

# ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย

## Casual Factors that Influence the Success of Manufacturing Enterprises of Surgical Masks in Thailand

สมณี สมไทยสกุล<sup>1</sup> และนนท์ สหายา<sup>2</sup>

Somanee Somthaisakul<sup>1</sup> and Nont Sahaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

<sup>2</sup> ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau6672810023@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาดผ่านนวัตกรรม ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย จำนวน 300 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้ประกอบการโรงงานผลิตหน้ากากอนามัย และ ผู้จัดการโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การมุ่งเน้นตลาด ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยมากที่สุดรองลงมาคือคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และนวัตกรรม ตามลำดับ และ 2) แนวทางการเสริมสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “MCIB Model” ที่มุ่งเน้นการเงิน ลูกค้า และการเรียนรู้และการพัฒนา

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะของผู้ประกอบการ, การมุ่งเน้นตลาด, นวัตกรรม, และความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย

### Abstract

This research aims to 1) study the causal factors of entrepreneurial characteristics, market focus through innovation, which influence the success of mask manufacturers in Thailand and 2) propose guidelines for developing the success of mask manufacturers in Thailand. This research is mixed-method research between quantitative and qualitative methods. The quantitative research has a sample group of 300 mask factory executives in Thailand. The sample size is set at 20 times the observation variable. The stratified random sampling method is used to collect data. The data is analyzed using a structural equation model. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 13 officers from the Office of Small and Medium Enterprises Promotion, mask factory operators, and mask



factory managers in Thailand. The data were analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) market focus has the highest influence on the success of mask manufacturers in Thailand, followed by entrepreneurial characteristics and innovation, respectively. 2) The guidelines for enhancing the success of mask manufacturers in Thailand are a newly developed model called the “MCIB Model” that focuses on finance, customers, and learning and development.

**Keywords:** Entrepreneurial Characteristics, Market Focus, Innovation, and Success of Mask Manufacturers

## บทนำ

ภายหลังจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คลี่คลายลง ส่งผลให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตหน้ากากอนามัยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการลดลงของยอดการผลิตและยอดจำหน่าย เนื่องจากความต้องการใช้หน้ากากอนามัยทั่วไปในชีวิตประจำวันลดลง แต่ในขณะเดียวกันกลับเกิดการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นภายในตลาดอุปกรณ์ทางการแพทย์ ซึ่งมีทั้งผู้ผลิตรายเดิมและผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดในช่วงการแพร่ระบาดเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อุตสาหกรรมผลิตหน้ากากอนามัยยังได้รับ “อานิสงส์เชิงบวก” จากปัจจัยภาครัฐที่ยังคงมีนโยบายสนับสนุนให้ใช้หน้ากากอนามัยทางการแพทย์ในโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเป็นจำนวนมาก เพื่อคงมาตรฐานด้านสาธารณสุขในระดับประเทศ (iiMedia Research, 2024)

ในช่วงปี พ.ศ. 2566–2567 ความต้องการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์และผลิตภัณฑ์สุขภาพยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ ปัจจัยสนับสนุนหลักได้แก่ (1) แนวโน้มการเจ็บป่วยจากโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-Communicable Diseases: NCDs) ที่เพิ่มสูงขึ้น (2) การกลับมาของผู้ป่วยต่างชาติที่เดินทางเข้ามาใช้บริการทางการแพทย์ในประเทศไทยเพิ่มขึ้นหลังการชะลอตัวในปี 2565 กว่า 97% (3) การขยายการลงทุนของภาคธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน (4) กระแสการใส่ใจสุขภาพและการดูแลสุขภาพแบบครบวงจร (5) ความต้องการอุปกรณ์ทางการแพทย์จากประเทศคู่ค้าที่สำคัญ เช่น ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และ (6) นโยบายของรัฐบาลไทยที่มุ่งพัฒนาให้ประเทศเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การพัฒนาศรษฐกิจของไทยในระยะยาว (iiMedia Research, 2024)

อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจยังคงเผชิญกับปัจจัยท้าทายทางการแข่งขันที่รุนแรง โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมวัสดุสิ้นเปลืองทางการแพทย์ประเภท “ใช้แล้วทิ้ง” (Disposable Medical Supplies) เช่น หน้ากากอนามัย ที่มีทั้งสินค้าที่ได้มาตรฐานและไม่ได้มาตรฐานออกสู่ตลาดจำนวนมาก ความท้าทายดังกล่าวยิ่งรุนแรงขึ้นเมื่อผู้ประกอบการไทยส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดในการพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง ทำให้ต้องพึ่งพานำเข้าหรือการผลิตจากผู้ประกอบการต่างชาติที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในประเทศไทย (iiMedia Research, 2024)

เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ที่มีลักษณะโดดเด่น เช่น ความคิดอิสระ การกล้าเสี่ยง การดำเนินงานเชิงรุก และความสามารถในการแข่งขัน (Naver & Slater, 2019; Suliyanto & Rahab, 2016) นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง และการสร้างการประสานงานภายในองค์กรเพื่อพัฒนาและส่งมอบคุณค่าที่ตอบโจทย์ตลาดเป้าหมาย (Narver & Slater, 1990) แนวทางดังกล่าว

ไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่ยังเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจในระยะยาว (ประทานพร จันทรอินทร์ และคณะ, 2563)

ในอีกมิติหนึ่ง การแข่งขันที่สูงในตลาดอุปกรณ์การแพทย์ทำให้ผู้ประกอบการต้องมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจ ทั้งในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการบริการ การตลาด และกลยุทธ์องค์กร (Calantone et al., 2016) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตและบริหารจัดการ เช่น ระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้าให้เทียบเท่าระดับสากล

ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยจึงจำเป็นต้องประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันภายใต้ตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญในการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด การบริหารจัดการ และการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต

ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น มีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ตลอดจนนำเอานวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดการธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง “ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย” เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด ผ่านนวัตกรรม ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย นำไปกำหนดนโยบายเพื่อจัดกิจกรรมหรือโครงการในการเสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น
2. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในแต่ละด้านให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์หน้ากากอนามัย เช่น สำนักงานสาธารณสุขขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานอาหารและยา รวมทั้ง ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

### บททวนวรรณกรรม

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กร



แนวคิดเรื่องความสำเร็จขององค์กรเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในสาขาการจัดการและการบริหารธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จมิได้หมายถึงเพียงผลกำไรทางการเงินหรือยอดขายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบรรลุเป้าหมายในด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ตลอดจนความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการวัดและประเมินความสำเร็จขององค์กรจึงต้องพิจารณาจากหลายมิติ ทั้งด้านการจัดการ การดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ และผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สุภาภรณ์ เสนทอง (2561) อธิบายว่า ความสำเร็จของธุรกิจเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการทุกคนปรารถนา เนื่องจากสภาพการแข่งขันในตลาดมีความรุนแรงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการจึงต้องอาศัยทั้งความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ ความสำเร็จขององค์กรจึงไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล

ในทำนองเดียวกัน ปิยะวัน เพชรหิม และคณะ (2562) กล่าวว่า ความสำเร็จของธุรกิจหมายถึงความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผ่านการวางแผน การบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การบริหารที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดในระยะยาว

ยนิษฐ์ สัมมาพันธ์ (2560) ให้ความหมายของความสำเร็จขององค์กรว่า เป็นความสามารถขององค์กรในการกำหนดแผนการดำเนินงานและดำเนินงานตามแผนนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2560) ที่มองว่าความสำเร็จขององค์กรคือ ความสามารถในการบรรลุตามเป้าหมายด้านการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการดำเนินงานที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

นอกจากนี้ นนทกร อาจวิชัย (2561) ยังได้ให้คำจำกัดความของความสำเร็จขององค์กรในมุมมองของการบริหารจัดการว่า เป็นความสามารถในการวางแผนและดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นผลจากการผสมผสานขององค์ประกอบหลายประการ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร ผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากร และความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “ความสำเร็จขององค์กร” หมายถึงความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามแผนอย่างมีระบบ และการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนถึงมิติของการบริหารที่ครอบคลุมทั้งผลประกอบการทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม

แนวคิดเรื่อง “ความเป็นผู้ประกอบการ” (entrepreneurship) พัฒนาขึ้นจากสี่รากฐานทางวิชาการหลัก ได้แก่ เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์/สังคมวิทยา จิตวิทยา และการจัดการ ซึ่งต่างให้มุมมองที่เกี่ยวพันกันต่อความเข้าใจบทบาทและคุณลักษณะของผู้ประกอบการ นักเศรษฐศาสตร์เน้นบทบาทของผู้ประกอบการในฐานะกลไกขับเคลื่อนนวัตกรรมและการเติบโต โดยเชื่อมโยงกับการก่อตั้งกิจการใหม่ การสร้างกิจกรรมเศรษฐกิจ และการยกระดับผลิตภาพของระบบเศรษฐกิจโดยรวม ขณะที่แวดวงพฤติกรรมศาสตร์และสังคมวิทยาศึกษาความเป็นผู้นำ อิทธิพลทางสังคม และทุนทางสังคมที่เอื้อให้ผู้ประกอบการสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ส่วนจิตวิทยามุ่งทำความเข้าใจบุคลิกภาพ แรงขับเคลื่อนความสำเร็จ ความสามารถในการควบคุมตนเอง การยอมรับความเสี่ยง และความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งมักถูกอ้างถึงว่าเป็น “ลายเซ็น” ทางจิตวิทยาของ

ผู้ประกอบการ ด้านการจัดการเน้นกระบวนการพัฒนาองค์กรใหม่ให้มีขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่มองเห็นโอกาส ออกแบบคุณค่า ระดมทรัพยากร ไปจนถึงการขยายกิจการด้วยระบบงานที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน

ในเชิงนิยาม “ความเป็นผู้ประกอบการ” จึงมักถูกอธิบายว่าเป็น “กระบวนการ” มากกว่าคุณสมบัติเชิงเดี่ยว กล่าวคือเริ่มจากการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (opportunity discovery/creation) การระดมและจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดผลิตภัณฑ์/บริการหรือธุรกิจใหม่ การลงมือปฏิบัติภายใต้ความไม่แน่นอน และการยอมรับความเสี่ยง/ความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น (เกวลิน สมบูรณ์, 2563) ในทำนองเดียวกัน Timmons มอง entrepreneurship เป็น “กระบวนการแสวงหาและทำให้โอกาสเกิดขึ้นจริง” แม้จะไม่ได้ครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมด โดยเน้นการผสมผสาน “โอกาส-ทีม-ทรัพยากร” ด้วยแบบแผนที่คล่องตัวและวินัยทางการเงิน (Timmons & Spinelli, 2015) ขณะที่ Hisrich และคณะ ให้นิยามกว้างครอบคลุมทุกสาขา ว่าเป็นกระบวนการสร้างสิ่งใหม่ที่มีคุณค่า อาศัยเวลาและความเพียร พร้อมรับความเสี่ยงทั้งการเงิน จิตใจ และสังคม เพื่อแลกกับผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ ความพึงพอใจส่วนบุคคล และอิสรภาพทางความคิด (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2017)

จากกรอบคิดดังกล่าว สามารถสรุป “คุณลักษณะของผู้ประกอบการ” ซึ่งสังเคราะห์ได้อย่างน้อยสี่มิติที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของกิจการ คือ (1) มิติความคิดและการรับรู้โอกาส: ความอยากรู้อยากเห็นเชิงตลาด ความคิดสร้างสรรค์ การมองเห็นช่องว่างคุณค่า (opportunity recognition) (2) มิติพฤติกรรมกรรมการลงมือทำ: ความเป็นเชิงรุก การยอมรับความเสี่ยงที่คำนวณได้ ความอดทนและความเพียร (grit) การทดลอง-เรียนรู้รวดเร็ว (effectuation/lean action) (3) มิติทรัพยากรและเครือข่าย: ความสามารถระดมทรัพยากรที่ไม่ครบพร้อม การต่อยอดเครือข่ายทางสังคม/ธุรกิจ และการจัดการทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น และ (4) มิติค่านิยมและจริยธรรม: วิสัยทัศน์ คุณค่าเพื่อผู้ใช้และสังคม วินัยทางการเงินและการกำกับดูแลกิจการที่ดี คุณลักษณะเหล่านี้ไม่ได้เป็น “รายการเช็ควงเล็บ” ตายตัว แต่ทำงานร่วมกันเป็นระบบ ผ่านวงจร “เห็นโอกาส-ออกแบบคุณค่า-ระดมทรัพยากร-ส่งมอบและเรียนรู้” ซึ่งเป็นแก่นของกระบวนการผู้ประกอบการสมัยใหม่

แนวคิด “การมุ่งเน้นตลาด” (Market Orientation) ในการวิจัยครั้งนี้ยึดกรอบของ Narver และ Slater ซึ่งมองว่าการมุ่งเน้นตลาดคือระเบียบปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งสร้าง-ส่งมอบ-แลกเปลี่ยนคุณค่ากับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและความสามารถทำกำไรระยะยาว โดยแกนกลางอยู่ที่สามองค์ประกอบที่เสริมแรงกัน ได้แก่ (1) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) คือความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและต่อเนื่องต่อความต้องการ ปัญหา และคุณค่าที่ลูกค้าแสวงหา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อออกแบบคุณค่าและประสบการณ์ที่เหนือกว่า (2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation) คือความสามารถขององค์กรในการเฝ้าติดตาม วิเคราะห์ และเทียบเคียงจุดแข็ง-จุดอ่อน กลยุทธ์ และความเคลื่อนไหวของคู่แข่งทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำมาสกัดกั้นข้อได้เปรียบของฝ่ายตรงข้าม และค้นหาช่องว่างเชิงกลยุทธ์ใหม่ และ (3) การประสานงานระหว่างหน้าที่งาน (Inter-functional Coordination) คือการบูรณาการทรัพยากร ข้อมูลเชิงลูกค้า และความเชี่ยวชาญจากทุกหน่วยงานให้ทำงานสอดประสานบนเป้าหมายเดียวกันคือการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เมื่อทั้งสามมิติถูกขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะพัฒนาความสามารถเชิงพลวัตในการ “เรียนรู้ตลาด” (market sensing) และ “ตอบสนองตลาด” (market responding) ซึ่งงานล่าสุดชี้ว่าส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันมูลค่าเพิ่มแก่ลูกค้าปัจจุบัน-อนาคต ความสัมพันธ์เชิงบวกระยะยาว และผลกำไรที่ยั่งยืน (Narver & Slater, 1990; Narver & Slater, 2019; Lee, Kim, Seo, & Hight, 2015).

การมุ่งเน้นตลาด หมายถึง การมุ่งเน้นตลาดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่องหรือการส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับการติดตามด้านการตลาดเพื่อที่จะสามารถนำเสนอคุณค่าที่มากกว่าให้กับลูกค้าของกิจการ ทั้งนี้การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation: MO) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation: CO) หมายถึง การ

เข้าใจกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าสำหรับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง 2) การมุ่งเน้นคู่แข่ง (Competitor Orientation: CPO) หมายถึง การที่ผู้ขายมีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนในระยะสั้นและเข้าใจความสามารถและกลยุทธ์ในระยะยาวของคู่แข่งในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นได้หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลของคู่แข่งระหว่างเพื่อนร่วมงานในธุรกิจเดียวกัน และ 3) การประสานงานระหว่างการทำงาน (Interfunctional Coordination: IC) หมายถึง บุคคลใด ๆ ในบริษัทที่มีส่วนในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (กัสมา กาชอน, อีร์ศักดิ์ กัญจนพงศ และนพพร ศรีวรวิไล, 2563) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม Hult et al. (2014) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นมิติหนึ่ง ที่ใช้อธิบายบรรยากาศองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ Matsuo (2016) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นแนวโน้มขององค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม ส่วน Nybakk et al. (2019) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมว่า เป็นความโน้มเอียงในการสร้างและ/หรือนำมาใช้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการ และระบบธุรกิจ เป็นการเปิดรับความคิดใหม่เหมือนเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยความเต็มใจที่จะลองออกความคิดใหม่ๆ หาวิธีใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ มีความคิดสร้างสรรค์ในวิธีการของการดำเนินงาน และอัตราของการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2017) และเป็นความสามารถของธุรกิจที่จะรับได้ในนวัตกรรม นั่นคือ การนำเสนอกระบวนการใหม่ ผลิตภัณฑ์ หรือความคิดในองค์กร (Hult et al., 2014) Lyon et al. (2020) ได้จำแนกนวัตกรรมเป็น 2 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) และนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process Innovativeness) การศึกษาของ North and Smallbone (2020) จำแนกนวัตกรรมเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมตลาด (Market Innovativeness) ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness) และความสามารถทางนวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovativeness) สำหรับ Wang and Ahmed (2016) จำแนกนวัตกรรมออกเป็น 5 ด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovativeness) นวัตกรรมตลาด (Market Innovativeness) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness) นวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovativeness) และนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic Innovativeness) ในขณะที่ Calantone et al. (2017) Hult et al. (2014) Nybakk et al. (2019) ได้ศึกษา นวัตกรรมในภาพรวมขององค์กร ซึ่ง นวัตกรรมขององค์กรประกอบด้วย 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovativeness) 2) นวัตกรรมตลาด (Market Innovativeness) 3) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovativeness) 4) นวัตกรรมพฤติกรรม (Behavioral Innovativeness) และ 5) นวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategic Innovativeness) นวัตกรรมประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือแนวปฏิบัติขององค์กรทุกประเภทที่เพิ่มบางสิ่งบางอย่างไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Doran & Ryan, Citation 2014) Abdi and Ali (2013) ได้แย้งว่ากลยุทธ์นวัตกรรมทำหน้าที่เป็นช่องทางในการส่งเสริมการดำเนินการและการพัฒนาบริการและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ Anning-Dorson (2017) มองว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการและ/หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการขององค์กรโดยการดำเนินกิจกรรม กิจกรรม และกระบวนการใหม่ๆ ในการให้บริการเพื่อเพิ่มการส่งมอบผลประโยชน์ที่สำคัญให้กับลูกค้า การปลดปล่อยความสามารถภายในบริษัทผู้ให้บริการ และสถานะการแข่งขันของบริษัท อาจไม่ผิดที่จะกล่าวว่า นวัตกรรมมักจะถูกใช้เพื่อค้นหานวัตกรรมที่มีบทบาทต่อบรรยากาศที่ยั่งยืนผ่านการพัฒนาการปรับปรุงระบบนิเวศ (Becker & Egger, 2016) นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในการที่องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและความพยายามสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีเพียงใด การแนะนำนวัตกรรมเข้าสู่บริษัทมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจดังกล่าว (Agarwal, Krishna Erramilli, & Dev, 2016; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2017; Keskin, 2016) การศึกษาวิจัยที่ดำเนินการในประเทศกำลังพัฒนาแสดงให้เห็นว่า การลงทุนด้านนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน (Likar, Kopač, & Fatur, 2014)

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและลึกซึ้งทั้งในด้านเชิงสถิติและเชิงบริบท โดยแนวทางผสมวิธีนี้ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบและสนับสนุนผลการวิจัยจากสองมุมมองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมความน่าเชื่อถือของผลลัพธ์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562) การวิจัยเชิงปริมาณมุ่งเน้นการเก็บข้อมูลเชิงตัวเลขเพื่อทดสอบสมมติฐาน ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการเก็บข้อมูลเชิงลึกเพื่ออธิบายและตีความปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยจำนวนทั้งสิ้น 487 บริษัท (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565) การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ของ Grant (2008) ที่เสนอว่าควรกำหนดจำนวนตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 15 ตัวแปร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 300 คน การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม ครอบคลุมผู้ประกอบการจากหลายพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อสะท้อนภาพรวมของอุตสาหกรรมได้อย่างถูกต้อง

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักถูกคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงในอุตสาหกรรมผลิตหน้ากากอนามัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 3 คน ผู้ประกอบการโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยจำนวน 5 คน และผู้จัดการโรงงานผลิตหน้ากากอนามัยจำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 13 คน โดยมุ่งเน้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ การผลิต การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินงาน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้สะท้อนถึงสภาพจริงและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมนี้

### 3. เครื่องมือและการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด นวัตกรรม และความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ก่อนการนำไปใช้จริง แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ด้วยวิธีการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผ่านเกณฑ์ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 ทุกข้อ จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1951) ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ ) ได้ค่าเท่ากับ 0.986 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ



สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกต (Observation) เพื่อเก็บข้อมูลที่สะท้อนประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเฉพาะการตรวจสอบแหล่งข้อมูล (Source of Data) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความพึงพาได้ (Dependability) ความสามารถในการถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) และลดอคติ (Bias) ให้น้อยที่สุด ข้อมูลที่ได้ถูกถอดเทปและวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญที่สนับสนุนหรือขยายผลจากข้อมูลเชิงปริมาณ

ในส่วนของ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed Method Integration) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่แสดงค่าผลอิทธิพลรวมในระดับต่ำ ซึ่งสะท้อนจุดอ่อนของแบบจำลอง มาพัฒนาเป็นคำถามสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่ออธิบายสาเหตุและปัจจัยเชิงบริบทที่อยู่เบื้องหลังผลลัพธ์เชิงสถิติ การดำเนินการในลักษณะนี้มีเป้าหมายเพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลและเพิ่มความสมบูรณ์ของผลการวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือและมีน้ำหนักทางวิชาการมากยิ่งขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562; Grant, 2008; Cronbach, 1951; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2565)

### ผลการวิจัย

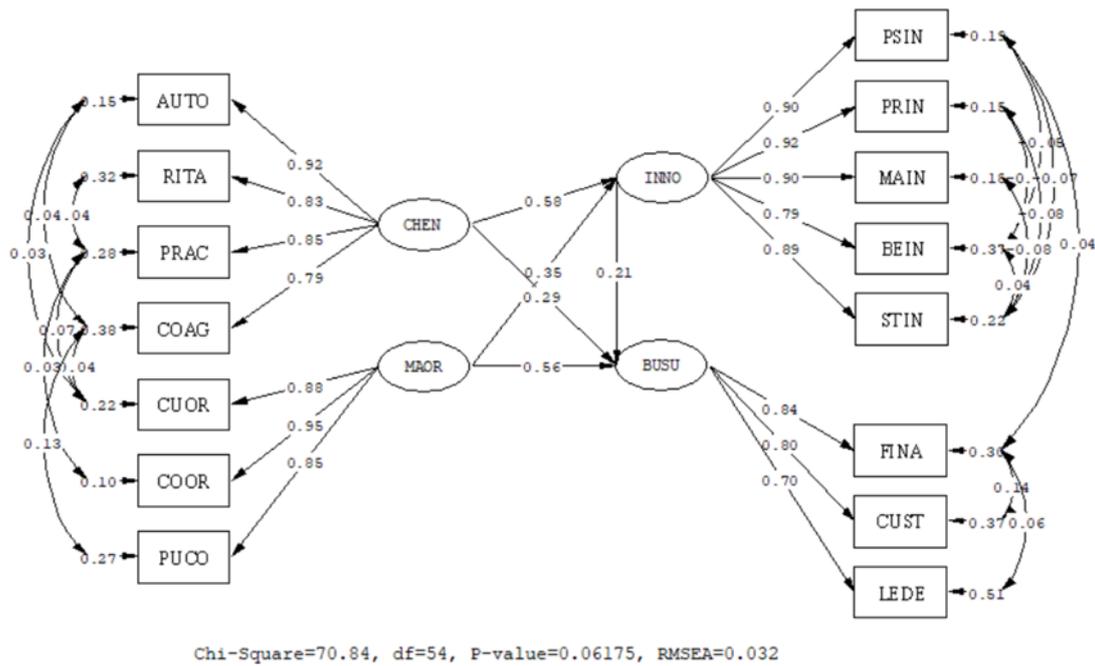
ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของคุณลักษณะของผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด ผ่านนวัตกรรม ที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย

ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square ( $\chi^2$ )	*ต่ำใกล้ 0	318.03	70.84
	*เท่ากับ df	84	54
Relative Chi-square	ผลหาร ( $\chi^2 / df$ ) < 2.00	3.78	1.31
2. GFI	> 0.90	0.88	0.97
3. AGFI	> 0.90	0.81	0.93
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.020	0.012
5. RMSEA	< 0.05	0.097	0.032
6. CFI	*0.00-1.00	0.98	1.00
7. CN	> 200	113.19	336.00

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

ตาราง 2 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		CHEN	MAOR	INNO	BUSU
INNO	DE	0.58**	0.35**	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.58**	0.35**	N/A	N/A
BUSU	DE	0.29**	0.56**	0.21**	N/A
	IE	0.12**	0.07*	N/A	N/A
	TE	0.41**	0.64**	0.21**	N/A

Chi-Square= 70.84, df=54, p-value = 0.061, GFI=0.97, AGFI=0.93, RMR=0.012, RMSEA=0.032, CFI=1.00, CN=336.00

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย



ภาพ 2 ภาพแผนภูมิแบบจำลองความสำเร็จของธุรกิจผลิตผลไม้กระป๋องในประเทศไทย

จากภาพ 2 พบว่า แบบจำลองแนวทางการความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยการมุ่งเน้นตลาดที่มีค่าอิทธิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือคุณลักษณะของผู้ประกอบการ และความสามารถนวัตกรรมตาม ลำดับ เป็นแนวทางเสริมสร้างความความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “MCIB Model” M คือ Marketing Orientation สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยโดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมพฤติกรรมและนวัตกรรมกลยุทธ์ E คือ Characteristics of Entrepreneurs สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยโดยต้องมีความเป็นอิสระ ความกล้าเสี่ยง การทำงานเชิงรุก และความกล้าในการแข่งขัน I คือ Innovation สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยโดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมพฤติกรรมและนวัตกรรมกลยุทธ์ และ B คือ Business Success ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย ที่ต้องมุ่งเน้นการเงิน ลูกค้า และการเรียนรู้และการพัฒนา

### การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย” พบว่า ปัจจัยสามประการ ได้แก่ ลักษณะของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation: ENOR) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation: MAOR) และนวัตกรรม (Innovation: INNO) มีบทบาทต่อ

ความสำเร็จของผู้ประกอบการ (Business Success: BUSU) ทั้งในด้านทางตรงและทางอ้อม และมีความสัมพันธ์ซับซ้อนระหว่างกัน

### ลักษณะของผู้ประกอบการ (ENOR)

จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ลักษณะของผู้ประกอบการมีอิทธิพลต่อ นวัตกรรม (INNO) โดยตรงมากที่สุด ( $\beta = 0.58$ ) และส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย (BUSU) เท่ากับ 0.29 รวมทั้งมีผลทางอ้อมต่อ BUSU เท่ากับ 0.12 ซึ่งบ่งชี้ว่าองค์กรที่มีขีดความสามารถเชิงผู้ประกอบการสูง — เช่น มีลักษณะเชิงริเริ่ม (proactiveness) กล้าเสี่ยง (risk-taking) และแสวงหาโอกาสใหม่ (innovativeness) — จะสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จได้โดยทางอ้อมและทางตรง งานวิจัยสากลสนับสนุนว่า entrepreneurial orientation (EO) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมและผลการดำเนินงานของ SMEs เช่น Astuti & Balqiah (2024) พบว่า EO มีผลต่อผลการดำเนินงาน โดยมีบทบาทกลางของนวัตกรรมในการเชื่อมโยงระหว่าง EO และผลการดำเนินงานของ SMEs ในอินโดนีเซีย และ Chen & อื่น (2022) พบว่า EO มีผลต่อ innovation performance ผ่านตัวแปรกลยุทธ์ (The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance ..., 2022) เป็นต้น (Astuti & Balqiah, 2024; Chen et al., 2022). ผลนี้สอดคล้องกับกรอบทฤษฎี Resource-Based View (RBV) ที่มองว่า EO เป็นทรัพยากรภายในที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน (Linking Entrepreneurial Orientation with Innovation Performance... , 2021).

### การมุ่งเน้นตลาด (MAOR)

การวิเคราะห์ของงานวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย (BUSU) สูงสุด ( $\beta = 0.56$ ) รองลงมาคืออิทธิพลโดยตรงต่อนวัตกรรม (INNO) เท่ากับ 0.35 และมีผลทางอ้อมต่อ BUSU เท่ากับ 0.07 ซึ่งชี้ว่าองค์กรมุ่งเน้นตลาดอย่างมีระบบ — โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับเสียงและความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์ลูกค้าคู่แข่งและตลาดอื่นๆ และการฝึกอบรมพนักงานให้มีทักษะการประสานงานกับตลาด — จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและผลสำเร็จทางธุรกิจ ข้อค้นพบสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงสากล เช่น กลุ่มงานของ Narver & Slater ที่ผลักดันแนวคิด market orientation ดูแล้ว สมทบกับบทความล่าสุด “Market Orientation and Innovation Capability: The role ...” (2021) ที่พบว่าการมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อ innovation capability และการส่งออกของ SMEs ในลาติน อเมริกา (The role of market orientation and innovation capability in export performance... , 2020) รวมทั้งงานที่พบว่า innovation capability เป็นตัวกลางส่งผลต่อผลการดำเนินงาน (Unpacking Market Orientation Mediated Innovation Capability... , 2024).

### นวัตกรรม (INNO)

งานวิจัยระบุว่า นวัตกรรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของผู้ประกอบการ (BUSU) เท่ากับ 0.21 ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรที่สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ปรับกระบวนการภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขยายตลาดออกสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ และส่งเสริมให้พนักงานได้ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้น งานวิจัยสากลสนับสนุนว่า innovation capability มีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานของ SMEs เช่น Innovation and export performance of emerging market enterprises (2022) พบว่านวัตกรรมมีผลต่อการส่งออก และ Driving SMEs' Sustainable Competitive Advantage: The Role ... (2023) พบว่า continuous innovation performance ส่งผลต่อ sustainable competitive advantage (Zhang et al., 2023).

**สรุป** จากทั้งสามปัจจัยข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ไม่ได้เกิดขึ้นจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลของการ **ผสมผสาน** ระหว่างลักษณะเชิงผู้ประกอบการ การมุ่งเน้นตลาด และนวัตกรรม ซึ่งแต่ละปัจจัยมีบทบาทซ้อนทับและส่งเสริมกัน สำหรับผู้ประกอบการและ



นักวิจัย ประเด็นที่สำคัญคือการเสริมสร้างลักษณะผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งควบคู่ไปกับการมุ่งเน้นตลาดและการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและความสำเร็จอย่างยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทยควรสนับสนุนองค์กรให้มีความอิสระในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ให้มีการเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็นของพนักงาน โดยไม่มีการแทรกแซง ตลอดจนให้ความสำคัญต่อพนักงานในการเข้าถึงข้อมูลเครื่องมือและทรัพยากรขององค์กรเพื่อนำมาใช้พัฒนา มีความพยายามที่จะสร้างความเป็นอิสระในการดำเนินงาน โดยให้ความยืดหยุ่นในเรื่องของกฎระเบียบในองค์กร หรือการข้ามขั้นตอนการทำงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจและค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ควรมีการศึกษาข้อมูลของคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางในการการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของคู่แข่ง มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่ง และมีการนำลูกค้าของคู่แข่ง ลูกค้าขององค์กรและลูกค้าตลาดอื่น ๆ มาพิจารณาเพื่อแสวงหาโอกาสในการแข่งขัน

3. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ควรให้มีการประยุกต์นวัตกรรมใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย ควรหาช่องทางในการเพิ่มยอดขายเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้กำไรผลการดำเนินงานธุรกิจผลิตหน้ากากอนามัยที่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนควรมีเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นจากการธุรกิจผลิตหน้ากากอนามัยเพิ่มมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถทางนวัตกรรม โดยเฉพาะนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยเพิ่มมากขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น การรับรู้ตราสินค้า ที่มีผลต่อ ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัยในประเทศไทย มากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบจำลอง ความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตหน้ากากอนามัย ในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

เกวลิน สมบูรณ์. (2563). *ผู้ประกอบการและนวัตกรรมธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.

—แหล่งภาษาไทย—

กระทรวง/หน่วยงาน (ถ้ามีผู้แต่งเป็นหน่วยงาน). (สำหรับเล่มภาษาไทยด้านล่าง หากผู้แต่งเป็น “และคณะ” ให้คงชื่อผู้แต่งหลักตามที่ระบุ)

นนทกร อาจวิชัย. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประทานพร จันทรอินทร์ และคณะ. (2563). *การมุ่งเน้นตลาดกับความสำเร็จทางธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ปิยะวัน เพชรหมี และคณะ. (2562). *การจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของผู้ประกอบการไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2560). *การบริหารองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ยนิศย์ สัมมาพันธ์. (2560). *หลักการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
—รายการที่ไม่มีผู้แต่ง (ขึ้นต้นด้วยชื่อเรื่อง)—
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2565). *รายงานสถิติผู้ประกอบการ SMEs ของประเทศไทย ประจำปี 2565*. กรุงเทพฯ: สสว.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวคิดและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Abdi, K., & Ali, A. (2013). Innovation strategies and performance of firms: Empirical evidence from manufacturing sectors. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 94–100.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Anning-Dorson, T. (2017). Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms from emerging markets. *International Journal of Innovation Management*, 21(2), 1750015. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500155>
- Astuti, R. D., & Balqiah, T. E. (2024). Role of individual entrepreneurial orientation and innovation in SME performance: Evidence from Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), [Article]. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.01)
- Becker, B., & Egger, P. (2016). *Innovation and growth: Theory and evidence*. Oxford University Press.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Chen, X., et al. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance: Mediating role of strategic flexibility. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2095887. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2095887>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Doran, J., & Ryan, G. (2014). Eco-innovation: Its relationship with environmental performance and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 23(8), 534–546. <https://doi.org/10.1002/bse.1806>
- Fahmi, M., Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., Kencana, M. C., & Syahnita, S. (2024). Marketing performance: Unpacking market orientation mediated innovation capability and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises food. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 8(2), 487–503. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v8i2.960>
- Gasmah, K., Theerasak, K., & Nopporn, S. (2563). การมุ่งเน้นตลาดและนวัตกรรมของธุรกิจบริการในประเทศไทย. *วารสารการจัดการธุรกิจและนวัตกรรม*, 6(2), 45–59.

- Grant, J. B. (2008). *Research design: Quantitative, qualitative, and mixed methods approaches*. Sage. (ตรวจสอบ: แหล่งที่ใช้กันแพร่หลายคือ Creswell เป็นผู้แต่ง หากคุณใช้ฉบับของ Creswell โปรดแก้ไขผู้แต่ง/ปีที่ถูกต้อง)
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- iiMedia Research. (2024). *Thailand medical equipment market trends 2023–2024*. Bangkok: iiMedia.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Lee, J., Kim, S., Seo, M., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from service industries. *Journal of Services Marketing*, 29(3), 181–194. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0054>
- Likar, B., Kopač, J., & Fatur, P. (2014). Innovation investment and firm performance: Evidence from emerging markets. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 711–720. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.095>
- Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs: The role of organizational commitment and transformational leadership*. (2021). *Sustainability*, 13(8), 4361. <https://doi.org/10.3390/su13084361>
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085.
- Ma, Y., ... (2020). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: A Latin American perspective. *Management Research Review*, 43(2), 273–290. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2020-0202>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (2014). The conceptual and empirical foundations of market orientation. In R. T. Rust & M. H. Huang (Eds.), *Handbook of service marketing research* (pp. 71–89). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781004855.00010>
- North, D., & Smallbone, D. (2000). Innovation and firm performance in transition economies. *Economics of Transition*, 8(1), 101–120.
- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E., & Lunnan, A. (2011). Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector. *Forest Policy and Economics*, 13(1), 29–36. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2010.09.001>

- Suliyanto, S., & Rahab, R. (2016). The role of market orientation and learning orientation in improving innovativeness and performance of small and medium enterprises. *International Journal of Innovation and Learning*, 19(2), 182–197.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
- Zhang, Y., et al. (2023). Driving SMEs' sustainable competitive advantage: The role of intellectual property protection, open innovation, and continuous innovation performance. *Sustainability*, 17(9), 4093. <https://doi.org/10.3390/su17094093>