

# เงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในจังหวัดชายแดนใต้

## Conditions Facilitating Innovativeness among Small and Medium Enterprises in Southern Border Provinces

กฤษดี พ่วงรอด<sup>1\*</sup>, สงวน ลือเกียรติบัณฑิต<sup>2</sup>, และ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์<sup>3</sup>  
Kritsadee Phuangrod<sup>1\*</sup>, Sanguan Lerkiatbundit<sup>2</sup>, and Somnuk Aujiraponpan<sup>3</sup>

<sup>1</sup>สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
<sup>1</sup>Program in Management, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University

<sup>2</sup>สาขาเภสัชศาสตร์สังคมและการบริหาร คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
<sup>2</sup>Department of Pharmacy Administration, Prince of Songkla University

<sup>3</sup>สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์  
<sup>3</sup>Walailak Management School, Walailak University

\*ติดต่อผู้เขียน kritsadee.p@psu.ac.th

ส่งบทความ 10 กุมภาพันธ์ 2559 | แก้ไข 27 มีนาคม 2559 | ตอรับ 31 มีนาคม 2559 | เผยแพร่ 24 มีนาคม 2560

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคำอธิบายถึงเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ คือ วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี กรณีที่ศึกษาคือบริษัท สิรินันท์ฟู้ด จำกัด ซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางในจังหวัดปัตตานีที่มีนวัตกรรมที่หลากหลาย การเก็บข้อมูลใช้หลายวิธีการ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าของกิจการและผู้บริหาร การสังเกตการดำเนินธุรกิจแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ๖ เกิดด้วยเงื่อนไขที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง การสร้างเครือข่าย การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาด การดำเนินธุรกิจเชิงรุก และการเรียนรู้ขององค์กร ความกล้าเสี่ยงนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจเชิงรุก ส่วนการสร้างเครือข่ายทำให้ผู้ประกอบการมีความกล้าเสี่ยง การมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดส่งผลให้เกิดการดำเนินธุรกิจเชิงรุกและเกิดการเรียนรู้ขององค์กร การศึกษาทำให้ได้แบบจำลองที่อธิบายเงื่อนไขที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้

คำสำคัญ: นวัตกรรม, ความสามารถทางนวัตกรรม, ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, การวิจัยเชิงคุณภาพ

### Abstract

This research is the qualitative approaching method and aimed to find a description of the conditions facilitating innovativeness among SMEs in the southern border provinces. Case study methodology was used to this study. Sirinan Food Ltd is the medium enterprise with various innovations which was used for case study methodology. The data was collected using several methods, including in-depth interviews, non-participant observation, and documentary search. The results showed that innovativeness of the SMEs consists of five 5 important keys conditions, which are the risk-taking, networking, market orientation, proactiveness, and learning orientation. The willing to take risk in the business leads to learning orientation and proactiveness. Networking creates a confidence for the entrepreneur to take risk in business venturesome. Market orientation results in proactiveness business and learning orientation. The study resulted in the model that describes the conditions that lead to the development of innovativeness of SMEs in the southern border provinces.

Keywords: innovation, innovativeness, entrepreneurs of small and medium enterprises, qualitative research

## ■ บทนำ

นวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ หรือทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการมาพัฒนาให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อเศรษฐกิจและสังคม (กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2555) องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงยอมรับว่านวัตกรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนและอยู่รอด (Acs & Audretsch, 1988) และด้วยความสำคัญข้างต้นของนวัตกรรมที่จะทำให้องค์กรธุรกิจได้รับประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นวัตกรรมจึงได้ถูกบรรจุลงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559) ของแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ว่าด้วยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืนโดยมีประเด็นที่สำคัญในการนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อการขับเคลื่อนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และเพื่อการพัฒนาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

SMEs คือ สถานประกอบการหรือกลุ่มสถานประกอบการที่ดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ คือ กิจการผลิต กิจการบริการ และกิจการการค้า ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจที่มีจำนวนถึงร้อยละ 99 จากธุรกิจทั้งหมด แต่ในปัจจุบันกลับพบว่า โครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของ SMEs กลับลดลงอย่างต่อเนื่อง นับจากปี 2548 เป็นต้นมาโดยสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 37.4 ในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557) สาเหตุของการลดลงอาจมาจาก 1) การมีข้อถกแถลงทางการค้าในทุกระดับที่เพิ่มขึ้นทำให้ระบบการค้าโลกมีความซับซ้อนและเปิดโอกาสให้กลุ่มประเทศเติบโตใหม่ (emerging economies) ได้แก่ อินเดียและจีน สามารถนำเอาความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิต เทคโนโลยี และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรมาใช้ในการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบกับ SMEs ในประเทศไทย 2) SMEs ไทยยังขาดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน เนื่องจากศักยภาพของแรงงานที่มีการศึกษาน้อยกับการขาดทักษะในระดับช่างฝีมือและเทคนิค 3) SMEs ไทยยังขาดความสามารถในเรื่องการพัฒนาช่องทางและกิจกรรมทางการตลาด และการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และ 4) SMEs ไทยประสบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งทุนและขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ เพื่อนำมาพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (Audet & St-Jean, 2007; สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556)

ขณะที่ บริบท SMEs ใน 5 จังหวัดชายแดนใต้ (สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส และสตูล) มีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 1.6 ขณะที่ SMEs ในจังหวัดอื่นๆ ของภาคได้มีการขยายตัวที่ร้อยละ 2.1 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) ความไม่มั่นคงทางการเมืองและความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ และอำเภอนอกรอบของจังหวัดสงขลา ตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน ยังเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจ รวมถึงการเข้าไปลงทุนและการสร้างงานของผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556) ผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงกลายเป็นช่องว่างของการพัฒนาในพื้นที่ตลอดมา SMEs ในพื้นที่นี้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีดำเนินงานให้เหมาะสมด้วยการนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจให้อยู่รอดรวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขัน

อย่างไรก็ตามการที่ผู้ประกอบการจะนำนวัตกรรมมาใช้ในการขับเคลื่อนได้นั้น จะเกิดได้เมื่อองค์กรหรือตัวผู้ประกอบการมีบทบาทและให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Drucker, 2002) โดยผสมผสานปัจจัยสำคัญสองประการคือ ความเป็นผู้ประกอบการและความสามารถทางนวัตกรรม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธพงศ์ วัฒนสิทธิ์, อัจรา จันทร์ฉาย, และ ประภพ คุปรัตน์, 2554) โดยเฉพาะความสามารถทางนวัตกรรม หมายถึง “ความสามารถขององค์กรหรือบริษัทในการดำเนินการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม อาทิเช่น นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมทางความคิดในองค์กร” เป็นต้น (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2554) ดังนั้นความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในการขับเคลื่อนให้เกิดเป็นนวัตกรรม จึงอาจเป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ และเมื่อผู้ประกอบการ SMEs ดังกล่าวมีความสามารถทางนวัตกรรม โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ ทักษะประสบการณ์ ผสมกับความสามารถในการจัดการ และอื่นๆ ก็จะเป็นการส่งเสริมและพัฒนาให้ธุรกิจกลายเป็นธุรกิจที่มีนวัตกรรม (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2554) หรือแม้กระทั่งการสร้างธุรกิจใหม่ๆ ให้อยู่รอด รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันได้

อย่างไรก็ตามการจะทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมได้นั้น จำเป็นต้องทราบเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs การศึกษาในอดีตที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยกำหนดความสามารถทางนวัตกรรมนั้น มักทำในองค์กรขนาดใหญ่หรือในต่างประเทศ จึงไม่สามารถนำผลมาใช้ได้โดยตรงในบริบทของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ เนื่องจากความแตกต่างในเรื่องของบริบทในพื้นที่ อาทิเช่น วัฒนธรรมที่มีความแตกต่าง และการเกิด

สถานการณ์ความไม่สงบ Thomas และ Mueller (2000) และ Beugelsdijk (2007) พบว่า วัฒนธรรมหรือบริบทที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมที่แตกต่างกันของผู้ประกอบการ Gosse (1975) ยังพบว่าความไม่สงบในพื้นที่ส่งผลให้องค์กรหรือผู้ประกอบการในพื้นที่มีกระบวนการในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน จากเหตุผลข้างต้นทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงเงื่อนไขที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อค้นหาและสร้างกรอบแนวคิดที่อธิบายเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ ข้อมูลดังกล่าวจะมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนา SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจต่อไป

### ■ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อค้นหาเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้

### ■ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การศึกษาเฉพาะกรณี (Yin, 2009) ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาที่เป็นวิสาหกิจที่มีนวัตกรรมตามนิยามของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2555) และเป็นกรณีที่สามารถทำให้ผู้วิจัยสามารถเรียนรู้ได้อย่างถ่องแท้ในแง่ของความสามารถทางนวัตกรรม โดย Yin (2009) และ Patton (2002) ได้กล่าวว่า แบบการศึกษาเฉพาะกรณีนี้ไม่จำเป็นต้องมีกรณีตัวอย่างจำนวนมาก แต่ต้องเป็นกรณีตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถเรียนรู้ได้มาก (information rich cases) เนื่องจากการศึกษาเฉพาะกรณีเป็นการเก็บข้อมูลเชิงลึกในหลายแง่มุม ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อค้นหาข้ออธิบายในปรากฏการณ์ที่นักวิจัยสนใจจึงไม่อาจใช้จำนวนกรณีตัวอย่างมาก นอกจากนี้การวิจัยลักษณะนี้ยังไม่ได้มุ่งหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอนุมานถึงลักษณะต่างๆ ในประชากร แต่มุ่งสร้างสมมติฐานเพื่อนำไปทดสอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

การรวบรวมรายชื่อ SMEs ในพื้นที่ที่มีนวัตกรรมที่โดดเด่น ทำโดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่ของกรมพัฒนาชุมชนระดับนักวิชาการพัฒนาชุมชน จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการพัฒนาชุมชนจังหวัด จำนวน 3 คน พัฒนาชุมชนอำเภอ จำนวน 2 คน รวมถึงนักวิชาการพาณิชย์จังหวัด จำนวน 2 คน และพาณิชย์จังหวัด จำนวน 1 คน ผลจากการคัดกรองพบว่า องค์กรที่มีนวัตกรรมในหลายด้าน (ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด ฯลฯ) และให้ความร่วมมือในการวิจัย คือ วิสาหกิจขนาดกลาง 1 แห่ง ได้แก่ บริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอเมือง

จังหวัดปัตตานี มีคุณสมบัติตามต้องการเพื่อเป็นกรณีตัวอย่าง (case) (Yin, 2009; Patton, 2002)

การวิจัยนี้ได้สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยชั่วคราวโดยอาศัยข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์จำนวน 2 ท่าน เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรม ประกอบด้วย การมุ่งเน้นตลาด การมุ่งเน้นการเรียนรู้ การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ บรรยากาศองค์กร เครือข่ายทางสังคม และความคิดเชิงออกแบบ การตรวจสอบเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ทำโดยผู้เชี่ยวชาญ 1 ท่าน ที่มีประสบการณ์วิจัยในด้านผู้ประกอบการ หลังจากแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ ผู้วิจัยได้นำไปทดสอบการสัมภาษณ์กับผู้ประกอบการ 2 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในด้านนวัตกรรม และแก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และการศึกษาเอกสารต่างๆ (documentary search) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม 6 ครั้งรวม 18 ชั่วโมง ทำโดยการติดตามผู้ประกอบการเพื่อสังเกตการดำเนินงานภายในโรงงาน รวมถึงการซักถามคนในองค์กรถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและบุคคลในองค์กรอื่นๆ การสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้ประกอบการหรือเป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการฝ่ายบัญชี ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการฝ่ายการตลาด มีทั้งหมด 32 ครั้ง รวมเวลาทั้งสิ้น 134 ชั่วโมง จนกระทั่งข้อมูลที่ได้มีความอิ่มตัว นั่นคือ ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติมจากเดิมและไม่พบเงื่อนไขของการเกิดความสามารถทางนวัตกรรมเพิ่มเติม การศึกษาจากเอกสารต่างๆ คือ การตรวจสอบข้อมูลของวิสาหกิจจากบทความในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ และหนังสือพิมพ์ คมชัดลึกเกี่ยวกับความสำเร็จของบริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด ฐานข้อมูลและเอกสาร SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้จากพัฒนาชุมชนและพาณิชย์จังหวัดใน 5 จังหวัดชายแดนใต้ ปี 2556 รวมถึงเทปบันทึกการรายการโทรทัศน์ที่ผู้ประกอบการไปร่วมรายการ จำนวน 2 รายการ ได้แก่ SME ตีแตก และ Business Open Up ของบริษัท Work Point

การวิจัยนี้ยังสัมภาษณ์เชิงลึกในผู้มีส่วนร่วมพัฒนาวิสาหกิจ คือ พาณิชย์จังหวัด 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 3 ครั้ง รวมเวลาทั้งสิ้น 6 ชั่วโมง มุมมองของบุคคลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจกระบวนการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของวิสาหกิจได้ดียิ่งขึ้น

### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการของ Miles และ Huberman (1994) โดยเริ่มต้นจาก ขั้นที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล ซึ่งเป็นการถอดเทปการสัมภาษณ์หรือจัดหมวดหมู่สิ่งที่ค้นพบจากเอกสารหรือการสังเกต โดยการคัดเลือกเฉพาะประเด็นที่ต้องการศึกษาและพิจารณาความหมาย และกำหนดรหัสข้อมูล ขั้นที่ 2 การแสดงข้อมูล คือ การจัดรหัสเป็นหมวดหมู่ตามความหมายเพื่อให้ได้ประเด็นที่บ่งบอกเงื่อนไขที่มีผลต่อความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการ จากนั้นนำข้อความของรหัสซึ่งอยู่ในหมวดหมู่เดียวกันมาปะต่อไว้อย่างเป็นระเบียบในที่เดียวกัน ทุกข้อความระบุถึงแหล่งที่มาหรือผู้ให้ข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยอ่านและพิจารณาข้อความดังกล่าว ขั้นที่ 3 ตีความ คือ ผู้วิจัยค้นหาประเด็นและความสัมพันธ์ที่ปรากฏในข้อมูล พร้อมทั้งสรุปผลโดยการบรรยายและตีความผลการวิจัย หลังจากนั้นส่งข้อสรุปที่ได้ไปยังผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 คน เพื่อให้ยืนยันและตรวจสอบว่านักวิจัยสรุปถูกต้องตามมุมมองของผู้ให้ข้อมูล (member checking) ผู้วิจัยยังเพิ่มความเชื่อถือได้ของผลการวิจัยด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) โดยนำข้อมูลจากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาจากเอกสารต่างๆ มาสอบทานกับผลการสัมภาษณ์ เพื่อทำให้อ้างอิงที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

### ผลการวิจัย

#### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงทั้งหมด 5 คน มีอายุระหว่าง 28-56 ปี มีสถานภาพสมรส 2 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท 3 คน ระดับปริญญาตรี 1 คน และระดับประถมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 1 คน มีประสบการณ์ในการทำงานเกินกว่า 20 ปี 2 คน และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5-7 ปี ผลการวิจัยข้างล่างจะย่อคำว่าผู้ประกอบการว่า “ผปก” ย่อผู้จัดการว่า “ผจก” และย่อคำว่าพาณิชย์จังหวัดว่า “พณจ”

*องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาและความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs*

บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด จำกัด เป็นวิสาหกิจขนาดกลาง มีผู้จัดการ 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคคล และฝ่ายการเงิน ผู้จัดการทั้งสามเป็นบุตรของผู้ประกอบการ บริษัทตั้งอยู่ที่ อ.เมือง จ.ปัตตานี ชื่อของผลิตภัณฑ์ คือ “ก๊วน กวน เซพ” เริ่มก่อตั้งและจำหน่ายในปี พ.ศ. 2553 เป็นผลิตภัณฑ์ผลไม้รสหวานสดใส่มีทั้งหมด 40 รสชาติ เช่น สับปะรดสดใส่ฝรั่งหียีสับปะรดสดใส่เชอร์รี่ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ของบริษัทเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีรสชาติ คุณภาพ และความแปลกไม่เหมือนคู่แข่งอื่น ทำให้ได้รับการคัดเลือกในระดับจังหวัดว่าเป็นสุดยอด

ของดีในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มในพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนใต้ นอกจากนี้ยังได้รับคัดเลือกให้เป็นสินค้าสุดยอด OTOP ในระดับ 5 ดาว ในปี 2553 ในด้านการดำเนินธุรกิจ บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด จำกัด ได้รับรางวัล K SME AWARD ของธนาคารกสิกรไทย ในปี 2553 ในด้านกระบวนการผลิต ได้รับรางวัล Thailand Green House Gas Management Organization: TGO (Public Organization) 2011 และรางวัลการทำฉลากคาร์บอนสำหรับอุตสาหกรรมยางพาราและอุตสาหกรรมอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม 2553 นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังได้รับเชิญให้ออกรายการโทรทัศน์ “SME ตีแตก” และ “Family Business Open Up” เพื่อบอกเล่าถึงความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

การเก็บข้อมูลพบเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดความสามารถทางนวัตกรรมที่เห็นเด่นชัดของบริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ความสามารถทางนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการ ด้านการตลาด ด้านกลยุทธ์ และด้านพฤติกรรม

#### *ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์*

ความสามารถทางนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง การสร้างสินค้าหรือการนำเสนอสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ขององค์กรเพื่อออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่องจากการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสารต่างๆ พบว่า บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด สร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้บริโภครับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และดูมีความทันสมัย เช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่ เช่น มี 40 รสที่วางขายในท้องตลาด หรือการตั้งชื่อผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่สนใจของผู้บริโภค เช่น สัมแขกมะขาม 13 ไร่ ซึ่งเป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางเลือกในหลากหลายรูปแบบดังกล่าวต่อไปนี้

*“...ถ้ารูปแบบเดิมๆ มันดูไม่ไฮโซ ไม่ไฮเทคเลย มันต้องมีลูกเล่นไปเรื่อย ๆ เป็นการเพิ่มมูลค่าแล้วยอดขายมันก็ไม่ตกไปมากกว่านี้ ทีนี้ก็เลยเปลี่ยนวิธีการเอาใหม่ๆ ทีนี้เราทำผลไม้รสหวานสดใส่ให้มีความหลากหลายรสชาติขึ้น วิธีใหม่นี้จะต้องทำให้ผู้บริโภคเห็นว่า ก๊วน กวน เซพ เปลี่ยนรูปแบบใหม่อีกแล้ว ส่วนการตั้งชื่อ เช่น สัมแขกมะขามสิบสามไร่ ถามว่าชื่อมาจากไหน ชื่อก็มาจากเราคิดงัย คิดงัยงัย ให้คล้องจองคิดงัยให้มันเป็นเอกลักษณ์...”*

(ผปก. 1, สัมภาษณ์)

“...การเปลี่ยนรูปแบบของ packaging เราก็ดำเนินการหลายแบบแล้ว จะเห็นได้เลยว่ารูปแบบ packaging ของ ก๊วน กวน เซฟ จะมีเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ให้มันดีขึ้น รูปแบบทันสมัยขึ้นดูน่าทาน แล้วมีช่องใหญ่กับช่องเล็ก คือ เสนอทางเลือกหลายๆ ทางให้คนกินเค้าได้เลือก ถ้าไม่เคยกินมาก่อนทดลองซื้อช่องเล็กไปชิมก่อนได้ หากติดใจแล้วค่อยกลับมาซื้อช่องใหญ่...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

#### ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการ

ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการเป็นพฤติกรรมขององค์กรในการค้นหากระบวนการทำงาน วิธีการผลิต และแนวทางการบริหารใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง จากการสังเกต พบว่า ความสามารถทางนวัตกรรมกระบวนการทำให้บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด มีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ เช่น การนำเครื่องจักรมาใช้ในการผลิต การพัฒนาอุปกรณ์ใหม่ด้วยตนเองเพื่อใช้ในการผลิตได้แก่ การสร้างห้องอบผลไม้กวนหรือหม้อกวนผลไม้ขึ้นเองซึ่งมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอุปกรณ์ที่ขายสำหรับอุตสาหกรรมทั่วไป สิ่งเหล่านี้ทำให้บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด มีความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำในตลาดผลไม้กวนสอดไส้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ห้องอบผลไม้ นะ ข้อดีคือเก็บความร้อนและความเย็นได้อีก ก็รู้ได้จากตัวเองก็เลยเอามาใช้เก็บผลไม้ที่กวนได้ ส่วนห้องอบผลไม้เราก็ดำเนินการมาจากลูกหยี เราเห็นเค้าทำลูกหยีแล้วเราก็ดำเนินการสร้างห้องตากแล้วอบด้วย คือ ทำให้ฝุ่นไม่เข้า ไข่ไม่เข้า ลมไม่เข้า แล้วใช้พัดลมตัวดูดความชื้นออก อันนี้เราคิด เราทำขึ้นมาเอง หม้อกวนก็เหมือนกันเราทำเองในโรงงานนี้เลย...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

“...เราสร้างห้องอบผลไม้ เราทาสีดำรอบห้องที่พื้นเพื่อให้มันดูดความร้อนมาในห้อง ส่วนข้างบนเราก็ดำเนินการติดกระเบื้องใส แล้วก็ใช้พัดลมตัวดูดความชื้นออก ถ้าวันไหนไม่มีแดดเราก็ดำเนินการไปตั้งแก๊สไว้สัก 2 ลูก แทน...”

(ผจก. 1, สัมภาษณ์)

“การมีเครื่องจักรช่วยให้เราทำงานได้เร็วขึ้นมาก ชั่วโมงหนึ่งมันได้เป็นพันตัวเครื่องจักรยังทำให้เราสามารถทำของและทำแบบได้อีกหลากหลายแบบ ความคุ้มค่ามันไม่ต้องพูดมันเทียบกันไม่ได้ แล้วประสิทธิภาพของคนเวลาทำงาน เวลาเครื่องจักรมาคุม มันทำงานได้เร็ว สินค้าออกไว เพราะเครื่องมันเดินเร็ว...”

(ผจก. 1, สัมภาษณ์)

#### ความสามารถทางนวัตกรรมด้านตลาด

ความสามารถทางนวัตกรรมด้านตลาด หมายถึง ความใหม่ของวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อเข้าสู่ตลาดที่เป็นเป้าหมายและเพื่อสร้างผลประกอบการ (รายได้) จากตลาดดังกล่าว จากการสังเกตและศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด พยายามหาช่องทางการตลาดให้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การไปสำรวจตลาดและแสดงสินค้า ณ ต่างประเทศ การประชาสัมพันธ์ด้วยการออกรายการโทรทัศน์ที่มีผู้ชมทั่วประเทศ การสร้างเครือข่ายกับไปรษณีย์ไทย การวางสินค้าในร้านสะดวกซื้อ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นช่องทางการจำหน่ายใหม่สำหรับองค์กรนี้ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“... ระหว่างที่เรากำลังทำของส่งไปรษณีย์สองแสนซองภายในเดือนนี้ให้เสร็จ กลางเดือนนี้ก็คาดการณ์ว่าจะไปติดต่อเซเว่น CP All เพื่อที่จะให้เอาของของเราลง เซเว่น มันไม่ได้ติดต่อแล้วมันจะเสร็จ มันต้องทำ packaging ต้องตรวจโน่นนี่ก็อาจจะใช้เวลาอย่างน้อยก็คือ 4 ถึง 6 เดือน ระหว่างช่วงนี้ก็เรามาติดต่อเสร็จ ส่งของ ส่งตัวอย่าง ลองปรับปรุง คาดการณ์ว่าประมาณปีหน้าตอนต้นปี น่าจะได้เข้าเซเว่น...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

“...คาดการณ์ว่าปลายปีนี้เราจะจองบูธไปคุณหมิง อีกครั้งหนึ่ง คือ เป็นงานของกรมเป็นงาน international fair งานนี้ไปเพราะว่าเราเคยไปแล้ว และเรามีลูกค้าที่นั่นแล้ว ถ้าเราเอา packaging ตัวใหม่ไป มันได้ทำให้ตลาดเรากว้างขึ้น ผู้นำเข้าอาจจะสนใจมากขึ้น เพราะ packaging ตัวเก่ามันไม่ดึงดูด แล้วก็กำลังถามเพื่อน... ที่อยู่เวียดนามว่า ที่เวียดนามมันมีงาน fair อะไรที่เป็นอาหาร งานระดับ international เรากะว่าเราจะไปที่โฮจิมิน ไปลงบูธที่นั่น ก็คือ ไปเองจะจัดการเองหมด...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

#### ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์

ความสามารถทางนวัตกรรมด้านกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแนวทางใหม่เพื่อใช้ในการแข่งขัน ซึ่งก่อประโยชน์ให้แก่องค์กร บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด มีความสามารถด้านนี้สังเกตเห็นได้จากการปรับเปลี่ยนแนวธุรกิจจากการผลิตปลาหมึกกระป๋องที่ประสบปัญหาเป็นธุรกิจผลไม่สอดคล้อง ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...กิจการทูน่าที่มีอยู่เจอปัญหาปลาทูน่าน้อยลง ก็เลยต้องมาหาสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวมาทำให้เกิดประโยชน์และสามารถต่อยอดทางธุรกิจได้ ที่นี้จุดประกายเริ่มต้นก็คือ กล้วย เราเห็นต้นกล้วยรอบๆ มันเยอะคิดไปเรื่อยๆ เลยคิดลองทำ คือ เอากล้วยใส่กระป๋อง...”

(ผปก. 1, สัมภาษณ์)

“...จากวิกฤตที่เกิดขึ้นกับโรงงานของเรา เราจะทำอย่างไรที่ต้องเปลี่ยนวิกฤตปัญหาให้เป็นโอกาส ก็พยายามเอาของใกล้ตัวคิดให้มันเป็นเงินก็คิดๆ มาเรื่อยๆ เห็นในโรงงานมีกล้วยเยอะเอามาทำเองและแจกให้คนชิม ทดลองเลย ให้ชิมเยอะๆ ถ้ามเก็บข้อมูลไปเรื่อยๆ คือ มันเริ่มมีเสียงสะท้อนหรือตอบกลับมามันเลยจากวิกฤตกลายเป็นโอกาสกับเรา...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

#### ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม

ความสามารถทางนวัตกรรมด้านพฤติกรรม หมายถึง วัฒนธรรมหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรที่ยืดหยุ่นหรือให้ความสำคัญกับการค้นหาความคิด วิธีการ และแนวทางใหม่ๆ ในการทำงานขององค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ประกอบการและผู้จัดการทุกท่านให้ความสำคัญอย่างมากกับการมุ่งพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ต้องไปเปลี่ยนแปลงระบบ เปลี่ยนระบบคน เปลี่ยนวิธีการทำงานของคน สื่อสารให้เขาเข้าใจว่าต้องทำแบบไหนถึงจะผ่าน ลูกค้าซื้อแล้วติดใจ...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

“...คนในองค์กรมีส่วนร่วม เพราะว่าเหมือนลูกน้องเองก็ช่วยชิม ชิมเรื่องคุณภาพ เพราะฉะนั้นทุกคนมีส่วนร่วมหมดจะมีการช่วยกันพัฒนาไปด้วย ควบคู่ให้มันดียิ่งขึ้น อะไรที่พวกเราเห็นว่ายังไม่ควรทำตอนนี้เราก็จะบอกว่าขอเบรคไว้ตอนนี้ก่อน อะไรที่พวกเราเห็นว่าควรจะทำก็ช่วยคิดช่วยทำกัน อย่างเช่น การสร้างห้องอบเราก็ช่วยกันคิดระดมความคิดว่าทำอย่างไรโดยที่เราไม่ต้องไปเสียเงินซื้อมา แต่เราเอาสิ่งที่มีในโรงงานมาใช้มาตัดแปลงมาทำให้กลายเป็นห้องอบผลไม้ แกรมเอาเข้าจริงใช้ได้ดีและอบได้มากกว่าตู้อบที่เราซื้อมาใช้ตอนแรกๆ อีก...”

(ผจก. 1, สัมภาษณ์)

เหตุผลหรือเงื่อนไขที่เอื้อต่อการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ในการวิจัย

การวิจัยพบเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดความสามารถทางนวัตกรรมใน SMEs ภายใต้บริบทจังหวัดชายแดนใต้ ดังนี้ 1) ความกล้าเสี่ยงของผู้ประกอบการ 2) การดำเนินธุรกิจเชิงรุกของ SMEs 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาดของ SMEs 4) การสร้างเครือข่าย และ 5) การเรียนรู้ของ SMEs ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความกล้าเสี่ยง

ความกล้าเสี่ยงในการดำเนินงานเมื่อเล็งเห็นโอกาสเป็นคุณสมบัติที่โดดเด่นของผู้ประกอบการและผู้บริหารขององค์กรแห่งนี้ ดังคำกล่าวของ ผจก. 3

“...หากเอาจริงๆ ตอนแรกเราก็ก้าว แต่แล้วความกล้ามันไม่ทำให้เราก้าวหน้าจริงๆ มันไม่ทำให้เราก้าวหน้าเลยถ้าเรากลัว เราก็จะหยุดอยู่กับที่ด้วยความกลัวของตัวเอง อย่างกลัวไปตลอด อย่างกลัวจนไม่กล้าทำอะไร กล้าๆ ไว้...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

“...เราต้องคิดว่า ทำแล้ว จะต้องกล้าได้กล้าเสีย ต้องคิดให้หนักๆ สิ่งที่เราลงทุนไปแล้ว จะได้กลับมาคุ้มกับสิ่งที่ได้ใหม่ ต้องคิดหนักๆ การทำอะไรเราต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็ง เราต้องตั้งใจให้เต็มที่ใจหยาบมันจะมหาเราตลอด...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

“.....ต้องมีจุดที่จะจุดประกายว่า เฮ้ยมันจะเป็นอย่างไร ใครบอกอะไรจะไม่เชื่อ จะเชื่ออะไรนั้นต้องเป็นความคิดที่ออกมาจากหัวตัวเอง คนแบบที่ถ้าขาดทุนนี้ตายเลย แต่ถ้ากำไรก็มหาศาลกล้าได้กล้าเสียจริงๆ ก็ไม่รู้ กล้าไม่กล้ามันไม่มีอะไรแล้วที่จะไม่กล้า เพราะว่าเชื่อมั่นในตนเอง.....”

(ผปก. 1, เทปบันทึกการเสวนางานเปิดบ้านปัตตานี)

ความกล้าเสี่ยง คือ ระดับความเสี่ยงที่ผู้ประกอบการยอมรับอันเกิดจากการดำเนินธุรกิจที่ท้าทายความรู้ความสามารถ ทั้งที่เป็นความเสี่ยงในเรื่องผลตอบแทน ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงทางสังคม (เช่น เสียชื่อเสียง) ความกล้าเสี่ยงในการลองผิดลองถูก ลองทำในสิ่งใหม่ และยอมรับความเสียหายหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ล้วนเอื้อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ หรือความสามารถทางนวัตกรรมแม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของตน จากการสังเกต พบว่า สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น ผลไม้กวนสอดไส้รสชาติใหม่หลากหลายแบบ กระบวนการ

ผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น เตาอบราคาถูกที่บริษัทสร้างขึ้นเอง และช่องทางการจำหน่ายใหม่สำหรับองค์กร สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลสำคัญทำให้ธุรกิจของบริษัทอยู่รอดและเติบโตได้ดีแม้ในสถานการณ์ความไม่สงบ

การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความกล้าเสี่ยงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ความกล้าในการลองผิดลองถูก ความกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งใหม่ และการยอมรับความล้มเหลว

### 1.1 ความกล้าในการลองผิดลองถูก

ความกล้าในการลองผิดลองถูก คือ การตัดสินใจลงมือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยลองใช้วิธีการต่างๆ และประเมินผลการแก้ปัญหา นั่นคือตลอดจนปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหา โดยผสมผสานวิธีเดิมและวิธีใหม่จนพัฒนาให้เกิดเป็นสิ่งที่ปัญหาจากความไม่สงบในพื้นที่ประกอบกับวิกฤตที่เกิดขึ้นกับธุรกิจเดิมของครอบครัว (การผลิตปลาทุ่นกระป๋อง) เป็นสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลตระหนักและพยายามพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสจากการสังเกต พบว่า ผู้ให้ข้อมูลใช้ความกล้าในการลองผิดลองถูก โดยใช้สิ่งที่มีอยู่รอบตัว (เช่น ผลไม้ที่ปลูกไว้ตามโรงงานในพื้นที่ 19 ไร่ และเครื่องจักรผลิตปลากระป๋อง) มาผสมผสานพัฒนาให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความแตกต่างและมีประโยชน์ต่อธุรกิจ ความสำเร็จขั้นต้นเป็นเสมือนแรงผลักดันและจุดประกายให้ผู้ให้ข้อมูลสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่นอกกรอบและมีความแตกต่างจากธุรกิจอื่นๆ เพิ่มขึ้น

“...กิจการทุ่นที่มีอยู่เจอปัญหาปลาทุ่นน้ำหนักน้อยลงก็เลยต้องมาหาสิ่งที่อยู่ใกล้ตัวทำให้เกิดประโยชน์และสามารถต่อยอดทางธุรกิจได้ ที่นี้จุดประกายเริ่มต้นก็คือกล้วย เราเห็นต้นกล้วยรอบๆ มันเยอะคิดไปเรื่อยๆ เลยคิดลองทำคือเอากล้วยใส่กระป๋อง...”

(ผบก. 1, สัมภาษณ์)

“...ยกตัวอย่างเช่น ตอนทำผลไม้กวน ก็คิดว่าทำไมคนเขากินลูกหยีกัน ทำไมมะขามกวนแบบนี้เขาไม่กินมาคิดๆ ลองทำก่อน แล้วเมื่อมันใช้ไม่ได้ ก็จะลองเพิ่มรสชาติเข้าไปอีก หากยังไม่ได้ ก็ทดลองทำตัวห่อแล้วเอาไปคลุกพริกกับคลุกเกลือ ลงทุนซื้อตู้อบ เอามาทดลองดูพอทำเสร็จเข้าตู้อบ คลุกน้ำตาล พริกเกลือเสร็จก็อบออกมา...เออ มันก็อร่อยขึ้น มันอร่อยกว่าเดิม...”

(ผบก. 1, เทปบันทึกการสัมภาษณ์ SMEs ตีแตก)

### 1.2 ความกล้าทำในสิ่งใหม่

จากการสัมภาษณ์ การสังเกต และศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความกล้าตัดสินใจที่จะหาช่องทางใหม่ๆ

หรือกระบวนการใหม่ๆ ที่เป็นโอกาสให้กับธุรกิจ ความไม่สงบในพื้นที่ชายแดนใต้ส่งผลให้บริษัทพบกับความยากลำบากในการเข้าถึงผู้บริโภคในพื้นที่ (เช่น จำนวนนักท่องเที่ยวในพื้นที่ที่ลดลงอย่างมากและการจับจ่ายที่ลดลง) แต่ทว่าผู้ให้ข้อมูลกลับกล้าทำในสิ่งใหม่โดยพยายามฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่ได้รับ ดังเช่นการตัดสินใจเข้าร่วมรายการโทรทัศน์ ได้แก่ รายการ “SMEs ตีแตก” และ “Family Business Open Up” ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสให้กับบริษัท ทำให้ผู้บริโภคทั่วประเทศได้รู้จัก บริษัทศิริพันธ์ฟู๊ด และผลิตภัณฑ์ก๊วน กวน เซฟ ที่เป็นผลิตภัณฑ์มาจากจังหวัดชายแดนใต้ “ภายในข้ามคืน” การกล้าไปร่วมออกรายการทำให้ผู้บริโภคทราบช่องทางการติดต่อ เช่น อีเมล เบอร์โทรศัพท์ ที่อยู่ แหล่งที่จัดจำหน่ายสินค้า และเฟซบุ๊ก ทั้งยังสร้างโอกาสให้ผู้บริโภคมาเป็นผู้แทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทในแต่ละภาคของประเทศ สิ่งเหล่านี้สะท้อนช่องทางการตลาดใหม่ที่เกิดขึ้นจากความกล้าทำในสิ่งใหม่

“...ผลจากการไปออกรายการ SME ตีแตกเนี่ยะมันเป็นการสะท้อนกลับ ให้เอากลับมาปรับปรุงได้ส่วนหนึ่งเลย อีกส่วนหนึ่งก็คือมันเหมือนกับว่ามันเป็นช่องทางที่ทำให้คนรู้จักเราเร็วมาก คั้นเดียวก็รู้จักเลยแค่คั้นนั้นคั้นเดียว เฟสเราเกือบล่ม...”

(ผบก. 1, สัมภาษณ์)

### 1.3 การยอมรับความล้มเหลว

จากการสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลยอมรับว่าอาจเกิดความล้มเหลวทั้งจากการดำเนินธุรกิจ และจากความไม่สงบที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนใต้ แต่ผู้ให้ข้อมูลก็ไม่ประมาทและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น ดังกรณีของการผลิตของบรรจุผลไม้กวนซึ่งไม่ได้รับความนิยม เพราะดูดีจนผู้บริโภครู้สึกว่าต้องเป็นสินค้าที่ราคาแพง ดังคำพูดต่อไปนี้

“...พอเราเจอปัญหาอย่างของที่ขายไม่ได้ เราก็ต้องยอมรับ เสียเงินเป็นแสนในการทำบล็อกของขนม สุดท้ายแล้วพอเราหาวิธีแก้ ก็มีปัญหาใหม่มาอย่างขาดแรงงาน ลูกน้องออกมาจากบ้านไม่ได้ เพราะมียิงกันเราก็แก้ก็ก็ต้องยอมรับเพราะเป็นปัญหาที่เราแก้ไม่ได้ แต่เราไม่ได้หยุดนิ่งเราไม่ได้ชะงักอยู่ไปกับปัญหานั้น เจอปัญหาหนักๆ ก็มี แต่เราต้องอยู่ให้ได้...”

(ผบก. 1, สัมภาษณ์)

## 2. การสร้างเครือข่าย

เครือข่ายทำให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร แหล่งทุน โอกาสทาง

ธุรกิจ นวัตกรรม และความช่วยเหลือต่างๆ การสร้างเครือข่าย เป็นเงื่อนไขสำคัญของบริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด ในการพัฒนาธุรกิจ และสร้างความสามารถทางนวัตกรรม ซึ่งนำสู่นวัตกรรมในที่สุด จากการสังเกต พบว่า บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด มีจุดเด่นที่ชัดเจน คือ เครือข่ายที่เข้มแข็งกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ทำให้บริษัทได้ข้อมูลที่รวดเร็วซึ่งสามารถสร้างรายได้ เปรียบเทียบการแข่งขัน การสร้างเครือข่ายของผู้ให้ข้อมูลในการ พัฒนาและดำเนินธุรกิจมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 เครือข่าย คือ ภาครัฐและวิสาหกิจ และภาคเอกชน

เครือข่ายภาครัฐมีบทบาทสำคัญในเรื่อง 1) การ สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์หรือจัดโครงการพัฒนาให้ ผู้ประกอบการมีความรู้เพิ่มขึ้น 2) การหาช่องทางตลาด และการกระจายสินค้าและการสนับสนุนผู้ประกอบการให้ไปจัด แสดงสินค้าทั้งในและต่างประเทศ เช่น ให้ผู้ประกอบการติดตาม นายกรัฐมนตรีไปตลาดในต่างประเทศ และ 3) การช่วยเหลือ ผู้ประกอบการในด้านอื่นๆ เช่น ดูแลรักษาความสงบในจังหวัด ชายแดนใต้ หาแหล่งทุนให้กับผู้ประกอบการ สร้างความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐกับภาคธุรกิจ ขณะที่ภาคเอกชน จากการ สัมภาษณ์ พบว่า ภาคเอกชน เช่น ผู้ประกอบการรายอื่นๆ กับผู้ให้ข้อมูลมีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งด้วยการ สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและการช่วยแนะนำตลาดและวัตถุดิบ ให้ซึ่งกันและกัน ดังคำกล่าว

“...ทางภาครัฐต้องการกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัด ชายแดนใต้ให้ดีขึ้น และอีกอย่างจังหวัดชายแดนใต้มันเป็น เหมือนหัวทอกของการชูเรื่องการมี ฮาลาล เพื่อสนับสนุน ให้ผู้ประกอบการนำสินค้าไปขายในตะวันออกกลาง เช่น รัฐบาลชุดนี้ นายกรัฐมนตรี เวลาท่านเดินทางไปต่างประเทศทุกครั้ง ถ้าเป็นแถบตะวันออกกลาง หรือ ตะวันออกกลางที่ติดยุโรปหรือว่าแนวเอเชีย พวกปากีสถาน อินเดีย แอฟริกา พวกนี้ ท่านจะให้พาผู้ประกอบการที่มีตราฮาลาลไปด้วย เพราะต้องการชูจุดขายที่เป็นฮาลาล ของเมืองไทย ถ้ามว่าคุ้มไหม เราไป คือ เราต้องการ การสร้างเครือข่าย ต้องการผู้นำเข้า เราไม่ได้ต้องการ จะขายปลีก...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

“...สิ่งที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้มีความสำคัญ ถ้ามว่าถ้าเราไม่รู้จกกับพาณิชย์จังหวัด ไม่สนิทกับเขา เราก้ไปไม่ได้ไกล ถ้าเราไม่รู้จกไปรษณีย์ แล้วไปรษณีย์รู้จัก คนอื่น มันก็จะมาเป็นทอดๆ มันมีความสัมพันธ์กันหมด เดี่ยวนี้พอเราจะส่งของไปรษณีย์ เราเริ่มมีความสัมพันธ์ที่ ดีกับเรา ก็คือ ถ้ารู้ว่า “ก๊วน กวน เซฟ” จะส่งของก็จะคุย

กันเลยว่าวันนี้จะส่ง 200 กล่องนะ ทางไปรษณีย์เค้าจะ เคลียร์รถมาเลย เพื่อมารับสินค้า “ก๊วน กวน เซฟ” ไปอย่างเดียวเลยทั้งตู้...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

### 3. การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาด

การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาด เป็นพฤติกรรม ของผู้ประกอบการที่เชื่อมโยงวิธีการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับ สภาพในตลาดหรือความต้องการของผู้ซื้อ ทั้งนี้เพื่อตอบสนอง ความต้องการตลาด บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด แสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้บริโภค และการรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจต่อ ผลิตภัณฑ์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างความเป็นผู้นำ ทางการแข่งขัน การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาดจึงเอื้อให้ เกิดความสามารถทางนวัตกรรม ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์กร มุ่งตอบสนองความต้องการตลาดใน 2 ลักษณะ คือ การมุ่งเน้น ผู้บริโภคและการมุ่งประสานงานในองค์กร

#### 3.1 การมุ่งเน้นผู้บริโภค

การมุ่งเน้นผู้บริโภค คือ การที่ผู้ประกอบการ ทำความเข้าใจความต้องการของผู้บริโภคและตอบโต้ภัยความ ต้องการดังกล่าวด้วยผลิตภัณฑ์ ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า ผู้บริโภค มีความสำคัญสูงสุด “ลูกค้า คือ ยอดขายและรายได้จากการ จำหน่ายผลิตภัณฑ์” บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด พยายามอย่างมากใน การเข้าหาผู้บริโภค เช่น การสอบถาม การสังเกต และอื่นๆ เพื่อให้ทราบข้อมูลความต้องการ ข้อติชม และวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ของตน โดยถือว่าลูกค้าเป็น “กระจกส่อง” ทั้งนี้ เพื่อให้ได้โจทย์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัย และแปลกอร่อย ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภค ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...ตอนนั้นน่าจะเป็นแนวหวานอยู่ ยังหลงทางอยู่ ยังเป็นแนวหวาน เริ่มเปลี่ยนไปหลังจากคนเขาบอกว่า หวานเลี่ยน แล้วตอนนั้น trend งากำลังมาแรง มันเป็น trend ที่แบบว่าคนเริ่มมากินงาดำขาวมากขึ้นเราก้เอากลับมาพัฒนา..... เพราะเรารู้นี่คนเขาพูดจากใจ เพราะเราไปสัมผัสกับเขาเอง เขาบอกว่าหวานไปนะ ยิ่งถ้าเกิดใส่กะทิ เหม็นหืนหน่อยๆ เขาอยากให้เราทำสินค้า ให้ดียิ่งขึ้น ลูกค้ามาเป็นกระจกส่องให้เราว่าเราเป็น อย่างนี้...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

#### 3.2 การมุ่งประสานงานในองค์กร

การมุ่งประสานงานในองค์กร คือ การที่บุคคล ในองค์กรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยแบ่งปันข้อมูล สนับสนุน



ซึ่งกันและกัน และมีการประสานความเข้าใจในการทำงาน โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด เห็นว่าการประสานงานในบริษัทมีความจำเป็นมากในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังวลีที่ว่า “เราเป็นกลุ่มเดียวกัน” หัวใจสำคัญของการประสานงานคือ การสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ผู้ประกอบการและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ มีการเสนอความคิดและการขัดเกลาความคิดร่วมกันในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ การตลาด และกระบวนการผลิต ด้วยความเป็นเครือญาติทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น ดังคำกล่าวดังต่อไปนี้

“...เราเป็นกลุ่มเดียวกัน แต่ถ้าเราไม่คุย ไม่เคลียร์ ไม่อะไรกันให้ดี มันก็ก้าวไปได้ยาก เพราะมันเป็นองค์กรใหญ่ ไม่ได้ทำงานคนเดียว เพราะฉะนั้นเวลาแม่เสนออะไรมา เราก็มาคิดกันก่อน โอเค แม่อย่างนี้ได้แต่อะไรก็ตามที่เราคิดว่ามีผลเสียหรืออะไรก็ตามที่เราคิดว่าอย่างนี้มันไม่โอเค เราก็จะมาขัดกันด้วยเหตุผลขัดและเกลา เราไม่ได้ขัดและแย้งอย่างเดียว เราขัดและเกลา...”

(ผจก. 3, สัมภาษณ์)

“...คนในองค์กรมีส่วนร่วม เพราะว่าเหมือนลูกน้องเองก็ช่วยชิม ชิมเรื่องคุณภาพ เพราะฉะนั้นทุกคนมีส่วนร่วมหมดจะมีการช่วยกันพัฒนาไปด้วย ควบคู่ให้มันดียิ่งขึ้น อะไรที่พวกเราเห็นว่ายังไม่ควรทำตอนนี้ เราก็จะบอกว่าขอเบรกวัดตอนนี้ก่อน อะไรที่พวกเราเห็นว่าควรจะทำก็ช่วยคิดช่วยทำกัน อย่างเช่น การสร้างห้องอบเราก็ช่วยกันคิดระดมความคิดว่า ทำอย่างไรโดยที่เราไม่ต้องไปเสียเงินซื้อเตา แต่เราเอาสิ่งที่มีในโรงงานมาใช้มาดัดแปลงมาทำให้กลายเป็นห้องอบผลไม้ แกรมเอาเข้าจริงใช้ได้ดีและอบได้มากกว่าตู้อบที่เราซื้อมาใช้ตอนแรกๆ อีก...”

(ผจก. 1, สัมภาษณ์)

#### 4. การดำเนินธุรกิจเชิงรุก

การดำเนินธุรกิจเชิงรุก คือ การที่ผู้ประกอบการแสวงหาสิ่งใหม่ที่สร้างรายได้เปรียบและเหนือกว่าคู่แข่ง จากการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด พยายามเปลี่ยนวิกฤตที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเดิม (การผลิตปลาหมึกกระป๋อง) ให้กลายเป็นโอกาสท่ามกลางบริบทที่ไม่เอื้อในพื้นที่ ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแปลกไม่เคยมีผู้ผลิตหรือคู่แข่งอื่นๆ ทำมาก่อน ทำให้ธุรกิจเดินหน้าและเหนือกว่าคู่แข่ง และยังเป็นผู้นำกระแสการบริโภคให้กับผู้บริโภค นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลยังมองหาช่องทางในการต่อยอดธุรกิจเพื่อให้เจริญเติบโตและแข่งขันได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

พบว่า วิธีการดำเนินธุรกิจเชิงรุกของบริษัทมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน

##### 4.1 การสร้างความแตกต่าง

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า ตนไม่ต้องการทำผลิตภัณฑ์ลอกเลียนคู่แข่งกันในท้องตลาด แต่ต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แปลก แตกต่าง และยากที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้ จากการสังเกต พบว่า บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด “มีสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ที่แตกต่างและไม่เหมือนใครและไม่ซ้ำใครในท้องตลาด” เช่น การนำเสนอผลไม้กวนสอดไส้หลากหลายรสชาติ รวมถึงการสร้างจุดเด่นด้วยการนำเสนอว่า เป็นผลไม้กวนสอดไส้ 100 เปอร์เซ็นต์ ที่เน้นบริโภคเพื่อสุขภาพและมาจากจังหวัดชายแดนใต้ ดังคำพูดต่อไปนี้

“...ความที่เป็นผลไม้กวนธรรมดาไม่มีคนกินนะ แล้วเรามาเปลี่ยนความคิดคนให้มากิน มาสนใจว่ามันเป็นผลไม้กวนสอดไส้ละ ถ้าทำไม่แปลกกว่าเพื่อนอย่าทำซะดีกว่า... เราชอบทำในสิ่งที่คนอื่นเขาไม่ทำ นั่นคือ แปลกใหม่!... แล้วยิ่งถ้าคนกินไม่เห็นความสำคัญ ไม่เห็นความแปลกใหม่ ความอร่อย ไม่เห็นไอเดีย คนกินจะไม่เสียเงินซื้อ...”

(การสัมภาษณ์, ผจก. 1)

##### 4.2 การมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในการแข่งขัน

การมุ่งสู่ความเป็นผู้นำทางการแข่งขัน คือ ความกระตือรือร้นของผู้ประกอบการในการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ผู้ประกอบการและผู้จัดการเป็นคนกระตือรือร้น และชอบความท้าทายในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการมีมุมมองว่า หากดำเนินงานช้า ก็จะมีผู้อื่นดำเนินงานนำมาก่อนและประสบความสำเร็จก่อน ดังนั้นการขับเคลื่อนธุรกิจอย่างรวดเร็วจะทำให้บริษัทสามารถสร้างรายได้เปรียบมากกว่าคู่แข่ง ทั้งในด้านการสร้างความแตกต่างและการสร้างรายได้ จากการสังเกต พบว่า ตัวอย่างพฤติกรรมการเป็นผู้นำในการแข่งขันของ บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด เช่น การซื้อเครื่องจักรตัวใหม่เพื่อทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพดีขึ้นและช่วยแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงานในพื้นที่ชายแดนใต้ หรือการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นทางอ้อมอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา นอกจากนั้นบริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด พยายามเป็นผู้นำทางการตลาดในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารทางการตลาด ดังคำพูดดังต่อไปนี้

“...ธุรกิจของเราอยากเป็นหนึ่งเดียว ไม่อยากให้ใครมาเป็นหนึ่งแทนเรา.....”

(ผจก. 3, เทปบันทึกการสัมภาษณ์ SMEs ที่แตก)

“...ที่เป็นคนไว ชอบท้าทายกับเวลา ท้าทายกับทุกอย่าง แล้วเราก็จะมีความไวในตัวเอง ทำอะไรที่มันไวๆ ก็จะสามารถสร้างรายได้ให้กับเรา คิดอย่างไรให้เราหน้าหน้าเพื่อน คิดอย่างไร อย่าได้ตามหลังเค้า สิ่งที่เราจะนำหน้าเค้า เราจะต้องทำอย่างไร เราต้องคิด หรือแถมมันให้ออกว่าสิ่งที่เค้าประสบความสำเร็จมันเป็นอย่างไร เราต้องเอาของของเค้ามาแกะ...เราอยากดังทางไหน เราก็ต้องดังตัวนี้มาทำของในตลาดสร้างความแปลกใหม่และรสชาติที่ร็อคคอย...”

(ผปก. 1, สัมภาษณ์)

## 5. การเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง กิจกรรมของคนในองค์กรเพื่อรับเอาความรู้ ทั้งทักษะ ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ ของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปใช้ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน บริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างมาก จากการสังเกตพบตัวอย่างการเรียนรู้ของบริษัท ศิริรินทร์ฟู้ด ได้แก่ การเรียนรู้จากงานในอดีตและปัจจุบัน การลงพื้นที่ตลาดต่างๆ การสอบถามผู้อื่นและการอบรม ผลการเรียนรู้ทำให้เกิดการคิดและวิเคราะห์ความรู้ที่ได้และนำมาพัฒนา ตัดแปลง และต่อยอดสินค้าต่อไป ลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ และส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่ๆ นั้น ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และ 2) การเปิดใจรับสิ่งใหม่

### 5.1 ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้

การสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ของผู้ให้ข้อมูลเกิดขึ้นจากความต้องการที่จะให้ธุรกิจอยู่รอดในสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ สิ่ง que แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นนี้ คือ ผู้ประกอบการพยายามใช้วิธีการตั้งคำถามตลอดเวลา และศึกษาองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ รวมทั้งจากภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อตอบคำถามนั้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...เขา (ผู้ประกอบการ) มีความมุ่งมั่นและไวมาก เขาพัฒนาตัวเองตลอด คือ เรา (พณิชย์จังหวัด) แนะนำอะไร เราให้ทำอะไร เขาจะทำตามตลอด แต่บางทีขณะที่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ แนะนำอย่างไรก็ไม่กล้า ไม่สนใจที่จะทำและพัฒนา มันก็เลยอยู่อย่างนี้ แต่ผู้ประกอบการรายนี้สอนและพัฒนาต่อได้ เพราะถ้าแถมทำอะไรแล้ว ก็จะทำถึงที่สุด ไม่ท้อแท้ถึงไม่ประสบความสำเร็จ ก็ลองใหม่...”

(พจนจ. 1, สัมภาษณ์)

“...ตูบที่ซื้อมา 20,000 กว่าใช้ไม่ได้ ผลสุดท้ายเราก็ต้องไปคว่าลูกหมีมันตากยังไง มันปู้ผ้าพลาสติกแล้วก็เอามือขยำๆ คลุกน้ำตาลตากอย่างนั้นเลย เราก็มาประยุกต์กับผลไม้กวนของเรา...”

(ผปก. 1, สัมภาษณ์)

### 5.2 การเปิดใจรับสิ่งใหม่

ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงค่านิยมขององค์กรที่พยายามให้คนในบริษัทยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน นอกจากนี้ตัวผู้ประกอบการเป็นคนที่มีความคิดสมัยใหม่ที่ไม่ยึดติดกับความคิดของตนเองและเปิดใจรับข้อเสนอแนะ คำติชม ทั้งจากคนในองค์กร หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และจากผู้บริโภค เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“...หากเราจะหาคำตอบว่าของของเราเป็นอย่างไร เราต้องสังเกตอะไรบ้าง ต้องฟังอะไร แต่ถึงเขาชม หรือเขาว่าของเราไม่อร่อย เราก็ต้องฟังเพื่อที่จะมาปรับ เราต้องเป็นเหมือนน้ำที่ไม่เต็มแก้ว ยังไงเราก็มีโอกาสพัฒนาไปได้เรื่อยๆ ...”

(ผจก. 1, สัมภาษณ์)

“...เขา (ผู้ประกอบการ) ทดลองไปเรื่อยๆ เพราะเขาเป็นคนไม่ยึดติด พอว่ามีข้อมูลอะไรมาทางทีวีหรือฟังเราแล้วคุยโน่นคุยนี่ เขาก็จะเอาสิ่งที่เขาฟังเข้ามาคิด แล้วเขาก็เอาสิ่งเหล่านั้นมาปรับใช้ในการต่อยอดธุรกิจ...”

(ผจก. 2, สัมภาษณ์)

ความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขของความสามารถทางนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลยังพบว่า ความกล้าเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลมีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้ายอมรับความล้มเหลว ความกล้าเหล่านี้ขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้มาตัดสินใจดำเนินธุรกิจ เช่น ความคิดอยากลองเสี่ยงเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลไม้กวนทำให้ผู้ประกอบการเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลจากการสังเกตผู้บริโภค จากภูมิปัญญาพื้นบ้าน และจากประสบการณ์การลงทำในอดีต เป็นต้น

ความกล้าเสี่ยงนำไปสู่การดำเนินธุรกิจเชิงรุก โดยผู้ประกอบการตั้งคำถามกับตัวเองตลอดเวลาว่าควรสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์อย่างไร ให้มีความแปลกและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำตลาด ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญมากกับการทำสิ่งนี้ (กล้า) คิดออกมาเพื่อให้สามารถหยิบจับได้และขายในท้องตลาดได้

การสร้างเครือข่ายนำไปสู่ความกล้าเสี่ยงของผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้รับการสนับสนุนจาก คอ.บต. (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้) พาณิชย์จังหวัด กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ พัฒนาชุมชน และอื่นๆ ในเรื่องการเป็นตัวแทนในการทำการจับคู่ทางธุรกิจ (business matching) ระหว่างคู่ค้ากับผู้ให้ข้อมูล การสนับสนุนเงินทุนในการเดินทางไปเจรจาและเปิดนิทรรศการ แสดงสินค้าในประเทศต่างๆ เช่น จีน เวียดนาม และมาเลเซีย ฯลฯ และการพัฒนาศักยภาพในการประกอบธุรกิจสำหรับตัวผู้ให้ข้อมูล สิ่งเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมั่นใจและกล้าที่จะเสี่ยงในการลงทุนทั้งในรูปตัวเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ การเดินทาง และการจัดการองค์การ

การมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดนำไปสู่การดำเนินธุรกิจเชิงรุก บริษัทตอบสนองความต้องการของตลาด ด้วยการรวบรวมความต้องการและคำวิจารณ์จากผู้บริโภค เพื่อมาเผยแพร่ในบริษัทและสร้างเป็น “โจทย์” หลังจากนั้นจึงดำเนินการเชิงรุก คือ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งทำให้ผู้บริโภคเห็นว่าเป็นสินค้าที่แปลกและแตกต่าง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้นำทางการตลาด

จากการสัมภาษณ์ พบว่าการมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กร เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค ผู้ให้ข้อมูลจึงมุ่งมั่นเรียนรู้หาข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว โดยการลงพื้นที่สำรวจตลาด การสังเกต และฟังการสะท้อนกลับของผู้บริโภค

## ■ สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพพบว่า เงื่อนไขที่เอื้อต่อความสามารถทางนวัตกรรมของ บริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด พัฒนาจากเงื่อนไขที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ความกล้าเสี่ยง การสร้างเครือข่าย การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาด การดำเนินธุรกิจเชิงรุก และการเรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ในการศึกษาดังกล่าวยังพบความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขของความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ว่า ความกล้าเสี่ยงนำไปสู่การเรียนรู้ขององค์กรและการดำเนินธุรกิจเชิงรุก ส่วนการสร้างเครือข่ายทำให้ผู้ประกอบการมีความกล้าเสี่ยง การมุ่งตอบสนองความต้องการของตลาดส่งผลให้เกิดการดำเนินธุรกิจเชิงรุกและเกิดการเรียนรู้ขององค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1)

การสร้างเครือข่ายส่งผลให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของบริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด มีความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีต (Cloeman, 1988; Premaratne, 2001; Nybakk, Crespell, Hansen, & Lunnan, 2009) ที่ค้นพบว่าการสร้างเครือข่ายเกิดจากตัวผู้ประกอบการที่สร้างขึ้นเอง โดยไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและวิสาหกิจ แต่จากการศึกษาในครั้งนี้กลับ พบว่า การสร้างเครือข่ายของบริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด เกิดจากนโยบายของภาครัฐและวิสาหกิจที่เข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้กับบริษัทฯ เช่น สนับสนุนเงินทุน สนับสนุนความรู้ต่างๆ รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาธุรกิจให้บริษัทฯ ผลที่ได้ทำให้บริษัทฯ สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับผู้ประกอบการอื่นๆ ดังนั้นการสร้างเครือข่ายที่ทำให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของบริษัท ศิรินันท์ฟู้ด จำกัด เกิดจากการที่ภาครัฐและวิสาหกิจเข้ามาสนับสนุนและช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้

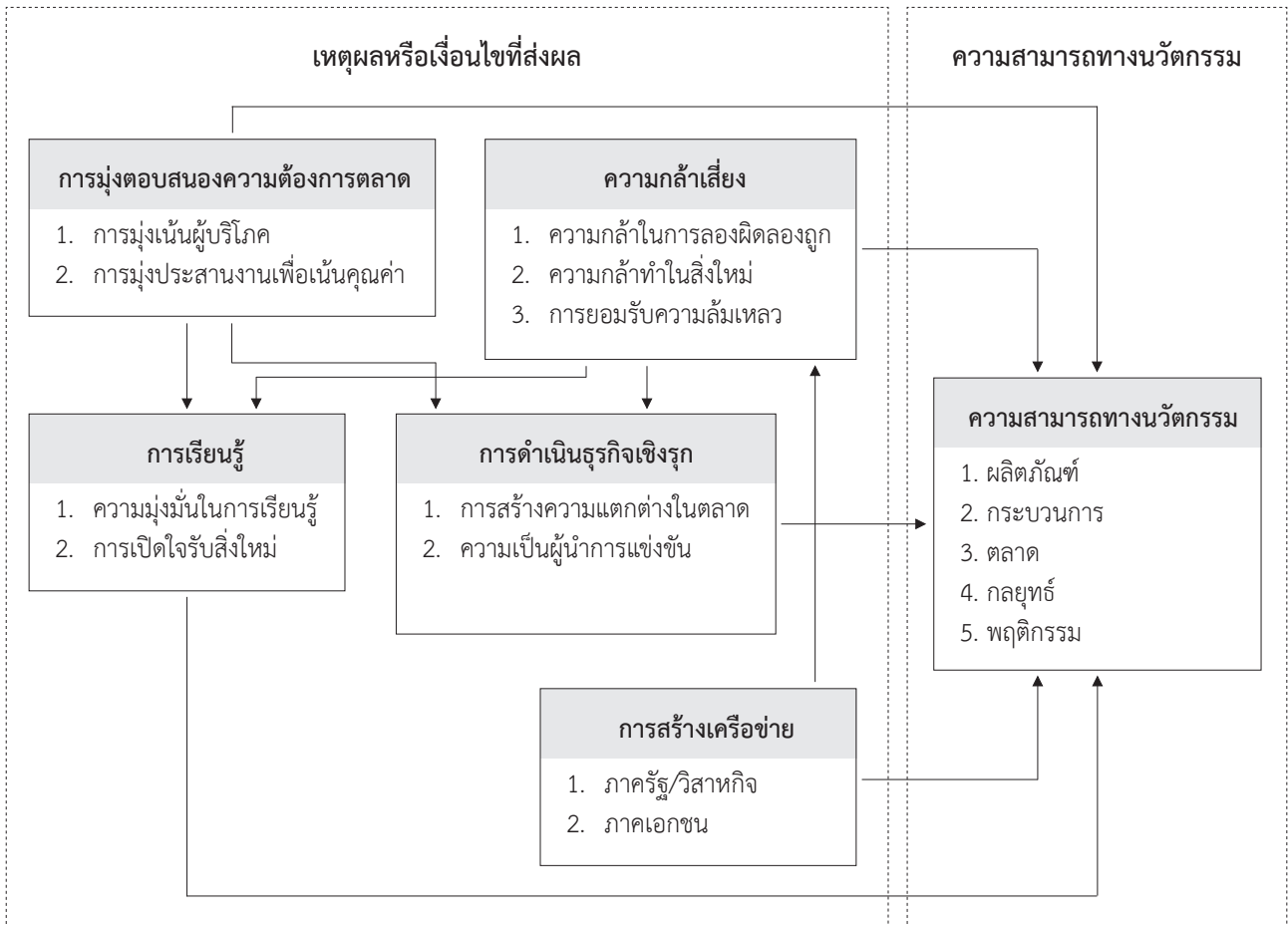
ขณะที่ความกล้าเสี่ยงเกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ และการดำเนินธุรกิจเชิงรุกที่เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ประกอบการในการแสวงหาสิ่งใหม่ๆ โอกาสใหม่ๆ เพื่อพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตและแข่งขันได้ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hult, Hurley, และ Knight (2004); Rhee, Park, และ Lee (2010); Nasution, Mavondo, Matanda, และ Ndubisi (2011) ดังนั้น รูปแบบ วิธีการ การดำเนินการและการตัดสินใจของผู้ประกอบการในการปรับเปลี่ยนองค์การในการประกอบธุรกิจหรือความกล้าเสี่ยง และการดำเนินธุรกิจเชิงรุกมีความสำคัญและเป็นปัจจัยเชิงบวกให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กร

ส่วนเงื่อนไขการมุ่งตอบสนองความต้องการตลาดกับเงื่อนไขการมุ่งเน้นการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับการวิจัยของ Hult et al. (2004) และ Nasution et al. (2011) พบว่าการมุ่งเน้นตลาด และการมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการเกิดความสามารถทางนวัตกรรม

นอกจากนั้นในความสัมพันธ์ระหว่างความกล้าเสี่ยงที่มีต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้และการดำเนินธุรกิจเชิงรุกนั้น บริษัทฯ ที่กล้าคิด กล้าทำ และกล้ายอมรับความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ จะพยายามเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจและลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจ ความกล้าเสี่ยงยังรวมถึงการหาโอกาสใหม่หรือการดำเนินธุรกิจใหม่ที่เป็นเชิงรุกและแตกต่างจากคู่แข่งในและนอกพื้นที่ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งตอบสนองความต้องการตลาดกับการดำเนินธุรกิจเชิงรุกและการเรียนรู้ เมื่อบริษัทฯ

มีความต้องการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค การเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภคจึงมีความสำคัญในการนำข้อมูลที่ได้กลับมาปรับปรุงและพัฒนาบริษัทฯ เชิงรุกต่อไป

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถสรุปและให้คำอธิบายดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 เงื่อนไขที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ที่ศึกษา



แผนภูมิที่ 1 เงื่อนไขที่ส่งผลให้เกิดความสามารถทางนวัตกรรมของ SMEs ที่ศึกษา

## ข้อเสนอแนะในเรื่องการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม

สำหรับผู้ประกอบการ SMEs

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการ SMEs ในจังหวัดชายแดนใต้ ต้องการพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม องค์กรผู้ประกอบการเหล่านี้ควรสร้างสภาพแวดล้อมขององค์กรใหม่ โดยเริ่มตั้งแต่ตัวผู้ประกอบการที่ต้องสร้างความมุ่งมั่นในการกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรม ดังเช่น 1) การเรียนรู้ SMEs ต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่หรือแนวคิดใหม่ โดยเปลี่ยนค่านิยมขององค์กรให้ไม่ยึดติดกับพฤติกรรมความเชื่อหรือวิธีการเดิม และพร้อมที่จะรับและมุ่งมั่นเอาสิ่งใหม่เข้ามาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรโดยให้โอกาส

ทุกคนในองค์กรเสนอแนะสิ่งใหม่ในการทำงาน 2) การดำเนิน การเชิงรุก SMEs ต้องพยายามสร้างความแตกต่าง นั่นคือ การดำเนินธุรกิจต้องเน้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาดทั้งในเรื่องสินค้า/บริการ การตลาด ภาพลักษณ์ หรืออื่นๆ 3) การมุ่งตอบสนองความต้องการตลาด ผู้ประกอบการต้องถามตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าอะไรคือความโดดเด่นในผลิตภัณฑ์ของตนที่ผู้บริโภคต้องการ และการวางเป้าหมายของ SMEs ให้มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในตลาดและสื่อสารให้ทุกคนรับทราบ 4) การสร้างเครือข่าย SMEs ต้องเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลและ/หรือองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เข้าถึงสิ่งสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร แหล่งทุน

โอกาสทางธุรกิจ นวัตกรรม และความช่วยเหลือต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจเชิงรุกได้ง่ายขึ้น

5) ความกล้าเสี่ยง SMEs ต้องกล้าลองผิดลองถูก คือ ส่งเสริมให้คนในองค์กรและตนเองทดลองแก้ปัญหาโดยใช้วิธีการแบบต่างๆ และประเมินผลการแก้ปัญหาที่นั้น ตลอดจนปรับปรุงวิธีการแก้ปัญหาโดยผสมผสานวิธีเดิมและวิธีใหม่ เป็นต้น

#### สำหรับภาครัฐและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

ภาครัฐและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องควรเพิ่มความสำคัญในเรื่องการพัฒนาตัวผู้ประกอบการหรือองค์กร โดยกำหนดเป็นนโยบายหรือแผนยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการจัดอบรม สัมมนา และเปิดสอนหลักสูตรต่างๆ ในการประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเนื้อหาที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม แม้ว่าการดำเนินงานในลักษณะนี้มีอยู่แล้ว แต่ก็มีผู้ประกอบการจำนวนมากไม่ได้เข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าว หน่วยงานที่รับผิดชอบควรศึกษาถึงสาเหตุที่ผู้ประกอบการบางกลุ่มเข้าไม่ถึงทรัพยากรการฝึกอบรมนี้ ซึ่งอาจเกิดจากการไม่รู้ไม่เห็นความสำคัญหรือประโยชน์ หรือกิจกรรมที่จัดไม่ตรงกับความต้องการ ฯลฯ เพื่อนำมาวางแผนแก้ปัญหา การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น บทเรียนทางคอมพิวเตอร์น่าจะเป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถใช้ได้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของ SMEs ที่เพิ่มขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้สนับสนุนทุนการศึกษา “โครงการทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากรสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้”

#### ■ เอกสารอ้างอิง

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2555, มีนาคม 30). บทบาทและความสำคัญของนวัตกรรมต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ. สืบค้นจาก <http://www.most.go.th/main/index.php/service/information-service/2011-08-17-06-42-35/2386-2011-08-17-07-22-13.html>

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธรัณจ วัฒนสิทธิ์, อัจรา จันทร์ฉาย, และประกอบ คุปรัตน์. (2554). ความสามารถในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย. *วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์*, 51(1), 159-199.

สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555, เมษายน 1). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p11/plan11.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557, ธันวาคม 29). สถานการณ์และตัวชี้วัดเชิงเศรษฐกิจของ SMEs ปี 2556 และปี 2557. สืบค้นจาก [http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2014/08aug/SMEs\\_all\\_ORcode.pdf](http://www.sme.go.th/th/images/data/SR/download/2014/08aug/SMEs_all_ORcode.pdf)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2555, ธันวาคม 29). นิยามนวัตกรรม. สืบค้นจาก [http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy\\_definition](http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556, เมษายน 8). สรุปสถานการณ์ SMEs ประจำปี 2556 และคาดการณ์แนวโน้มปี 2557. สืบค้นจาก <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.aspx?ID=2232>

Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: An empirical analysis. *The American Economic Review*, 78(4), 678-690.

Audet, J., & St-Jean, E. (2007). Factors affecting the use of public support services by SME owners: Evidence from a peripheral region of Canada. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 165.

Beugelsdijk, S. (2007). Entrepreneurial culture, regional innovativeness and economic growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2), 187-210.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80, 95-104.

Gosse, H. S. E. (2003, March 13). NEPAD and Ivorian exports. Retrieved from <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1338912&fileId=2433352>

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.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Beverly Hills: SAGE Publications.

Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.

- Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E., & Lunnan, A. (2009). Antecedents to forest owner innovativeness: an investigation of the non-timber forest products and services sector. *Forest Ecology and Management, 257*(2), 608-618.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Premaratne, S. (2001). Networks, resources, and small business growth: The experience in Sri Lanka. *Journal of Small Business Management, 39*(4), 363-371.
- 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.
- Thomas, A. S., & Mueller, S. L. (2000). A case for comparative entrepreneurship: Assessing the relevance of culture. *Journal of International Business Studies, 31*(2), 287-301.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, Calif: Sage.