

## บทความวิจัย

# ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของ สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

พงศ์ภัค บานชื่น<sup>1</sup>  
ธิติมา ไชยะกุล<sup>2</sup>  
สิตาภา บัวเกษ<sup>3</sup>

(Received: December 25, 2019; Revised: April 11, 2020; Accepted: April 28, 2020)

## บทคัดย่อ

การปรับตัวของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยสู่การสร้าง  
ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบมีความจำเป็นอย่างยิ่ง  
เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จในการแข่งขัน  
การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการมุ่งเน้นการตลาด  
การมุ่งเน้นการประกอบการ การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มี  
ต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย  
โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากการสุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์การเกษตร  
ไทย จำนวน 339 ตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ  
แบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นการประกอบการ  
และการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน มีอิทธิพลทางบวกสามารถร่วมกันพยากรณ์

<sup>1</sup> อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail: pongpak.b@ku.th (ผู้เขียนหลัก)

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail: thitima.c@ku.th

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail: sitapa.b@ku.th

ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ได้ร้อยละ 69.28 ( $p < 0.05$ ) โดยการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรมากที่สุด ตามด้วยการมุ่งเน้นการประกอบการ และการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน การวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์ความรู้ ความมุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและการทำงานร่วมกันกับคู่ค้าที่เกี่ยวข้องในโซ่อุปทาน ในฐานะของปัจจัยผลักดันที่สำคัญในการพัฒนาให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรที่นำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

**คำสำคัญ:** สหกรณ์การเกษตร ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นการประกอบการ

## RESEARCH ARTICLE

# The Influence Factors on the Organizational Innovativeness of Agricultural Cooperatives in Thailand

Pongpak Banchuen<sup>1</sup>  
Thitima Chaiyakul<sup>2</sup>  
Sitapa Buakase<sup>3</sup>

### Abstract

The systematic development of the organizational innovativeness creates efficient operations and competitive advantages to the Thai agricultural cooperatives. The objective of this study is to examine the influence of market orientation, entrepreneurial orientation, supply chain orientation, and learning orientation on the organizational innovativeness of agricultural cooperatives in Thailand. The data are collected by the questionnaires with 339 samples from Thai agricultural cooperatives. Stepwise multiple regression is applied to examine the relationship. The results presented that learning orientation, entrepreneurial

---

<sup>1</sup> Lecturer, Ph.D., Faculty of Management Science, Kasetsart University,  
E-mail: pongpak.b@ku.th (Corresponding Author)

<sup>2</sup> Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Kasetsart University,  
E-mail: thitima.c@ku.th

<sup>3</sup> Lecturer, Ph.D., Faculty of Management Science, Kasetsart University,  
E-mail: sitapa.b@ku.th

orientation, and supply chain orientation have positive effects on the organizational innovativeness of agricultural cooperatives in Thailand. The model can explain 69.28 percent of the variance in the data ( $p < 0.05$ ). The Learning orientation factor is the most influential variable on organizational innovativeness, followed by entrepreneurial orientation and supply chain orientation, respectively. The findings of this research emphasize the importance of knowledge management, commitment to seeking business opportunities and collaboration among relevant partners within supply chain as the necessary driving forces of organizational innovativeness development in Thai agricultural cooperatives that could enhance the competitiveness of Thai agricultural cooperatives.

**Keywords:** Agricultural Cooperatives, Organizational Innovativeness, Supply Chain Orientation, Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation

## บทนำ

การพัฒนานวัตกรรมได้รับความสนใจจากนักวิจัยและนักพัฒนาองค์กร ในฐานะหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมไม่ว่าจะเป็น องค์กรในภาคอุตสาหกรรม การบริการ หรือการเกษตร อย่างไรก็ตาม แนวคิด ทางด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับภาคการเกษตรยังจัดได้ว่าค่อนข้างใหม่และ ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น ทั้งนี้ ในภาพรวมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมใน ประเทศไทยส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมของตัวสินค้าและบริการ และการ พัฒนานวัตกรรมของกระบวนการ ในขณะที่การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ องค์กรเพื่อสร้างความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ ในการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนของไทยนั้นกลับมีอยู่ น้อยมากเมื่อเทียบกับผลงานวิจัยของนักวิจัยต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาปัจจัยเหล่านี้ในองค์กรภาคการเกษตรกลับไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ส่งเสริมการสร้างความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรให้เห็นอย่างเป็น รูปธรรมมากนัก

ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้นแสดงให้เห็นถึงทัศนคติที่มีต่อ การพัฒนาหรือการยอมรับในความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรม นำไปสู่การ เปิดรับความคิดใหม่เพื่อการนำมาใช้ประโยชน์ต่อการยกระดับศักยภาพการ แข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ทั้งยังสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศขององค์กรที่ สนับสนุนการทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร (Hurley, Hult, & Knight, 2005) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถ อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทาง นวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญเป็น อย่างมากต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากประเทศไทยมีภาคการเกษตรที่เป็นแหล่ง สร้างงานที่สำคัญของประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกรในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเงิน การผลิต

การจำหน่าย และการแปรรูปผลผลิต อย่างไรก็ตามก็ตีพบว่า อัตราการเจริญเติบโตของ GDP ภาคการเกษตรย้อนหลังในช่วงปี 2551-2560 เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 3.18 โดยมีความผันผวนของอัตราการเปลี่ยนแปลงของอัตราการเจริญเติบโตของ GDP ระหว่างปี ต่ำสุดอยู่ที่ร้อยละ -8.72 และสูงสุดที่ร้อยละ 20.30 (Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning, 2016) สะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขันของตลาดในภาคการเกษตรทั้งในและนอกประเทศที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับบริบทของภาคการเกษตรที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนแรงงานในภาคการเกษตร การก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุ ความแปรปรวนของสภาพดินฟ้าอากาศ ตลอดจนการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ล้วนส่งผลทำให้สหกรณ์การเกษตรจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้มีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตร ที่สามารถนำไปช่วยในการออกแบบและพัฒนากระบวนการในการสร้างความสามารถเชิงนวัตกรรมของสหกรณ์การเกษตรที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น อีกทั้งยังมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจของผู้บริหารองค์กรในภาคการเกษตรเป็นจุดเริ่มต้นในการช่วยวางแผนกำหนดทิศทางขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรและภาคอุตสาหกรรมทางการเกษตรของไทยอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

## ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### 1. ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovativeness)

การสร้างนวัตกรรมในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Johnson, Meyer, Berkowitz, Ethington, & Miller, 2006) โดย National Innovation Agency (n.d.) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม ในขณะที่ความสามารถเชิงนวัตกรรมเป็นลักษณะทางทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาหรือการยอมรับในความสำเร็จต่อการพัฒนานวัตกรรมซึ่งเกิดขึ้นก่อนนวัตกรรม โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงการเปิดรับความคิดใหม่เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ นำไปสู่การยกระดับศักยภาพการแข่งขัน (Wang & Ahmed, 2004)

ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถส่งผลให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว (Manu, 1992) การศึกษาของ Noble, Sinha, and Kumar (2002) แสดงให้เห็นว่า ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรเปรียบเสมือนกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งมุ่งเน้นการแข่งขันด้วยนวัตกรรมก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาว Akman and Yilmaz (2008) ให้ความสำคัญกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรว่าเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องมีเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการรับรู้และตอบสนองที่เหมาะสมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ Guan and Ma (2003) กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรเป็นความสามารถในการคิดค้น พัฒนาปรับปรุง ซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างและมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจ

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

งานวิจัยนี้ได้วางกรอบการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรขององค์กรออกเป็น 4 ปัจจัย ประกอบไปด้วย (1) การมุ่งเน้นการตลาด (2) การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ (3) การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน และ (4) การมุ่งเน้นการเรียนรู้

### 2.1 การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation)

องค์กรที่มีความเข้มแข็งจะต้องมีความเข้าใจและเข้าถึงตลาดที่องค์กรดำเนินการอยู่ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือตลาดเป้าหมาย การมุ่งเน้นการตลาดเป็นวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบหนึ่งที่เน้นการสร้างค่านิยมในการติดตามทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าจนนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง (Hult, Hurley, & Knight, 2004; Keskin, 2006) ทั้งยังหมายถึงลักษณะทางพฤติกรรมหรือกระบวนการหรือมุมมองในด้านวัฒนธรรมขององค์กรในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ก่อให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ ๆ ในการตอบสนองต่อเงื่อนไขทางการตลาด (Kohli & Jaworski, 1990)

องค์กรที่มุ่งเน้นการตลาดจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลทางการตลาด เพื่อทำความเข้าใจในความต้องการของสินค้าและบริการที่ลูกค้ายอมรับ เพื่อการสร้างความพึงพอใจ รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อน กลยุทธ์และการดำเนินงานของคู่แข่ง การพัฒนาของเทคโนโลยี ทรัพยากรและศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงทางอ้อม เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างเหมาะสม (Tan, 2007; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009)

การศึกษาของ Narver and Slater (1990) และ Rhee, Park, and Lee (2010) แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการตลาด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation) และการประสานงานในองค์กร (Interfunctional Coordination)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้น การศึกษาวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลทางบวกของการมุ่งเน้นการตลาดต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (Hult et al., 2004) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาในประเทศของ Leekpai (2014) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรมในกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย และ Phasuk (2014) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางผ่านการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุ

ด้วยเหตุนี้จึงตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองว่า

H<sub>1</sub>: การมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

## 2.2 การมุ่งเน้นการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)

การให้ความสำคัญต่อการประกอบการขององค์กร (Entrepreneurial Orientation) คือ ความตั้งใจที่จะคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ โดยยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อเอาชนะคู่แข่งในเชิงรุก การมุ่งเน้นการประกอบการเป็นความมุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ผ่านกระบวนการ แนวทางปฏิบัติ รวมไปถึงการตัดสินใจขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นที่ถูกขับเคลื่อนบนพื้นฐานของการจัดการโครงสร้างองค์กร รูปแบบภาวะผู้นำ ปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างผู้นำกับพนักงานในองค์กร และการขับเคลื่อนด้วยวัฒนธรรมขององค์กร (Stevenson & Jarillo, 1990)

นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการประกอบการ โดยได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบในหลาย ๆ ด้าน ประกอบไปด้วยความกล้าเสี่ยง (Risk Taking Orientation) และการดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness Orientation) (Lumpkin & Dess, 1996; Lee & Peterson,

2000; Wiklund, 1999) ในขณะที่ Wiklund (1999) นำเสนอองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking Orientation) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness Orientation) และความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (Innovativeness Orientation) และ Lumpkin and Dess (1996) และ Lee and Peterson (2000) กล่าวว่า การมุ่งเน้นการประกอบการมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง (Risk Taking Orientation) การดำเนินงานเชิงรุก (Proactiveness Orientation) ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (Innovativeness Orientation) ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy Orientation) และความก้าวร้าวในการแข่งขัน (Competitive Aggressiveness Orientation)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการประกอบการที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้น Wiklund and Shepherd (2005) พบว่า การมุ่งเน้นการประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจขนาดเล็กลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจในระดับต่ำ และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุนทางการเงินที่จำกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hult et al. (2004) และ Peng (2008)

ด้วยเหตุนี้จึงตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองว่า

H<sub>2</sub>: การมุ่งเน้นการประกอบการมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

### 2.3 การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (Supply Chain Orientation)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ การบริหารจัดการการไหลของสินค้า ข้อมูล และธุรกรรมต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกที่ดำเนินงานร่วมกันในโซ่อุปทาน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้การบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงสุด

การมุ่งเน้นโซ่อุปทานสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่จะทำงานร่วมกันขององค์กรกับสมาชิกที่มีความเกี่ยวเนื่องกันภายในโซ่อุปทาน การแข่งขัน คุณค่าและความเชื่อพื้นฐานขององค์กรรวมไปถึงการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ที่นำไปสู่การบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน (Deshpande & Webster, 1989)

Esper, Defee, and Mentzer (2010) แสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นโซ่อุปทานนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategic Perspective) และมุมมองด้านโครงสร้าง (Structural Perspective) โดยมุมมองด้านกลยุทธ์นั้นจะมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทิศทางทางกลยุทธ์ เพื่อการจัดการโซ่อุปทานภายใต้ความสามารถของโซ่อุปทานที่มีอยู่ เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ (Defee & Stank, 2005) ในขณะที่มุมมองด้านโครงสร้างจะมุ่งเน้นการสร้างโครงสร้างภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการสร้างและรักษาองค์ประกอบที่เกี่ยวกับพฤติกรรมในลักษณะของการบูรณาการการทำงานร่วมกัน การวางเป้าหมายขององค์กรที่มีความสอดคล้องกัน ความเชื่อใจและการมีพันธะสัญญาร่วมกัน ความพึงพาวาอาศัยกันระหว่างสมาชิก ตลอดจนการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะของการเป็นพันธมิตร เพื่อให้การบริหารงานของระบบในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น (Min, Mentzer, & Ladd, 2007) นอกจากนี้ McAfee, Glassman, and Honeycutt (2002) ให้ความเห็นว่า การมุ่งเน้นโซ่อุปทานนั้นเป็นวัฒนธรรมรูปแบบหนึ่งขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของโครงสร้างทางนโยบายและวิธีการดำเนินงานขององค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการประสานงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องภายในโซ่อุปทาน

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่าง การมุ่งเน้นโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้นยังไม่มี การเผยแพร่ในเอกสารทางวิชาการมากนัก โดยการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาของนักวิจัยหลายท่านแสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นโซ่อุปทานเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานในภาพรวม

ขององค์กร (Rodrigues, Stank, & Lynch, 2004) ทั้งในด้านของการยกระดับให้บริการลูกค้า (Stank, Daugherty, & Ellinger, 1999) รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ (Germain & Iyer, 2006) ในขณะที่ Brewer and Speh (2000) ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของผลการดำเนินงานของโซ่อุปทานที่มีต่อการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร แสดงให้เห็นถึงโอกาสของการพัฒนานวัตกรรมผ่านความร่วมมือกันในโซ่อุปทาน

ด้วยเหตุนี้จึงตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองว่า

H<sub>3</sub>: การมุ่งเน้นโซ่อุปทานมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

## 2.4 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation)

การมุ่งเน้นการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์กรและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร โดย Baker and Sinkula (1999) กล่าวว่า องค์กรต้องจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสม และต้องตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความจำเป็นเป็นอย่างมากต่อการอยู่รอดขององค์กรในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การศึกษาของ Rhee et al. (2010) และ Huber (1991) แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์กรประเภทหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม นอกจากนี้ Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002) เห็นว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนา และใช้ข้อดีความรู้ขององค์กรเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ Sinkula, Baker, and Noordewier (1997) ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับการให้ความสำคัญขององค์กรต่อการเรียนรู้ว่าเป็นแนวคิดที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อทิศทางขององค์กรที่จะสร้างความรู้และใช้ความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่นอกเหนือไปกว่าการให้ความสำคัญกับกลไกตลาด ซึ่งองค์กรที่มีการสนับสนุนการเรียนรู้จะเป็นแนวทางให้เกิดกิจกรรมในการประมวลผลข้อมูลทางการตลาด และเกิด

การดำเนินการขององค์กร การให้ความสำคัญขององค์กรต่อการเรียนรู้ จึงส่งผลต่อระดับของการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้คิดนอกกรอบ (Baker & Sinkula, 1999)

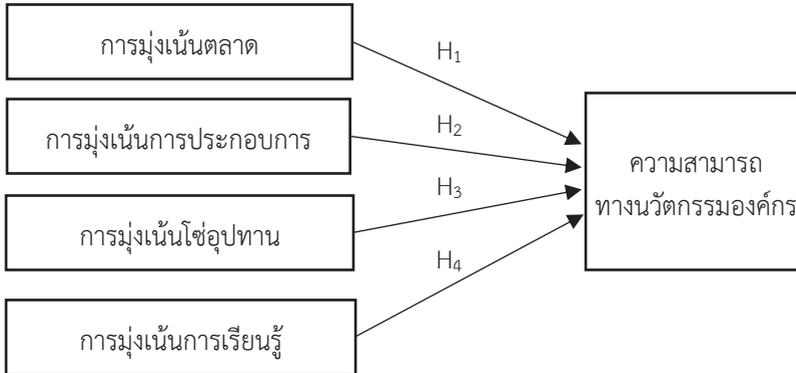
การศึกษาของ Calantone et al. (2002) แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วย ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Commitment to Learning) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความเปิดใจกว้าง (Open-Mindedness) และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Intra-Organizational Knowledge Sharing)

Peng (2008) ได้ทำการศึกษาบริษัทในไต้หวันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกำหนดความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า การมุ่งเน้นการประกอบการและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลทางตรงในทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Phasuk (2014) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

ด้วยเหตุนี้จึงตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองว่า

H<sub>4</sub>: การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรขององค์กร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรที่จดทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร จำนวน 3,675 สหกรณ์ ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณด้วยสูตรของ Weiers (2005) จำนวน 348 ตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายจากรายชื่อสหกรณ์การเกษตรดังกล่าว โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร คณะกรรมการ หรือตัวแทนของสหกรณ์ที่มีความรู้ความเข้าใจในบริบทการดำเนินงานของสหกรณ์ ทั้งนี้ จากการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บได้จะพบว่า มีตัวอย่างที่มีข้อมูลครบถ้วนสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 339 ตัวอย่าง ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 97.41 ของจำนวนตัวอย่างที่ต้องการทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลลักษณะของสหกรณ์การเกษตร (2) ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตร

ในประเทศไทย ประกอบไปด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) การมุ่งเน้นการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (Supply Chain Orientation) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) และ (3) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความเห็น 5 ระดับตามมาตราส่วน ตั้งแต่เห็นด้วยมากที่สุด (5 คะแนน) ถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด (1 คะแนน)

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประกอบไปด้วย (1) ด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง (2) ด้านของการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) พบว่าตัวแปรทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มากกว่า 0.70 โดยมีค่าระหว่าง 0.82 ถึง 0.91

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้ Stepwise Multiple Regression Analysis เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 339 สหกรณ์ พบว่า สหกรณ์การเกษตรประมาณ 1 ใน 3 มีภูมิภาคที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ร้อยละ 32.15) รองลงมาได้แก่ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคเหนือ ภาคตะวันตก และภาคตะวันออก ตามลำดับ โดยที่สหกรณ์การเกษตรเกือบทั้งหมดมีระยะเวลาในการดำเนินงานของสหกรณ์ในช่วง 21-40 ปี (ร้อยละ 46.97) และสหกรณ์การเกษตรส่วนที่เหลือมีระยะเวลาดำเนินงานรองลงมาช่วง 0-20 ปี และ 41 ปีขึ้นไป ตามลำดับ ในด้านของจำนวนพนักงานของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 56.42) นั้นมีจำนวนพนักงานไม่มากนัก คือ ไม่เกิน 10 คน และอีกเกือบครึ่งมีพนักงานมากกว่า 10 คน ในส่วนของจำนวนสมาชิกนั้น พบว่า สหกรณ์การเกษตรในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ

68.56) มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 301 คนขึ้นไป ส่วนสหกรณ์การเกษตรที่เหลือพบว่า มีจำนวนสมาชิกอยู่ในช่วง 100-200 คน 201-300 คน และไม่เกิน 100 คน ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันประมาณ 1 ใน 10 ของทั้งหมด

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างสหกรณ์การเกษตรมีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (OI) เท่ากับ 4.14 และ 0.58 การมุ่งเน้นการตลาด (MO) เท่ากับ 3.98 และ 0.59 การมุ่งเน้นการประกอบการ (EO) เท่ากับ 3.82 และ 0.62 การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO) เท่ากับ 4.31 และ 0.56 การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO) เท่ากับ 4.18 และ 0.60 ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1

#### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ทำการศึกษา

ตัวแปร	OI	MO	EO	SCO	LO
ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร (OI)	1.00				
การมุ่งเน้นการตลาด (MO)	.618*	1.00			
การมุ่งเน้นการประกอบการ (EO)	.700*	.724*	1.00		
การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO)	.704*	.540*	.603*	1.00	
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO)	.767*	.572*	.610*	.723*	1.00
ค่าต่ำสุด	2.60	2.40	2.17	2.86	2.60
ค่าสูงสุด	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
ค่าเฉลี่ย	4.14	3.98	3.82	4.31	4.18
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	0.58	0.59	0.62	0.56	0.60
ค่าความเบ้	-0.34	-0.35	-0.24	-0.51	-0.46
ค่าความโด่ง	-0.54	-0.37	-0.51	-0.60	-0.61
ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือได้ของมาตรวัด	0.88	0.82	0.83	0.91	0.87
จำนวนตัวอย่าง (n)	339	339	339	339	339

หมายเหตุ: \*  $P < .05$

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรทำนาย ทั้ง 4 ตัวแปร พบว่า ไม่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรอิสระใด ที่มีค่าสูงกว่า 0.75 หรือต่ำกว่า -0.75 และเมื่อทำการทดสอบการเกิดปัญหา Multicollinearity โดยการใช้ค่าสถิติ Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) โดยผลการทดสอบในตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO) การมุ่งเน้นการประกอบการ (EO) การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO) และการมุ่งเน้นการตลาด (MO) มีค่าเท่ากับ 0.429, 0.573, 0.435 และ 0.446 ตามลำดับ มีค่าไม่ใกล้ 0 และเมื่อพิจารณาค่า VIF พบว่า ค่าของทุกตัวแปรอิสระมีค่าน้อยกว่า 10 จึงถือได้ว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบมีความเป็นอิสระต่อกัน ไม่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity

## ตารางที่ 2

ค่า Tolerance และ variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระ

Independent variable	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO)	0.429	2.329
การมุ่งเน้นการประกอบการ (EO)	0.573	1.746
การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO)	0.435	2.297
การมุ่งเน้นการตลาด (MO)	0.446	2.240

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณด้วยวิธี Stepwise พบว่า ตัวแปร ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 3 ปัจจัยประกอบไปด้วย การมุ่งเน้น การเรียนรู้ การมุ่งเน้นการประกอบการ และการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน มีอำนาจ พยากรณ์ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตร ได้ร้อยละ 69.28 ( $R^2 = 0.693$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ( $F = 251.84, p = 0.000$ ) ดังแสดงในตารางที่ 3 ในขณะที่ปัจจัยการมุ่งเน้น

การตลาดเมื่อนำเข้าสู่สมการแล้วค่าอำนาจการพยากรณ์เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงไม่ถูกนำเข้ามาในสมการพยากรณ์

### ตารางที่ 3

#### ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ โดยวิธี Stepwise

ปัจจัย	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	SEE	F	P
LO	0.767	0.589	0.588	0.371	482.69	0.000*
LO EO	0.821	0.674	0.672	0.331	347.84	0.000*
LO EO SCO	0.832	0.693	0.690	0.322	251.84	0.000*

หมายเหตุ: \* P < 0.05

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b) แสดงถึงอิทธิพลทางบวกของตัวแปรทำนายในโมเดลที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO) เท่ากับ 0.408 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 9.209$ ) ในขณะที่ อิทธิพลของการมุ่งเน้นการประกอบการ (EO) เท่ากับ 0.293 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 7.894$ ) และอิทธิพลของการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO) เท่ากับ 0.211 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 4.491$ )

### ตารางที่ 4

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตร

ตัวแปรอิสระ	b	beta	t	p
ค่าคงที่	0.408		2.885*	0.004*
การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (LO)	0.408	0.426	9.209*	0.000*
การมุ่งเน้นการประกอบการ (EO)	0.293	0.316	7.894*	0.000*
การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน (SCO)	0.211	0.206	4.491*	0.000*

R = 0.832, R<sup>2</sup> = 0.693, adjust R<sup>2</sup> = 0.690 SEE = 0.421, F = 251.84, Sig of F = 0.000 \*

หมายเหตุ: \* P < 0.05

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta) พบว่า อิทธิพลของทั้งสามปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในทิศทางเดียวกัน โดยการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรมากที่สุด ( $\beta_{LO} = 0.426$ ) รองลงมาคือ การมุ่งเน้นการประกอบการ ( $\beta_{EO} = 0.316$ ) และการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน ( $\beta_{SCO} = 0.206$ ) น้อยที่สุด ตามลำดับ

โดยสามารถนำมาจัดเป็นรูปสมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$OI = 0.408 + 0.408(LO) + 0.293(EO) + 0.211(SCO)$$

และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

$$Z_{OI} = 0.426(Z_{LO}) + 0.316(Z_{EO}) + 0.206(Z_{SCO})$$

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย H<sub>2</sub> H<sub>3</sub> และ H<sub>4</sub> ที่ตั้งไว้ การมุ่งเน้นการประกอบการ การมุ่งเน้นโซ่อุปทาน และการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย โดยปัจจัยด้านมุ่งเน้นการเรียนรู้ในองค์กรมีอิทธิพลผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการมุ่งเน้นการประกอบการ และด้านการมุ่งเน้นโซ่อุปทาน ตามลำดับ ในขณะที่การมุ่งเน้นการตลาดไม่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน H<sub>1</sub> ที่ตั้งไว้

ผลที่ได้ในครั้งนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Leekpai (2014) ในด้านการมุ่งเน้นการเรียนรู้ และด้านการมุ่งเน้นการประกอบการ โดยพบว่า ปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความสามารถทาง

นวัตกรรมองค์กร ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ Peng (2008) และ Lee and Tsai (2005) โดย Peng (2008) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกำหนดความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ของบริษัทในไต้หวัน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การมุ่งเน้นการประกอบการและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลทางตรงในทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร ในทำนองเดียวกับ Lee and Tsai (2005) ที่พบว่า การมุ่งเน้นการตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลทางตรงในทิศทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร อย่างไรก็ตามก็ตีพบว่า ผลของงานวิจัยในครั้งนี้ไม่พบอิทธิพลของปัจจัยด้านการมุ่งเน้นการตลาดในการพยากรณ์ความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แต่เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการวิจัยของ Keskin (2006) ที่ไม่พบอิทธิพลทางตรงระหว่างการมุ่งเน้นการตลาดกับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร

การที่สหกรณ์การเกษตรที่มีการมุ่งเน้นการเรียนรู้และการประกอบการมีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรนั้น สามารถอธิบายได้ว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นการส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปันผลของการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรที่นำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในด้านสินค้าและกระบวนการในการให้บริการ ส่วนการมุ่งเน้นการประกอบการนั้นเป็นกระบวนการขององค์กรในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ตั้งแต่การรับรู้ความต้องการของลูกค้า การติดตามเพื่อประเมินสภาพการณ์ของตลาด และการส่งเสริมพนักงานในองค์กรเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าและกระบวนการในทางปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรทั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาและพนักงานรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงบทบาทความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร

ผลการวิจัยในครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทางทฤษฎีโดยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของการมุ่งเน้นโซ่อุปทานที่มีต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรสะท้อนให้เห็นว่า สหกรณ์สามารถยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ เพื่อพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสหกรณ์การเกษตรภายนอกนำไปสู่การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถขององค์กรในการรับรู้และตอบสนองที่เหมาะสมต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก สร้างสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สหกรณ์การเกษตรควรมีการวางแผนการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงาน การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร การรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนการพัฒนากลไกในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ได้ถูกพัฒนาและส่งผ่านไปในทิศทางสอดคล้องกับแผนการพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. สหกรณ์การเกษตรควรที่จะมุ่งเน้นสร้างเสริมทัศนคติในการดำเนินงานเชิงรุกประกอบกับการบูรณาการการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ เพื่อรักษาศักยภาพในการแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งขั้นให้ได้ในทุกสถานการณ์

3. การมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์กับคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มจากการสร้างความเชื่อใจกันผ่านกิจกรรมการดำเนินงานร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันบนพื้นฐานของการไม่เอาัดเอาเปรียบกัน การร่วมกันในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้อาจจะศึกษาในส่วนของการมุ่งเน้นในด้านการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติจริงที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีอุปสรรคหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น ในการศึกษารายครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาในเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นภาพในเชิงลึก โดยผ่านการสัมภาษณ์หรือลงพื้นที่สำรวจเพื่อทำสัมมนากลุ่มร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถนำไปสู่การยกระดับความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การวิจัยครั้งต่อไปอาจจะนำตัวแปรอื่นในบริบทที่กว้างออกไปเพิ่มเติมเข้ามาในการศึกษา ซึ่งอาจจะมีความเป็นไปได้ที่จะมีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

### กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางนวัตกรรมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย” สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดีต้องขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูล และทุก ๆ ท่านที่มีส่วนร่วมในการวิจัย ตลอดจนคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ให้การสนับสนุนทุนการวิจัยและโอกาสสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- 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(1), 69-111.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the Balance scorecard to Measure supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75-95.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Defee, C. C., & Stank, T. P. (2005). Applying the strategy-structure-performance paradigm to supply chain environment. *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 159-178.
- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Esper, T. L., Defee, C. C., & Mentzer J. T. (2010). A Framework of Supply Chain Orientation. *International Journal of Logistics Management*, 21(2), 161-179.

- Germain, R., & Iyer, K. N. (2006). The Interaction of Internal and Downstream Integration and Its Association with Performance. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 29-52.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hurley, R. F., Hult, T. M., & Knight G. A. (2005). Innovativeness and Capacity to Innovate in a Complexity of Firm-Level Relationships: A Response to Woodside 2004. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 281-83.
- Hult, T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Johnson, J. D., Meyer, M. E., Berkowitz, J. M., Ethington, C. T., & Miller, V. D. (2006). Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network. *Human Communication Research*, 24(2), 320-348.
- Keskin, H. (2006). Marketing Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 394-417.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lee, T. S. & Tsai, H. J. (2005). The Effects of Business Operation mode on Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 325-348.
- Leekpai, P. (2014). Factors Affecting the Innovativeness of Hotel Business in Southern Border Provinces of Thailand. *Modern Management Journal*, 12(1), 11-21.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Manu, F. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 333-359.
- McAfee, B., Glassman, M. & Honeycutt, E. D. (2002). The effects of Cultural and Human Resource Management Policies on Supply Chain Management Strategy. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 1-18.
- Min, S., Mentzer, J.T. & Ladd, R.T. (2007). A Marketing Orientation in Supply Chain Management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), 507-522.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

- Narver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- National Innovation Agency. (n.d.). *National Innovation Agency (Public Organization)*. Retrieved October 15, 2019, from <https://www.mhesi.go.th/main/th/org/1511>
- Noble, C., Sinha, R., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning (2016). Gross domestic product composition by sector. Retrieved October 20, 2019, from [http://www.onep.go.th/env\\_data/2016/01\\_2/](http://www.onep.go.th/env_data/2016/01_2/)
- Peng, C. (2008). The Relationships between the Antecedents of Innovativeness and Business Performance. *Proceeding of the 2008 International Symposium on Electronic Commerce and Security*, 805-809.
- Phasuk, W. (2014). Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Organizational Performance of Medium Sized Industrial Businesses. *Journal of Public and Private Management*, 21(2), 102-126.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Rodrigues, A., Stank, T. P., & Lynch, D. (2004). Linking Strategy, Structure, Process and Performance in Integrated Logistics. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 65-94.

- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Stank, T.P., Daugherty, P.J. & Ellinger, A.E. (1999). Marketing/logistics integration and firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 10(1), 11-24.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management*, 11, 17-27.
- Tan, C. (2007). *Sources of competitive advantage for emerging fast growth small-to-medium enterprises: the role of business orientation, marketing capabilities, customer value, and firm performance*. (Doctor of Philosophy). Royal Melbourne Institute of Technology Melbourne.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Weiers, R. M. (2005). *Introduction to Business Statistics: International Student Edition*. (5<sup>th</sup> ed.). Pennsylvania, USA: Duxbury Press, Thomson.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1), 37-48.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.