

การมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง*

วัชรพันธ์ ผาสุข**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุ การมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 53.221$, $p = 0.079$, $df = 40$, $GFI = 0.970$, $AGFI = 0.932$, $RMR = 0.009$) ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กรคือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ รองลงมาคือ ความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด ตามลำดับ และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความสามารถทางนวัตกรรมคือ ตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ตามลำดับ

ตัวแปรในโมเดลสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถทางนวัตกรรม และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 94, 72 และ 47 ตามลำดับ

คำสำคัญ: การมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม ผลการดำเนินงานขององค์กร

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญอนันต์ พิณภัทรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ ภัทรนรากุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ที่ให้ทุนสนับสนุนการทำและตีพิมพ์วิทยานิพนธ์

** คุชกุณิบัณฑิตทางรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อีเมลล์: watcharapun.ph@gmail.com

Market Orientation and Learning Orientation in Improving Innovativeness and Organizational Performance of Medium Sized Industrial Businesses

Watcharapun Phasuk*

ABSTRACT

The purposes of this research were to develop and examine the goodness of fit of a causal model market orientation and learning orientation effecting Innovativeness and organizational performance of medium sized industrial businesses to the empirical data

The research findings were as follows :

A causal model market orientation and learning orientation effecting innovativeness and organizational performance of medium sized industrial businesses fitted to the empirical data. Indicated by the Chi-square = 53.221, $p = 0.079$, $df = 40$, $GFI = 0.970$, $AGFI = 0.932$ and $RMR = 0.009$. The variables that direct affect organizational performance the most was learning orientation, next was innovativeness and market orientation respectively. And the variables that direct affect innovativeness are market orientation and learning orientation respectively.

The variables in the model accounted for 94%, 72% and 47% of organizational performance, innovativeness and learning orientation respectively.

Keywords: Market orientation, learning orientation, innovativeness, organizational performance

* Graduate School of Public Administration. E-mail: watcharapun.ph@gmail.com

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันภาวะการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มสูงขึ้นอันเนื่องมาจากปัจจัยมากมายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ด้านราคา ด้านคุณภาพสินค้าและบริการ ด้านคู่แข่ง ด้านเวลา และด้านความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2553) ส่งผลให้องค์กรหรือธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอยู่เสมอ องค์กรที่สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น คือ องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดี (Vazquez, Santos & Alvarez, 2001) ดังนั้นการแสวงหาแนวทางและกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรต่างๆ ต้องการ

แนวคิดเรื่องผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับความสนใจจากนักวิชาการมาตั้งแต่ปี 1980 ซึ่งในขณะนั้นนักการจัดการและผู้ประกอบการธุรกิจเริ่มให้ความสำคัญในกลยุทธ์ทั่วไป (Porter, 1980; Robbins, 1990; Pennings & Goodman, 1994) แต่ปัจจุบันนักวิชาการได้ขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลยุทธ์ภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ได้แก่ 1) ความสามารถทางนวัตกรรม 2) การมุ่งเน้นตลาด และ 3) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ แนวคิดทั้ง 3 เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อผลดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Hult, Hurley & Knight, 2004; Micheels, 2010; Engin & Omur, 2012; Suliyanto & Rahab, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (The Resource-Based View) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในขององค์กร นั่นคือทรัพยากรภายในองค์กร และความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงาน โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991)

ความสามารถทางนวัตกรรม (Innovativeness) คือ สิ่งตั้งต้นสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาความสามารถในการคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ๆ ของบริษัท (Hult, Hurley & Knight, 2004) โดยความสามารถทางนวัตกรรมจะถูกมองว่าเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และการตลาดเพื่อการแข่งขันขององค์กร (North & Smallbone, 2000) แต่เมื่อพิจารณาความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย พบว่า ประเทศไทยยังต้องพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มขึ้นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากผลการจัดอันดับความสามารถทางนวัตกรรมของภาคอุตสาหกรรมในประเทศต่างๆ ทั่วโลก จำนวน 110 ประเทศ โดย The Boston Consulting Group (2009) ที่พบว่า ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 44 และมีคะแนนค่อนข้างต่ำ (ติดลบ) ในตัวชี้วัดประเภทปัจจัยการผลิตนวัตกรรม (Innovation Input) เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับงานวิจัยและพัฒนาประเทศ คุณภาพการศึกษา และทรัพยากรมนุษย์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น รวมถึงในด้านผลการดำเนินงานทางนวัตกรรม (Innovation Performance) แสดงให้เห็นว่าความสามารถทางนวัตกรรมของไทยยังอยู่ห่างจากประเทศในทวีปเอเชียด้วยเป็นอย่างมาก ได้แก่ มาเลเซีย ญี่ปุ่น ฮังการี เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการจัดอันดับนวัตกรรมของประเทศต่างๆ ทั่วโลก (110 ประเทศ)

Ranking	Country	Overall Score	Innovation Input	Innovation Performance
1	Singapore	2.45	2.74	1.92
2	South Korea	2.26	1.75	2.55
3	Switzerland	2.23	1.51	2.74
4	Iceland	2.17	2.14	2.00
5	Ireland	1.88	1.59	1.99
6	Hong Kong	1.88	1.61	1.97
7	Finland	1.87	1.76	1.81
8	United States	1.80	1.28	2.16
9	Japan	1.79	1.16	2.25
10	Sweden	1.64	1.25	1.88
21	Malaysia	1.12	1.01	1.12
44	Thailand	0.12	-0.12	0.35

ดังนั้นการนำแนวคิดความสามารถทางนวัตกรรมมาใช้ จึงเป็นหนึ่งในแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรและธุรกิจทุกประเภท ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Hurley & Hult, 1998) รวมถึงยังส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น (Micheels, 2010; Cláudio et al., 2010; Gunday et al., 2011)

การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการสร้างพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer orientation) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor orientation) และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Inter functional Coordination) เป็นแนวคิดที่ช่วยขยายผลการดำเนินงานทางธุรกิจภายในบริบทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการมุ่งเน้นตลาดช่วยส่งเสริมให้องค์กรจัดทำกลยุทธ์และจัดการองค์การด้วยการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้กับลูกค้าและเพิ่มความสามารถในการทำกำไร ผลลัพธ์ที่ตามมาคือ ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (Narver & Slater, 1990) ซึ่งมีหลักฐานยืนยันจากงานวิจัยเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมาก เช่น Narver & Slater (1990), Jaworski & Kohli (1993), Cano, Carrillat & Jaramilo (2004), Micheels (2010), Mohammed (2010), Suliyanto & Rahab (2012) นอกจากนี้

การศึกษาอื่นๆ ยังได้แสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นตลาดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถทางนวัตกรรม ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการประชุมระดมสมอง และแลกเปลี่ยนความคิดและนำไปสู่การพัฒนาผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น (Micheels, 2010; Aaron, Clay & Eric, 2009)

การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Orientation) เป็นแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์กรและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Sinkuld et al., 1997) โดย Baker & Sinkula (1999) มองว่า องค์กรต้องจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมและตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในเรื่องการเรียนรู้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Commitment to Learning) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง (Open Mindedness) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ภายในองค์กรมีความจำเป็นอย่างมาก เพราะส่งผลต่อการอยู่รอดขององค์กรในสถานะที่มีการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงเป็นรากฐานสำคัญให้กับการเพิ่มความสามารถทางนวัตกรรม ในขณะที่เดียวกันก็สามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้เช่นเดียวกัน ซึ่งมีหลักฐานยืนยันจากการวิจัยเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมาก เช่น Ussahawanitchakit (2008), Cláudio et al. (2010), Frank et al. (2010), Silm & Sulaiman (2011); Zahid & Ali (2011), Engin & Omur (2012), Martinette & Leeson (2012)

การศึกษาแนวคิดเรื่อง ความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในปัจจุบันมีเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังคงมุ่งศึกษาเพียงแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งเท่านั้น (Grewal & Tansuhaj, 2001; Harris, 2001; Calantone et al., 2002; Abernathy, Shultz & Bell, 2007; Panayides, 2007a) ทำให้ขาดการศึกษาเชื่อมโยงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้ที่ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ค่อนข้างน้อย และเป็นที่น่าสังเกตว่า การศึกษาในประเด็นดังกล่าวในบริบทของประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทยยังมีอยู่น้อยมาก ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ในการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. ขอบเขตของการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งขอบเขตการศึกษาเป็น 2 ด้าน ดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านตัวแปร เนื่องจากเป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งเป็นรูปแบบที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุ หรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous variable) และตัวแปรที่เป็นผลหรือเรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous variable) ซึ่งการศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจัดกลุ่มตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

3.1.1 ตัวแปรแฝงภายใน มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบ ด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานโดยรวม และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม 2) ความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการตลาด ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ และ 3) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

3.1.2 ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นตลาด ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นคู่แข่ง และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

3.2 ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล 2 เดือน

4. ประโยชน์ที่จะได้รับ

4.1 ได้ทราบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโมเดลกรอบแนวคิดขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางในประเทศไทย และเป็นแนวทางในการศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร ในหน่วยงานอื่นและองค์กรอื่นต่อไป

4.2 เป็นประโยชน์ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของการลงทุน เนื่องจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทำให้องค์กรผู้ผลิตในประเทศไทยทราบว่า ทรัพยากรองค์กรประเภทใดมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากกว่ากัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนในทรัพยากรเหล่านั้นอย่างถูกต้องเหมาะสม

4.3 เป็นประโยชน์ต่อองค์กรภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมและกำหนดนโยบายในการพัฒนาที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง รวมถึงจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ

5. การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

Robbins (1990) ให้นิยามผลการดำเนินงานขององค์กรว่าหมายถึง ผลรวมของการปฏิบัติกิจกรรมในงานทั้งหมดขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดการสินทรัพย์ที่ดีที่สุด เพิ่มความสามารถในการพัฒนาคุณค่าของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า และการพัฒนาความรู้ขององค์กร ขณะที่ Rampsey (2008) กล่าวว่า ผลการดำเนินงาน หมายถึง การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี เช่นเดียวกับ Singer & Edmondson (2008) ที่กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรคือ การบรรลุซึ่งเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดในมิติต่างๆ บางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่ง ในขณะที่อาจไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้ ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรการศึกษาภาครัฐผลการดำเนินงานขององค์กรจะไม่ได้ถูกชี้วัดด้วยสถานะหรือประสิทธิภาพทางการเงิน ในขณะที่ในองค์กรโรงพยาบาล เป้าหมายทางการเงินและผลของการรักษาจะเป็นการชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความเหมาะสม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางที่มีทรัพยากรจำกัด และศึกษากับประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะข้อมูลเชิงตัววิสัย เช่น ผลกำไร ยอดส่งออก ยอดขายทั้งหมด ค่อนข้างยากแก่การเปิดเผยข้อมูล และข้อมูลที่เปิดเผยก็มีอุปสรรคในเรื่องของความทันสมัยและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรแบบข้อมูลเชิงจิตวิสัย โดยการวัดทัศนคติจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความร่วมมือมากยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการวัดผลการดำเนินงานที่มีความเหมาะสม (Engin & Omur, 2012; Micheels, 2010) และใช้แบบวัดทัศนคติด้านผลการดำเนินงานของ Jaworski & Kohli (1993 อ้างถึงใน Micheels, 2010) ซึ่งเป็นการวัดจากผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (Overall Performance) เนื่องจากมีการศึกษาชุดตัวแปรในกลุ่มเดียวกับที่ผู้วิจัยศึกษา

แต่อย่างไรก็ตาม Damanpour (1990) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานจะขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้วย ซึ่งจะวัดอย่างไรให้สอดคล้องกัน ในหลายๆ งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงานนั้น จะมุ่งให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานในด้านการเงิน การตลาด การผลิต ประสิทธิภาพ หรือความสามารถในการแข่งขัน โดยละเลยการวัดผลการดำเนินงานในด้านนวัตกรรม (Innovative Performance) ซึ่ง Hagedoorn & Cloudt (2003) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมสามารถวัดร่วมกับการวัดผลการดำเนินงานโดยรวมได้ โดยสามารถวัดได้จากหลายๆ แง่มุม เช่น การจดสิทธิบัตรใหม่ การ

ประกาศสินค้าใหม่ โครงการใหม่ กระบวนการใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และการจัดองค์การใหม่ เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงวัดผลการดำเนินงานในด้านนวัตกรรมร่วมด้วย ดังนั้นผลการดำเนินงานขององค์การจึงวัดได้จาก 2 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานโดยรวมและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

5.2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถทางนวัตกรรม

Hurley & Hult (1998) กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นทิศทางขององค์กรที่มีต่อนวัตกรรม และ Matsuo (2006) กล่าวว่า ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นแนวโน้มขององค์การที่สนับสนุนนวัตกรรม ความสามารถทางนวัตกรรม คือ ลักษณะ ทักษะ หรือนิสัยที่ชื่นชอบต่อการพัฒนาหรือการยอมรับนวัตกรรม ในขณะที่ Wang & Ahmed (2004) ได้ให้ความหมายของความสามารถทางนวัตกรรมว่า คือ ความสามารถทางนวัตกรรมขององค์การโดยรวม โดยการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่่ออกสู่ตลาดหรือการเปิดตลาดใหม่ผ่านการผสมผสานระหว่างการมุ่งเน้นกลยุทธ์กับความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรมและกระบวนการ

ความสามารถทางนวัตกรรมได้มีการศึกษามาเป็นระยะเวลาานาน เนื่องจากเป็นความสามารถขององค์กรในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่กำหนดเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว แต่ปัจจุบันมีการพัฒนาตัวองค์ประกอบของความสามารถทางนวัตกรรมกับหลักฐานเชิงประจักษ์ค่อนข้างน้อย ซึ่งเป้าหมายหลักในการศึกษาของนักวิจัยเหล่านี้ไม่ได้อยู่ที่การพัฒนาการวัดความสามารถทางนวัตกรรม เพียงแต่เป็นการศึกษาเฉพาะกิจ และไม่เป็นไปตามขั้นตอนการพัฒนาการวัดอย่างเป็นระบบ จึงทำให้เกิดความกังวลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการวัดความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร (Wang & Ahmed, 2004) รวมถึงองค์ประกอบที่ใช้ในการวัดความสามารถทางนวัตกรรมมักจะให้ความสำคัญเพียงบางแง่มุมเท่านั้น เช่น ให้ความสำคัญกับการวัดความสามารถทางนวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์เท่านั้น (Sethi et al., 2001) และ Rainey (1999) วัดความสามารถทางนวัตกรรมจาก 2 ด้าน คือ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ ซึ่งการวัดความสามารถทางนวัตกรรมดังกล่าวได้ละเลยการให้ความสำคัญในแง่มุมอื่น เช่น ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม ด้านการตลาด และด้านกลยุทธ์ เป็นการศึกษาค่อนข้างแคบ ยากที่จะเปรียบเทียบผลการวิจัยกับการศึกษาอื่น และอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่ลำเอียงได้ (Wang & Ahmed, 2004) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงวัดความสามารถทางนวัตกรรมตามแนวคิดของ Wang & Ahmed (2004) ที่ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ 1) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ 2) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านการตลาด 3) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกระบวนการ 4) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม และ 5) ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ และในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาความสามารถทางนวัตกรรมได้กลายเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจสำหรับการศึกษา นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาผลของความสามารถทางนวัตกรรมและ

พบว่า มีผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา		ความสัมพันธ์	
	ประเภทองค์กร	จำนวนองค์กร		
1	Hurley & Hult (1998)	หน่วยงานขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลาง (USA)	56	positive
2	North & Smallbone (2000)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก 16 ประเภท	330	positive
3	Calantone et al. (2002)	อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ (USA)	187	positive
4	Wang & Ahmed (2004)	บริษัทมีลูกจ้างไม่น้อยกว่า 50 คน ในประเทศ England, Wales และ Scotland	1,500	positive
5	Hult, Hurley & Knight (2004)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ (USA)	181	positive
6	Micheels (2010)	บริษัทผู้ผลิตเนื้อวัว (Illinois)	347	positive
7	Cláudio et al. (2010)	อุตสาหกรรมไฟฟ้า สถาบันการศึกษา เอกชน	123, 170	positive
8	Gunday et al. (2011)	บริษัทอุตสาหกรรมการผลิต (Turkey)	184	positive
9	Zahid & Ali (2011)	ธนาคาร (Pakistan)	171	positive
10	Engin & Omur (2012)	ธุรกิจประเภท Logistic (Turkey)	352	positive

5.3 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้

Baker & Sinkula (1999) ได้ให้ความหมายของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ว่า เป็นแนวคิดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์กรและความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร โดยวัดการมุ่งเน้นการเรียนรู้ขององค์กร วัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งมั่นในการเรียนรู้ 2) การวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และจากการศึกษาของ Baker & Sinkula (1999)

พบว่า องค์กรที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zahid & Ali (2011) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานของธนาคารในประเทศปากีสถาน พบว่า ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การยอมรับฟังความคิดเห็น และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ส่งผลทางบวกต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ ที่พบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้มีผลทางตรงต่อการมุ่งเน้นตลาด ความสามารถทางนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นการเรียนรู้และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	ประเภทองค์กร	LO ส่งผลทางตรงต่อ			
			จำนวนองค์กร	MO	INN	PF
1	Baker & Sinkula (1999a)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (USA)	411			✓
2	Baker & Sinkula (1999b)	วิสาหกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก (USA)	-		✓	✓
3	Farrell & Oczkowski (2002)	อุตสาหกรรมการผลิต (Austraria)	486			✓
4	Calantone et al. (2002)	อุตสาหกรรมการผลิตและบริการ (USA)	187		✓	✓
5	Ussahawanitchakit (2008)	บริษัทบัญชี (Thailand)	115		✓	
6	Felix et al. (2010)	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาพยาบาล	227	✓	✓	
7	Micheels (2010)	บริษัทผู้ผลิตเนื้อวัว (Illinois)	347	✓	✓	
8	Cláudio et al. (2010)	อุตสาหกรรมไฟฟ้าสถาบันการศึกษาเอกชน	123 170		✓	✓
9	Zahid & Ali (2011)	ธนาคาร (Pakistan)	171		✓	✓
10	Salim & Sulaiman (2011)	SME : อุตสาหกรรม ICT (Malaysia)	320		✓	

หมายเหตุ : MO คือการมุ่งเน้นตลาด, LO คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้, INN คือความสามารถทางนวัตกรรม, PF คือผลการดำเนินงานขององค์กร

5.4 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นตลาด

Narver & Slater (1990) มองว่าการมุ่งเน้นตลาด คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมาก ในการสร้างพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้าและส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Farrell & Mavondo (2004) ที่มองว่าการมุ่งเน้นตลาดคือ มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยให้มีความเข้าใจว่าวัฒนธรรมการมุ่งเน้นตลาดมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับค่านิยมและความเชื่อ และ Jaworski & Kohli (1993) มองว่าการมุ่งเน้นตลาด คือ ปรัชญาทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การ ที่ประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลทางการตลาดทั้งข้อมูลลูกค้า คู่แข่งขัน และสภาพตลาด แล้วกระจายข้อมูลที่ได้รับมาให้กับบุคลากรภายในองค์การได้รับรู้ เพื่อจัดหาคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองให้แก่ลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทางการตลาดนั้น

การศึกษาแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แนวทางของ Narver & Slater (1990) ที่ได้พัฒนาแนวคิดของการมุ่งเน้นตลาดผ่านการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการมุ่งเน้นตลาด ที่ส่งต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการมุ่งเน้นตลาด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นลูกค้า 2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง และ 3) การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน โดย Narver & Slater (1990) กล่าวว่า องค์การที่มีการมุ่งเน้นตลาดจะเป็นองค์การที่มีความพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดในการแบ่งปันคุณค่าให้กับลูกค้า โดยการมุ่งเน้นตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต เพื่อรักษาผลกำไรในระยะยาว สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ และลูกค้าจะต้องมีผลประโยชน์ร่วมกัน จากการศึกษาทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาด และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นตลาดและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

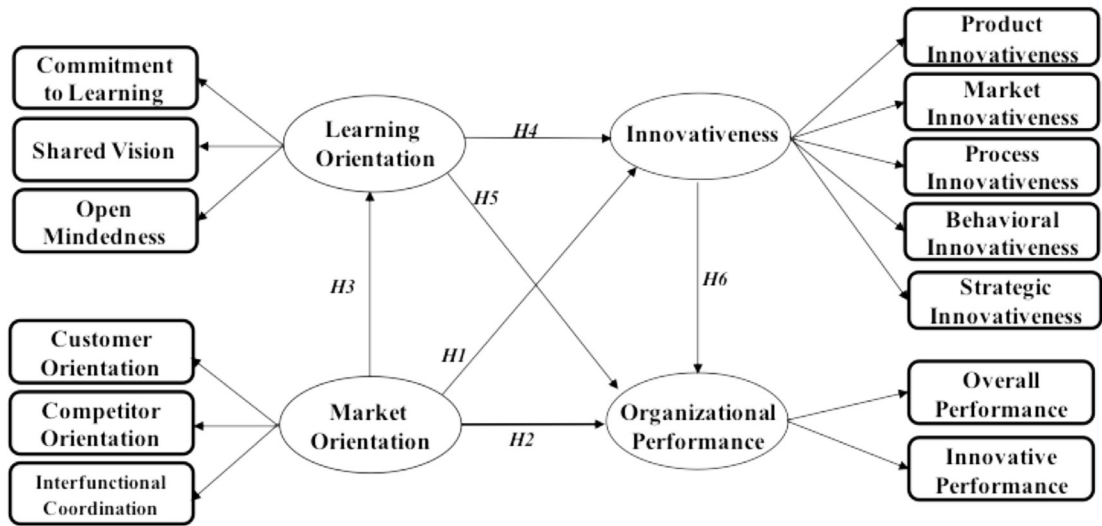
ผู้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	ประเภทองค์การ	LO ส่งผลทางตรงต่อ			
			จำนวนองค์การ	MO	INN	PF
1	Hurley & Hult (1998)	หน่วยงานขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลาง (USA)	56		✓	
2	Baker & Sinkula (1999a)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (USA)	411		✓	✓

ผู้ศึกษา	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	ประเภทองค์กร	LO ส่งผลทางตรงต่อ			
			จำนวนองค์กร	MO	INN	PF
3	Lado & Maydeu-Olivares (2000)	บริษัทประกันชีวิต (ในยุโรปและอเมริกา)	211		✓	✓
4	Erdil et al. (2004)	บริษัทอุตสาหกรรม (Marmara in Turkey)	120		✓	✓
5	Hult, Hurley & Knight (2004)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ (USA)	181		✓	
6	Felix et al. (2010)	อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาพยาบาล	227		✓	
7	Micheels (2010)	บริษัทผู้ผลิตเนื้อวัว (Illinois)	347		✓	✓
8	Muhammad (2010)	บริษัทขนาดเล็ก (Malaysia)	53			✓
9	Suliyanto & Rahab (2012)	วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	150	✓	✓	✓
10	Engin & Omur (2012)	ธุรกิจ Logistic (ตุรกี)	352	✓		✓

หมายเหตุ : MO คือการมุ่งเน้นตลาด, LO คือการมุ่งเน้นการเรียนรู้, INN คือความสามารถทางนวัตกรรม, PF คือผลการดำเนินงานขององค์กร

5.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถทางนวัตกรรม การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นตลาดดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและผู้วิจัยเรียกกรอบแนวคิดนี้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5.6 สมมติฐานการวิจัย

- H1 : การมุ่งเน้นตลาดส่งผลทางตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม
- H2 : การมุ่งเน้นตลาดส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- H3 : การมุ่งเน้นตลาดส่งผลทางตรงต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้
- H4 : การมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลทางตรงต่อความสามารถทางนวัตกรรม
- H5 : การมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- H6 : ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

6. ระเบียบวิธีวิจัย

6.1 ระเบียบวิธีวิจัย ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ของการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง

6.2 ประชากรที่ศึกษา คือ สถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรมโรงงานอุตสาหกรรม สังกัดกระทรวงการอุตสาหกรรม จำนวน 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ 2) อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก 3) อุตสาหกรรมการผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี 4) อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆ และ 5) อุตสาหกรรมการแปรรูปและการเก็บถนอมผลไม้และผัก รวมจำนวน 749 องค์กร (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2555)

6.3 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบเงื่อนไขเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้กฎอย่างง่าย ว่าด้วยอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรวัดได้ ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Lindeman, Merenda & Gold. 1980; Weiss, 1972 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ โมเดลการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมีจำนวนตัวแปรวัดได้ที่ต้องการประมาณค่าพารามิเตอร์มีทั้งหมด 13 ตัวแปร จึงต้องการจำนวนตัวอย่างองค์การธุรกิจไม่น้อยกว่า 260 ตัวอย่าง แต่เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ (Mailing) มีอัตราการตอบกลับจากผู้ตอบแบบสอบถาม (Response Rate) ค่อนข้างต่ำ ผู้วิจัย จึงได้ทำการประมาณอัตราการตอบกลับเป็น $260 + (260 \times 0.4) = 364$ องค์การ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549ก) เพื่อชดเชยกรณีที่มีการส่งคืนแบบสอบถามไม่ครบและกรณีแบบสอบถามที่รับกลับคืนมาไม่สมบูรณ์ ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ จำนวน 364 องค์การ

6.3.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยนำรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางมาแบ่งออกตามกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย โดยจับสลากรายชื่อโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อให้ได้ตัวอย่างในสัดส่วนตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มอุตสาหกรรม	ประชากร (จำนวน)	กลุ่มตัวอย่าง (จำนวน)
กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์	195	95
อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก	245	120
อุตสาหกรรมการผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี	156	76
อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์อื่นๆ	81	39
อุตสาหกรรมการแปรรูปและการเก็บถนอมผลไม้และผัก	71	35
รวม	749	364

6.3.3 หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับองค์การ โดยผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนผู้ให้ข้อมูลที่ติดของแต่ละองค์การจำนวน 1 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เช่น ประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

6.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรม ขนาดกลางที่จดทะเบียนในกรมโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 องค์กร เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1990 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

6.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ร่วมกับการสร้างแบบสอบถามออนไลน์และส่ง URL ไปยังบริษัทที่ต้องการให้ข้อมูลในรูปแบบออนไลน์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวนทั้งสิ้น 265 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 35.38 ของสถานประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น 1) อุตสาหกรรมการผลิตยานยนต์ จำนวน 66 ฉบับ 2) อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์พลาสติก จำนวน 87 ฉบับ 3) อุตสาหกรรมการผลิตเคมีภัณฑ์และผลิตภัณฑ์เคมี จำนวน 55 ฉบับ 4) อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์ยางอื่นๆ จำนวน 27 ฉบับ และ 5) อุตสาหกรรมการแปรรูปและการเก็บถนอมผลไม้และผัก จำนวน 30 ฉบับ

6.6 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL)

7. ผลการศึกษา

ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง พบว่า โมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัยที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่าดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 53.22 ค่าองศาอิสระ เท่ากับ 40 ที่ระดับความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.079 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.93 และค่าดัชนีกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.009

7.1 อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.32, 0.52 และ 0.42 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2, 5 และ 6 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.51 และ 0.43 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 และ 4

เมื่อพิจารณาตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้ พบว่า ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.69 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

7.2 อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE)

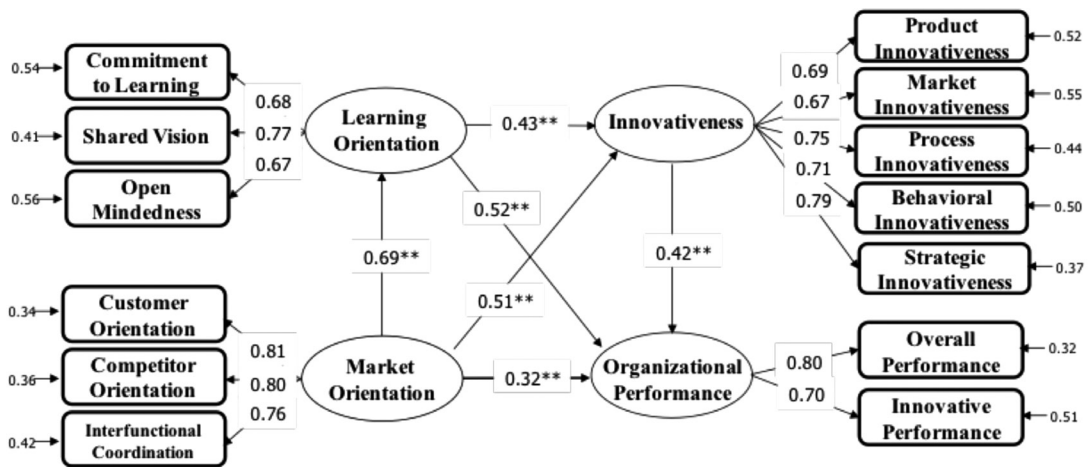
เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ได้รับอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด โดยส่งผ่านตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.70 จากตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยส่งผ่านตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรม มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถทางนวัตกรรม พบว่า ได้รับอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากตัวแปรการมุ่งเน้นตลาดโดยส่งผ่านตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้ โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.30 ดังตารางที่ 7 และแผนภาพที่ 2

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรผล	การมุ่งเน้นการเรียนรู้			ความสามารถทางนวัตกรรม			ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
การมุ่งเน้นตลาด	0.69** (0.90)	-	0.69** (0.90)	0.81** (0.90)	0.30** (0.70)	0.51** (0.10)	1.01** (0.90)	0.70** (0.12)	0.32** (0.13)
การมุ่งเน้นการเรียนรู้	-	-	-	0.43** (0.10)	-	0.43** (0.10)	0.70** (0.13)	0.18** (0.70)	0.52** (0.13)

ตัวแปรผล	การมุ่งเน้นการเรียนรู้			ความสามารถทางนวัตกรรม			ผลการดำเนินงานขององค์กร		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ความสามารถทางนวัตกรรม	-	-	-	-	-	-	0.42**	-	0.42**
							(0.15)		(0.15)



Chi-Square = 53.221, df = 40, P-value = 0.079, RMR = 0.009

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-SQUARE) ของตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้ พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.47 แสดงว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นตลาดสามารถอธิบายความแปรปรวนของการมุ่งเน้นการเรียนรู้ได้ร้อยละ 45 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรความสามารถทางนวัตกรรม พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.72 แสดงว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นการเรียนรู้และการมุ่งเน้นตลาด สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสามารถทางนวัตกรรมได้ร้อยละ 72 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.94 แสดงว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และความสามารถทางนวัตกรรม สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 94 ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

ตัวแปร	R ²
การมุ่งเน้นการเรียนรู้	0.47
ความสามารถทางนวัตกรรม	0.72
ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.94

8. สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กรคือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ รองลงมา คือ ความสามารถทางนวัตกรรมและการมุ่งเน้นตลาดตามลำดับ เนื่องจากการมุ่งเน้นเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้สำหรับการตัดสินใจทำ ด้วยความเข้าใจในตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์เกี่ยวกับกระบวนการและการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าที่ถูกต้องให้แก่ลูกค้า และเป็นการสร้างทางเลือกที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นในระยะยาว (senge, 2006) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sinkula et al. (1997) ที่สรุปว่า การเพิ่มขึ้นของการมุ่งเน้นการเรียนรู้มีผลทำให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิจัยอีกหลายท่าน ที่พบว่า การมุ่งการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น (Farrell & Oczkowski, 2002; Frank et al., 2010; Felix et al., 2010; Micheels, 2010; Cláudio et al., 2010; Engin & Omur, 2012; Martinette & Leeson, 2012 ; Suliyanto & Rahab, 2012)

ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อความสามารถทางนวัตกรรม คือ ตัวแปรการมุ่งเน้นตลาดและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ ตามลำดับ เนื่องจากองค์กรที่มีการมุ่งเน้นตลาดจะเป็นองค์กรที่พยายามหาวิธีที่ดีที่สุด ในการสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้แก่ลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต และค้นหาการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานและองค์กรเพื่อรักษาผลกำไรในระยะยาว (Narver & Slater, 1990) ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบสนองเงื่อนไขทางการตลาด (Jaworski & Kohli, 1993) สอดคล้องกับ Engin & Omur (2012) ที่กล่าวว่า การมุ่งเน้นตลาดต้องใช้ความสามารถทางนวัตกรรมเป็นหลักในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเงื่อนไขทางการตลาด รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lado & Maydeu-Olivares (2001) ที่พบว่า ทั้งในยุโรปและอเมริกาการมุ่งเน้นตลาด ส่งผลต่อระดับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เช่นเดียวกันทั้ง 2 ทวีป

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

9.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ควรมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใน 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งมั่นในการเรียนรู้ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 3) การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างพื้นฐานขององค์การให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการเรียนรู้ขององค์การยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการช่วยสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ดังนั้น องค์การจะต้องบูรณาการการเรียนรู้ร่วมกันกับความสามารถทางนวัตกรรม กล่าวคือ จะต้องอาศัยการพัฒนาของทั้งสองแนวคิดพร้อมกัน อันจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากกว่าการใช้แนวคิดการมุ่งเน้นการเรียนรู้เพียงอย่างเดียว

9.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นตลาดส่งผลต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้น ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเป้าหมาย และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยการตรวจสอบและประเมินความพึงพอใจอย่างเป็นระบบและการมุ่งเน้นตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน

9.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่สูงขึ้น ดังนั้นธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง ควรมุ่งพัฒนานวัตกรรมขององค์การ โดยให้ความสำคัญที่การมุ่งตอบสนองตลาดเฉพาะ ซึ่งเป็นส่วนที่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ไม่สามารถจะตอบสนองความต้องการได้อย่างทั่วถึง และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ แนะนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดีและแตกต่างจากคู่แข่งออกสู่ตลาด 2) ด้านการตลาด พัฒนาโปรแกรมการตลาดสำหรับสินค้าที่มีความแปลกและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด 3) ด้านกระบวนการ พัฒนากระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจและวิธีการจัดการธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง 4) ด้านพฤติกรรม สนับสนุนให้พนักงานคิดแตกต่างและแปลกใหม่ และ 5) ด้านกลยุทธ์ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และค้นหาโอกาสใหม่ๆ ในการเติบโตทางธุรกิจ

9.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

9.2.1 โมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ เป็นเพียงขั้นตอนเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิดเชิงทฤษฎีเท่านั้น ดังนั้นจึงควรได้รับการพัฒนาและทดสอบต่อไป ซึ่งในสภาพความเป็นจริงอาจมีตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาโมเดล เช่น การมุ่งเน้น

ผู้ประกอบการ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เพื่อให้โมเดลสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรได้ชัดเจนและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

9.2.2 ผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี ผู้วิจัยทำการศึกษากับธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง เพียง 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเท่านั้น จึงยังไม่ครอบคลุมไปถึงธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดเล็ก รวมถึงกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังนั้นจึงควรนำตัวแบบที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้มีความถูกต้องชัดเจน และครอบคลุมประชากรในขอบเขตที่กว้างมากขึ้น

9.2.3 การวิจัยในครั้งนี เป็นการศึกษแบบตัดขวางในช่วงเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจทำให้เกิดความแตกต่างของผลการศึกษาได้ ดังนั้นการศึกษาแบบต่อเนื่อง (longitudinal study) จึงนับเป็นหนทางที่น่าสนใจ เพื่อให้ได้รับข้อมูลการพัฒนาของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางอย่างแท้จริง และจะเป็นการศึกษาถึงองค์การในระยะยาว ซึ่งอาจทำให้เกิดผลที่แตกต่าง

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2555). *ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง*. ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2557, จาก <http://www.diw.go.th/hawk/default.php>.
- กัญญา วานิชย์บัญชา. (2549). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). *เครื่องมือการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แซทโพร่ พรินติ้ง.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Aaron J. J., Clay C., D., & Eric H. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1-2): 85-106.
- Abernathy, M. A., Shultz, A. K. D., & Bell, S. (2007). *Translating organizational learning orientation into performance: The role of management control systems*. Retrieved November 20, 2012, from http://www.accg.mq.edu.au/Accg_docs/pdf.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999a). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 411-427.
- _____. (1999b). Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management*, 4(4): 295-308.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515-524.

- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramilo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *Journal of Research in Marketing*, 179-200.
- Cláudio, H. S., Marcelo, G. P., & Sandro, N. F. (2010). Market orientation and learning orientation directed to innovation and organization performance. *International Journal of Sustainable Business*, 1-20.
- Damanpor, F. (1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. In M. A. West, J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*. John Wiley and Sons: 125-141
- Engin, D. E., & Omur, N. T. O. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistic sector. *International Journal of Economic Science and Applied Research*, 5(1): 77-108.
- Farrell, M., & Mavondo, F. T. (2004). The effect of downsizing strategy and reorientation strategy on a learning orientation. *Personnel Review*, 33(4): 383-402.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). *Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational*.
- Felix T. M., Jacqueline C., & Jillian S. (2010). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11): 1235 – 1263.
- Frank H., Kebler A., Mitterer G., & Sammer W. (2010). *Learning orientation of SMEs and Its Impact on firm performance*. Vienna University of Economics and Business, Institute for Small Business Management and Entrepreneurship.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *J. Marketing*, 65(1): 67- 80.
- Gunday, G., Ulusoya, G., Kilica, K., & Alpkan, K. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2): 662–676.

- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32: 1365–1379.
- Harris, L. C. (2001). Market orientation and performance: Objective and subjective empirical evidence from UK companies. *Journal of Management Studies*, 38(1): 17-44.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33: 429-438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Lado N. & Maydeu-Olivares A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance market. *International Marketing Review*, 18(2): 130-144.
- Martinette, L. A., & Leeson, A. O. (2012). The relationship between learning orientation and business performance and the moderating effect of competitive advantage: A service organization perspective. *Journal of Service Science*, 5(1).
- Matsuo, M. (2006). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. *Journal of Business Research*, 59: 242-250.
- Micheels, E. T. (2010). *Market orientation in production agriculture: Measurement, relationships and implications*. Doctor of Philosophy in Agricultural & Consumer Economics in the Graduate College of the University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Muhammad, M. A. (2010). *Effect of market orientation on small business performance in small town in Malaysia: An empirical study on Malaysia small firms*. Universiti Utara Malaysia, 8(1): 91-104.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- North, D., & Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34: 145-157.
- Panayides, P. M. (2007a). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36: 68-80.
- Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1994). *Toward a workable framework : New perspectives on organizational effectiveness*. London: Jossey-Bass.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy*. Retrieved November 20, 2012, from <http://citeseerx.ist.psu.edu>
- Rainey, H. G. (1999). Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations. *Public Productivity & Management Review*, 23(2): 130-149.
- Rampsey, P. (2008). Learning and performance: Rethinking the dance. In P. Kumar, & P. Rampsey (Eds.), *Learning and Performance Matter*. Singapore: World Scientific.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure design and applications*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Silm, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malasian small and medium sized enterprises. *Internanal Journal of Business and Management*, 6(12): 118-125.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. New York: DoubleDay/Currency.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1): 73-85.
- Singer, S. J., & Edmuondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds : Confronting the tension. In P.Kumar, & P. Ramsey (Eds.), *Learning and Performance Matter*. (Eds.), Singapore: World Scientific.

- Sinkula, J., Baker, W., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behaviour. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 305–318.
- Suliyanto & Rahab. (2012). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *Asian Social Science*, 8(1): 134-145.
- The Boston Consulting Group. (2009). *The innovation imperative in manufacturing*. How the united State can restore Hs edge. Retrieved October 10, 2013, from www.bcg.com/publications
- Ussahawanitchakit, P. (2008). *Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: An empirical assessment of accounting firms in Thailand*. International Academy of Business and Economics.
- Vazquez, R., Santos, M. L., & Alvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 6: 69-90
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The deveiopment and validation of the organizationl innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 303-313.
- Zahid, S. M., & Ali, I. (2011). *Learning orientation, innovation capability, and organizational Performance: Evidence from banking sector of Pakistan*. Department of Management Sciences COMSATS Institute of Information Technology Lahore, Pakistan.