบัติการสำหรับการวัดตัวแปรต่าง ๆ เนื่องจากธุรกิจสตาร์ทอัพในอุตสาหกรรมดิจิทัลมีความหลากหลาย ในส่วนของ การวิจัยเชิงปริมาณ นำโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทยไปทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน หรือผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรมในโมเดลของปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถทางนวัตกรรมของอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพในประเทศไทยมีมิติที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ครอบคลุมทุกประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร อันจะส่งผลให้องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมดิจิทัลสตาร์ทอัพสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานในระยะยาว



## เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563). บทวิเคราะห์ธุรกิจการจัดทำซอฟต์แวร์สำเร็จรูป. กรุงเทพมหานคร: กองข้อมูลธุรกิจ.
- กฤษยา มะแอ และกฤษณา ฝิ่งใจ. (2018). ปัจจัยสู่ความสำเร็จของวิสาหกิจเริ่มต้น (สตาร์ทอัพ) ใน ประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ, 28 (2), 143-158.
- เจน จันทรสุภาเสน และคณะ. (2563). อิทธิพลของพฤติกรรมผู้ประกอบการ ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถทางนวัตกรรมที่มีผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจ: ข้อมูลเชิงประจักษ์จากโครงการร้านค้าธงฟ้าประชารัฐ. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10 (1), 5-18.
- ณฤทธิ วรพงษ์ดี. (2559). เปิดโลกสตาร์ทอัพ. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ธัญนันท์ บุญอยู่. (2561). อิทธิพลของความสามารถทางนวัตกรรมในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ การมุ่งเน้นการตลาด การจัดการความรู้ และการเป็นผู้ประกอบการสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของอุตสาหกรรมรองเท้าและเครื่องหนัง. วารสารดุซงกีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 8 (ฉบับพิเศษ), 44-62.
- ธาดาธิเบศร์ ภูทอง. (2562). ผลกระทบของการมุ่งเน้นตลาด การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมทางการตลาด และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อความสำเร็จของ ผู้ประกอบการโซเซียลคอมเมอร์ซ. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 12 (6), 1342-1377.
- นิลาวัลย์ สว่างรัตน์. (2558). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของความเป็นผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นการตลาด การมุ่งเน้นนวัตกรรม และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ Veridian E- Journal. Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts), 8 (3), 958-975.
- นุจรี ภาคาศัตย์ และธีรต์ม์ พิริยะพลิน. (2558). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนวัตกรรมผลิตภัณฑ์. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 8 (2), 141-161.
- ปรารธนา หลีกภัย และคณะ. (2557). ความสามารถทางนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. วารสารวิทยาการจัดการ, 31 (1), 69-95.
- ศิระ สัตย์ไพศาล และอนุพงศ์ อวิรุทธา. (2562). การยอมรับเทคโนโลยี คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ และโอกาสทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสตาร์ทอัพ. วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 14 (3), 41-50.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2561). Thailand towards Startup Nation. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.



- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2564). ดัชนีอุตสาหกรรมดิจิทัลประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2564 จาก <https://www.depa.or.th/th/register-landing/for-dpdtc-register>
- โอสซี จันทารมณ. (2561). การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ การจัดการองค์ความรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 10 (1), 266-274.
- Akman, G. & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12 (01), 69-111.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27 (4), 411-427.
- Block, J. H. et al. (2017). The Schumpeterian entrepreneur: A review of the empirical evidence on the antecedents, behaviour and consequences of innovative entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 24 (1), 61-95.
- Çakar, N. D. & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of small business management*, 48 (3), 325-359.
- Chang, Y. C. et al. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32 (7-8), 441-451.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 51 (1), 11-24.
- Dahlstrand, A. L. & Stevenson, L. (2010). Innovative entrepreneurship policy: linking innovation and entrepreneurship in a European context. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 1 (1), 1-15.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58 (4), 37-52.
- De Clercq, D. et al. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. *Journal of business venturing*, 25 (1), 87-103.



- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*, 2 (3), 213-232.
- Deshpandé, R. et al. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dess, G. G. et al. (2018). *Strategic Management*. (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Donkor, J. et al. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12 (2), 238-254.
- Drucker, P. F. (1985). "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles". *Harvard Business Review*, 76 (6), 149-157.
- Dweiri, M. & Shatat, A. (2021). The effects of knowledge management and advanced technology on innovative capability. *Management Science Letters*, 11 (5), 1451-1462.
- Global Entrepreneurship Development Institute. (2017). *Global Entrepreneurship Index*. Retrieved July 14, 2017, from <https://thegeedi.org>
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 166-173.
- Han, J. K. et al. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62 (4), 30-45.
- Heiens, R. A. (2000). Market orientation: toward an integrated framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1 (1), 1-4.
- Henard, D. H. & Szymanski, D.M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 362-375.
- Hult, G. T. M. et al. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 429-438.
- Jiang, X. et al. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 2018 (87), 46-57.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.



- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kohli, A. K. et al. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 30 (4), 467-477.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of business Research*, 61 (7), 753-764.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5 (03), 377-400.
- 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 (JBER)*, 8 (9), 109-120.
- Lukas, B. A. & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28 (2), 239-247.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21 (1), 135-172.
- Mayhew, M. J. et al. (2012). Exploring innovative entrepreneurship and its ties to higher educational experiences. *Research in Higher Education*, 53 (8), 831-859.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54 (4), 20-35.
- Nduriri, M. W. & Namusonge, M. (2017). Market, Entrepreneurial Orientations And Performance Of Smes Hotels In Nanyuki Town, Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2 (1), 1-14.
- Ngo, L. V. & O'cass, A. (2013). Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business research*, 66 (8), 1134-1142.
- Noble, C. H. et al. (2002). Market orientation and alternative strategic orientation: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66 (October), 25-39.
- Romijn, H. & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, 31 (7), 1053-1067.



- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9 (3), 225-245.
- Singh et al. (2020). Enhancing SMEs firm performance through innovation capability. *International Journal of Business Economics & Management Research*, 10 (1), 7-15.
- Skala, A. (2019). The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In: *Digital Startups in Transition Economies*. Palgrave Pivot, Cham. Retrieved January 2, 2021, from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8\\_](https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8_)
- Tidd, J. & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Tzoka, N. et al. (2001). Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2 (1), 19-33.
- Wang, X. & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 2017 (76), 127-135.
- Zhao, H. et al. (2005). Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 16 (2), 209-224.