



ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; หลักฐานเชิงประจักษ์ของ  
โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย



โดย  
นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; หลักฐานเชิง  
ประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย



โดย  
นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF STRATEGIC INNOVATION  
MANAGEMENT : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF PRIVATE HOSPITAL



A Thesis Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Philosophy (Management)  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2017  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
โดย	ชลภััสสรณ์ สิทธีวรพงศ์ชัย
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์ฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จีรวรรณ คงคล้าย )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน  
(ดร. จิตพนธ์ ชุมเกต )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกษมसानต์ โชติชาครพันธุ์ )

57604928 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาวิชาชีพบัณฑิต

คำสำคัญ : การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ / การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ / การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว / การบูรณาการกระบวนการจัดการ / ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร / การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ / ความได้เปรียบทางการตลาด / ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า / องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน / ความรุนแรงทางการแข่งขัน / ผลการดำเนินงาน / ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน / การมุ่งบริการ

นางสาว ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจษภูาลักษณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้วิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ โดยใช้เครื่องมือวิจัยเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 193 แห่ง และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีปรากฏการณ์วิทยา ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือ โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลวิจัยพบว่า 1) การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านได้แก่ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับความได้เปรียบทางการตลาด มีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันทุกด้าน 2) องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในขณะที่ความได้เปรียบทางการตลาดประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า ไม่มีผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ 3) ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงาน และความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงาน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกๆ ด้าน 5) การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบเชิงบวกกับการบูรณาการกระบวนการจัดการ 6) การมุ่งบริการส่งผลกระทบต่อผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบเชิงบวกกับการบูรณาการกระบวนการจัดการ

57604928 : Major (Management)

Keyword : STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT / NETWORKING BUSINESS / RAPID RESPONSE TECHNOLOGY / INTEGRATED MANAGEMENT PROCESS / FLEXIBLE RESOURCE ALLOCATION / CREATIVITY DEVELOPMENT / MARKET ADVANTAGE / EFFECTIVE CUSTOMER RESPONSE / ORGANIZATIONAL EXCELLENCE COMPETITION / COMPETITIVE INTENSITY / BUSINESS / PERFORMANCE / TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / CHANGING COMPETITIVE AWARENESS / SERVICE ORIENTATION

MISS CHOLPASSORN SITTHIWARONGCHAI : THE CAUSAL RELATIONSHIP AND EFFECT OF STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT : AN EMPIRICAL EVIDENCE OF PRIVATE HOSPITAL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR DR. VIROJ JADESADALUG, Ph.D.

The objective of this research is to test the cause and effect of strategic innovation management of private hospitals. This research is an integrated research. Using quantitative research to test causal relationships and outcomes. Quantitative research was conducted by questionnaire with 193 private hospital administrators in Thailand and qualitative research by phenomenology. In-depth interviews with key informants Private hospitals have been certified as international standard of treatment (JCI). The statistics in analyzing the data were percentage, mean, standard deviation, multiple correlation analysis, and multiple regression analysis.

The results of the study showed as following: 1) five strategic management innovations: networking business, rapid response technology, integrated management process, flexible resource allocation, creativity development positively affected on market advantage, effective customer response, organizational excellence competition. 2) the organizational excellence competition positively affected the business performance, but market advantage and effective customer response not affected business performance. 3) competitive intensity did moderate among market advantage and business performance, but did not moderate among effective customer response and business performance, and moderate among organizational excellence competition and business performance. 4) transformational leadership positively affected all strategic management innovations. 5) changing competitive awareness positively affected networking business, flexible resource allocation and creativity development, but not affected rapid response technology and integrated management process 6) service orientation positively affected networking business, rapid response technology, flexible resource allocation and creativity development, but not positive affected integrated management process

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ภิญโญ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏ์ กุลิษฐ์ ผศ.ดร.ชุตินาถ ตรีวิบูลย์ และนายแพทย์มัยรัช สามแสน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร และอาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ที่ให้ความรู้ให้คำแนะนำ และประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอบคุณพี่แอน (ดร.ฐิติมา พูลเพชร) เพื่อนๆ ร่วมรุ่น Ph.D. การจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กลุ่ม Pink Room และกลุ่มเอกการพัฒนารัพยากรมนุษย์ ที่ให้ความช่วยเหลือกันในทุกๆ เรื่อง และเป็นกำลังใจให้เรียนจบสอบผ่านกันไปพร้อมๆ กัน

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

ชลภััสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูปภาพ.....	๗
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของงานวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 .....	15
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน .....	15
ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย.....	21
การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย.....	26
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์.....	28
บทที่ 3 .....	80



วิธีดำเนินการวิจัย .....	80
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) .....	83
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) .....	100
บทที่ 4 .....	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	104
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	104
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	105
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	157
บทที่ 5 .....	177
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	177
สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	177
สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	183
อภิปรายผลการวิจัย .....	185
ประโยชน์ของการวิจัย .....	203
ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต .....	209
รายการอ้างอิง .....	238
ภาคผนวก .....	239
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	240
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง .....	249
ภาคผนวก ค คุณภาพของเครื่องมือวิจัย .....	258
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย .....	260
ประวัติผู้เขียน .....	264

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การให้ความหมายของนวัตกรรม.....	29
ตารางที่ 2 การให้ความหมายคำว่านวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation) .....	31
ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของวิธีการระหว่างแนวคิดนวัตกรรมแบบดั้งเดิมและแนวคิดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์.....	32
ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์.....	35
ตารางที่ 5 สรุปสมมติฐานของการวิจัย .....	77
ตารางที่ 6 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	91
ตารางที่ 7 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์.....	93
ตารางที่ 8 อักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	96
ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	106
ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.....	107
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวม .....	110
ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	111
ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	112
ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	113

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	114
ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	115
ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวม .....	116
ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความได้เปรียบทางการตลาดของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	117
ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	118
ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	119
ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	120
ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.....	121
ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ภาพรวมและรายด้าน .....	122
ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.....	123

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	124
ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งบริการของโรงพยาบาลเอกชนใน ประเทศไทย .....	125
ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด .....	116
ตารางที่ 28 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทาง ธุรกิจ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศ ทางการแข่งขัน .....	128
ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้าง เครือข่ายทางธุรกิจ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และ องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	129
ตารางที่ 30 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อ เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และ องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	130
ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการ ตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนอง จากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	131
ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้าน การ บูรณาการกระบวนการจัดการ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	132
ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการ ตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนอง จากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	133
ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความ ยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจาก ลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	134

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความ ยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจาก ลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	135
ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านด้านการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน.....	136
ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	137
ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ .....	138
ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการ ตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงาน.....	139
ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่ เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน .....	140
ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่ เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน .....	141
ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการจัดการ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้าน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์.....	142
ตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการจัดการ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้าน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์.....	143
ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการ แข่งขัน ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการ	

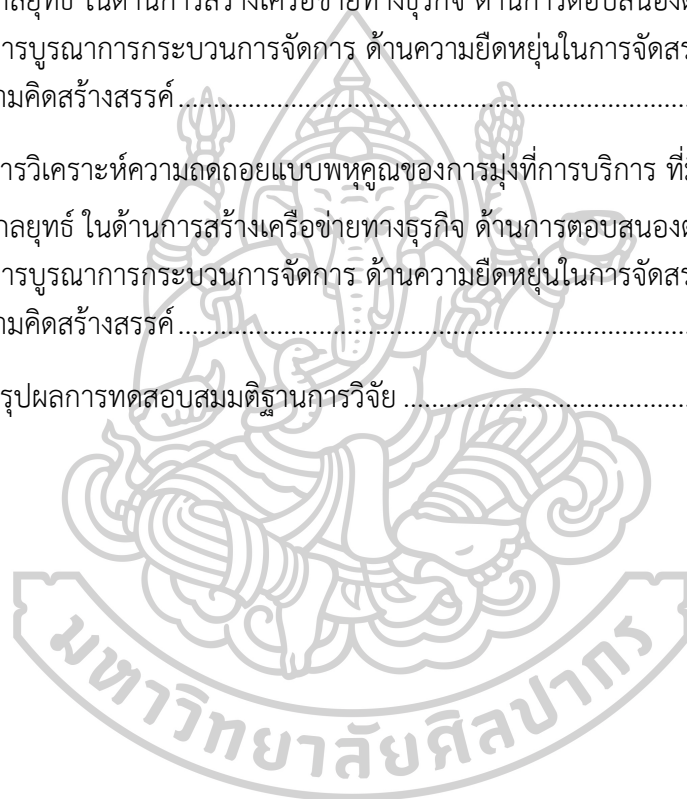
ตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการ  
จัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ..... 145

ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการ  
แข่งขัน ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการ  
ตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการ  
จัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ..... 146

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการ  
นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง  
รวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้าน  
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ..... 148

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการ  
นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง  
รวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้าน  
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ..... 149

ตารางที่ 48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ..... 151



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย .....	13
ภาพที่ 2 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด.....	56
ภาพที่ 3 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า.....	58
ภาพที่ 4 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน .....	61
ภาพที่ 5 แสดงผลลัพธ์ของความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	63
ภาพที่ 6 แสดงผลลัพธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ.....	67
ภาพที่ 7 แสดงกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ.....	71
ภาพที่ 8 แสดงกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ.....	73
ภาพที่ 9 แสดงกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ....	75
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	81
ภาพที่ 11 ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ.....	94
ภาพที่ 12 ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย .....	154
ภาพที่ 13 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ .....	155
ภาพที่ 14 สรุปวิจัยเชิงคุณภาพ.....	175

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการสร้างและปรับเปลี่ยนแนวคิด ธุรกิจและแนวคิดของ องค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด ความสามารถในการบริหารจัดการ และระบบธุรกิจขององค์กร (Drejer, 2006) ด้วยเหตุนี้ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยรวมทั้งหมดขององค์กรซึ่งเป็นแนวคิดที่มีการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก เนื่องจากมีความโดดเด่นในเรื่องของความหลากหลายของประเด็นที่เกี่ยวข้อง โดยเริ่มต้นมาจากการการศึกษาด้านนวัตกรรมที่แตกต่างกันในหลายๆ ประเด็น เนื่องจากสภาพแวดล้อม ปัจจัยระดับองค์กร กระบวนการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น แม้ว่านวัตกรรมจะเป็นกิจกรรมที่มีหลายประเภทแต่การศึกษาถึงนวัตกรรมในปัจจุบันจะเป็นการนำผลของการศึกษานวัตกรรมในอดีต เช่น นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการบริหาร นวัตกรรมในอนาคต และการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความยั่งยืนและเติบโตได้ (Blazevic et al., 2003; Jaspers et al., 2007; Oke, 2007) การที่องค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากการจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เหมาะสมขององค์กรและจะให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การบูรณาการวิธีการที่หลากหลาย ความร่วมมือในองค์กร และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Francisco Szekely Heidi Strebels, 2013)

Joseph Schumpeter (1975) (Schumpeter, 1975 อ้างในกิริตยศียง, 2552) อธิบายว่า นวัตกรรม หมายถึง องค์กรประกอบใหม่หรือมีลักษณะของใหม่ และมีมูลค่าทาง เศรษฐกิจสามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ ส่วน Roger (1983) (Everette M. Roger, 1983 อ้างในกิริตยศียง, 2552) อธิบายว่า นวัตกรรม คือ การกระทำใหม่ หรือวัตถุใหม่ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่นๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่ง สิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของกลุ่มอื่นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ ในขณะที่ Wei Pan (2010) อธิบายถึงนวัตกรรมในระดับองค์กรอย่างง่ายว่า นวัตกรรม เป็นการสร้างและการดำเนินการตามแนวคิดใหม่ๆ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร



โดยรวม ทั้งนี้สิ่งใหม่ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริงๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้เช่นกัน ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ๆ ดังต่อไปนี้ คือ (1) สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย (2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ (3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

สำหรับประเทศไทย สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation Agency : NIA) หรือ สนช. ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจ (Innovation as new things derived from the exploitation of knowledge and creativity, leading to enhancement of social and economic value) หากจำแนกคำสำคัญในคำจำกัดความจะประกอบด้วยคำ 3 คำ คือ สิ่งใหม่ การใช้ และมีประโยชน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมเป็นการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ การนำสิ่งที่มีอยู่มาใช้งานที่แตกต่างจากเดิม การคิดหรือปรับปรุงกระบวนการในการแก้ปัญหาที่มีอยู่และการสร้างรายได้จากสิ่งใหม่ ซึ่งการกระทำดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อคาดหวังว่า ผู้บริโภคจะมีความจงรักภักดีในตราสินค้ามากขึ้น และเปลี่ยนไปซื้อสินค้าและบริการของคุณแข่งรายอื่นได้ยากขึ้นด้วย เช่นกันการมีนวัตกรรมนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนมากกว่าการใช้ราคาเป็นจุดขายแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันล้วนแล้วแต่มุ่งเรื่องของการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมใหม่ๆ ในสินค้าและบริการทั้งสิ้น

การพัฒนานวัตกรรมไม่ได้มีเพียงการพัฒนาผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังรวมทั้งการพัฒนา นวัตกรรมอีกหลายรูปแบบ เช่น นวัตกรรมด้านการบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการผลิต และด้านกระบวนการจัดการในองค์กร ซึ่งในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยผู้นำในการขับเคลื่อนโดยผู้นำจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และเห็นถึง จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมด้วยเช่นกัน สิ่งสำคัญประการหนึ่งของการจัดการนวัตกรรมในองค์กร คือ นวัตกรรมสามารถช่วยให้องค์กรสามารถรับมือหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค เนื่องจากนวัตกรรมจะเป็นเครื่องมือในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรได้เป็นอย่างดี การจัดการนวัตกรรมต้องมาจากทุกระดับ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goal) ให้กับองค์กร และถ่ายทอดให้กับผู้บริหารระดับกลางในการกำหนดกลยุทธ์ และบูรณาการกระบวนการจัดการในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน เงินทุน เครื่องมือต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและพัฒนาเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้เกิดการ

ประสานงานและเป็นพันธมิตรในการการขับเคลื่อนธุรกิจ อาศัยความสามารถขององค์การตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถ ตลอดจนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในดำเนินงานได้

ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ การดำรงชีวิตของมนุษย์ ฯลฯ เรียกว่าเป็นยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดน จากการเจริญทางด้านเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าทำให้ข่าวสารต่างๆ และการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอยู่ใกล้แค่เอื้อม ส่งผลให้องค์การต่างๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ และวิธีการบริหารจัดการ เนื่องจากรูปแบบ กระบวนการหรือแนวคิดทางธุรกิจที่เคยใช้และประสบความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา อาจไม่สัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพราะเงื่อนไขต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป หากองค์การยังยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานที่คิดว่าสามารถทำให้ประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต จึงไม่ยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ก็ยากที่จะรักษาความมั่นคงและการอยู่รอดในระยะยาวขององค์การไว้ได้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์การ (Noe, et al., 2012) และด้วยสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้เอง ไม่เพียงแต่กระทบต่อองค์การเท่านั้น หากแต่ผู้บริโภคหรือลูกค้าเองก็มีการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วยเช่นกัน จากเพราะข้อมูลข่าวสารที่เข้าถึงได้มากขึ้นทำให้คนเราเรียนรู้เร็วขึ้น การเข้าถึงแหล่งข้อมูลก็จะมากขึ้น ดังนั้นความคาดหวังและความต้องการจากคุณภาพและบริการของสินค้าก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งการที่องค์การจะตอบสนองความคาดหวังและความต้องการใหม่ๆ ของลูกค้าได้นั้น จะต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้มากขึ้นเพื่อให้เกิดแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ทั้งในส่วนของสินค้าและการให้บริการ รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมจัดการเพื่อทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่มีความน่าเชื่อถือในการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการต่อสู้ในเชิงธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การจัดการให้เหมาะสม และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

การทำธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เริ่มจากการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าผ่านนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการผลิตและนวัตกรรมเชิงธุรกิจเป็นสำคัญ กระบวนทัศน์ในการทำธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนจาก “Make & Sell Paradigm” ในยุค Industrial Revolution เป็น “Sense & Respond Paradigm” ในยุค Digital Revolution และเปลี่ยนจาก “Sense & Respond Paradigm” ในยุค Digital Revolution เป็น “Care & Share Paradigm” ในยุค The Forth Industrial Revolution ดังเช่นในปัจจุบัน (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา,

2560) ซึ่งการจัดการนวัตกรรมเป็นประเด็นที่น่าสนใจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2559) ที่มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีรูปแบบการดำเนินธุรกิจและรวมถึงการใช้นวัตกรรมสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการที่เกิดจากการใช้ความรู้และทักษะการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนาและการพัฒนานวัตกรรมนำมาใช้ในทุกด้านของการพัฒนาเป็นการพัฒนาที่เกิดจากการผนึกกำลังในการผลักดันขับเคลื่อนร่วมกันของทุกภาคส่วนรวมถึงสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 หรือประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นความมุ่งมั่นของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ Value-Based Economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติสำคัญ คือ (1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม (2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม (3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้นทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมต่างๆ ต้องให้ความสำคัญ เพราะสามารถสร้างความเปรียบได้ในการแข่งขันได้ในการดำเนินธุรกิจ (Tuna, 2015)

องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ต่างให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม แม้กระทั่งในด้านสาธารณสุขเพราะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประชาชนจะมีบทบาททางสาธารณสุขมากขึ้น สังเกตได้จากการเกิดขึ้นของพระราชบัญญัติสาธารณสุขแห่งชาติ พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในระบบสาธารณสุขทั้งในด้านวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ ตลอดจนการเงินและงบประมาณสนับสนุน ระบบสาธารณสุขจึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าหน่วยงานหรือสถานพยาบาลของรัฐได้พยายามพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อให้ได้คุณภาพเป็นที่ยอมรับ และสามารถตอบสนองต่อผู้บริโภคได้มากขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถในการให้บริการหรือการรับผู้ป่วยทั้งในด้านของอัตราการครองเตียง (Bed occupancy rate) ที่ใช้วัดความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาลในสถานพยาบาลรัฐ ซึ่งอยู่เกินกว่าระดับ 80% และความแออัดในการเข้าใช้บริการกรณีเป็นผู้ป่วยนอก ซึ่งทั้งไม่สะดวกและเสียเวลารอคิวนาน ทำให้มีช่องว่างทางการตลาดสำหรับโรงพยาบาลเอกชนจากการให้บริการที่ไม่พอเพียงของโรงพยาบาลรัฐบาลทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนได้รับความนิยมมากขึ้นหลังจากประสบภาวะวิกฤตรุนแรงในปี 2540 เนื่องจากมีการลงทุนเกินตัวจนเกิดอุปทานส่วนเกินสูงหรือมีจำนวนเตียงผู้ป่วยมากเกินความต้องการและในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมากระแสการลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเริ่มกลับมาอีกครั้งส่วนใหญ่เป็นการควบรวมกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการมากกว่าการขยายจำนวนโรงพยาบาลหรือจำนวนเตียงส่งผลให้โครงสร้างของตลาดโรงพยาบาล

เอกชนเปลี่ยนแปลงไปเน้นรูปแบบของกิจการขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายจำนวนมาก ทำให้ต้องมีการยกระดับประสิทธิภาพและมาตรฐานการบริการของโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. 2559)

โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเป็นสถานพยาบาลที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข โดยข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559 มีโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยทั้งหมด จำนวน 345 แห่ง โดยจำแนกสถานพยาบาลภาคเอกชนตามโครงสร้าง และศักยภาพบริการที่แท้จริง โดยใช้จำนวนเตียงและศักยภาพตามมาตรฐานสถานพยาบาลที่สามารถรองรับการบริการได้จริง จากสถานการณ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปี 2559 ที่ผ่านมามีแนวโน้มขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามทิศทางการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นและการเติบโตของกลุ่มผู้ป่วยชาวต่างชาติที่เข้ามาทั้งรูปแบบของการรักษาและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพกระแสความนิยมในการดูแลสุขภาพรวมถึงจำนวนประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจในด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจและการควบรวมกิจการเพื่อสร้างความแข็งแกร่งสำหรับรองรับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นดังกล่าว อาทิ การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เช่น จัดตั้งศูนย์การแพทย์เฉพาะทางเจาะตลาดกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน และการให้บริการแบบครบวงจรประกอบกับการรักษาด้วยแพทย์ที่มีฝีมือและบริการด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และจากมุมมองของชาวต่างชาติที่ให้การยอมรับในระดับสากลว่า ประเทศไทยเป็นหนึ่งในจุดหมายของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์หรือท่องเที่ยวสุขภาพ “Medical Tourism” ทำให้โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยประโยชน์เนื่องจากมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านคุณภาพการบริการและอัตราค่ารักษาพยาบาลที่ถูกกว่าในแถบอเมริกาเหนือ (สหรัฐอเมริกา) และสิงคโปร์ ซึ่งปัจจุบันสถานพยาบาลของไทยที่ได้รับการรับรองในระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะ “มาตรฐาน JCI” (Joint Commission International accreditation) มีถึง 42 แห่ง สูงกว่าประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเดียวกันทั้งอินเดีย สิงคโปร์ หรือมาเลเซีย ที่ได้รับการรับรองเพียง 23 แห่ง 10 แห่ง และ 17 แห่งตามลำดับ นอกจากนี้รัฐบาลยังได้มีมาตรการเพิ่มเติม อาทิ การยกเว้นการขอวีซ่าเข้าประเทศ และการทำข้อตกลงความร่วมมือกับประเทศต่างๆ เป็นต้น เพื่อจูงใจผู้ป่วยต่างชาติ ผู้สูงอายุต่างชาติให้เข้าใช้บริการมากขึ้น จากปัจจัยหนุนข้างต้นจึงเป็นโอกาสของโรงพยาบาลเอกชนไทยในการขยาย ทำให้เป็นผลดีต่อรายได้ของโรงพยาบาลเอกชนของไทย(ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. 2559)

ในโลกยุคใหม่ของการบริการที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและบางครั้งคาดไม่ถึงผู้ประกอบการธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์เพื่อความเติบโตและมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Justin Mathew Glasgow, 2013) การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการดูแลสุขภาพและรักษาพยาบาลผู้ป่วยจึงถือเป็นความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาล

เอกชน (Geri L. Kirkbride, 2014) การจัดการนวัตกรรมที่สามารถทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลมีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้นจึงต้องใช้กลยุทธ์ที่ผ่านการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของลูกค้าและผู้ป่วย (Rishiksha T. Krishnan, 2012; Wei Pan, 2010) โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้กับทุกฝ่ายภายในองค์กรของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งสามารถให้บริการกับผู้ป่วยได้ทั้งการบำบัดรักษาและการให้ความสะดวกขณะเข้ารับการรักษา รวมถึงการเข้าพักรักษาอาการป่วย (Tanya Sammut-Bonnici Sotirios Paroutis, 2013) นอกจากนี้การบริหารจัดการโดยใช้กลยุทธ์ ที่ผ่านการวิเคราะห์การตลาด และแนวโน้มทางการตลาด มีการใช้ประเมินผลการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอันเกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายโดยใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันทางการตลาดมากขึ้น ที่สำคัญมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการด้านการแพทย์และการดูแลสุขภาพ (Azadi, F., Maleki, M., & Azmal, M., 2012; Top, M., Tarcan, M., Tekinqunduz, S., & Hikmet, N., 2013; Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R., 2012; Erik Doherty, 2016; Cashin Ch, Chi YL, Smith PC, Borowitz M, Thomson S, (eds)., 2014)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ (Matthew & Bahaudin, 2007) ซึ่งจะทำให้องค์กรเหล่านั้นเกิดประสิทธิภาพสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมและสามารถพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน (Drucker, 1985) แต่ศึกษาการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กรส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับตัวแปรหรือการศึกษาผลจากการใช้นวัตกรรม เช่น Kuczmariski (2000) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมขององค์กรโดยวัดผลการดำเนินงานจากอัตราการเติบโตเช่นอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรมเป็นต้น หรือการศึกษาของ Lopes and Dodinho (2008) ได้ศึกษาผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจจากจำนวนการบริการใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลผลิตจากองค์กรธุรกิจถูกนำเสนอสู่ตลาดเท่านั้น รวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการที่องค์กรนำมาใช้เท่านั้น ยังขาดการบูรณาการตัวแปรที่จะก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์หรือตัวแปรที่หลากหลายที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรม หรือตัวแปรที่เป็นผลลัพธ์ของการนำการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่การแข่งขันที่สูงขึ้น มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรมากขึ้น

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้นการวิจัยนี้จึงได้มุ่งศึกษา การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรในโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นข้อมูลในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

ในประเทศไทยให้มีศักยภาพในการแข่งขันต่อไป รวมถึงองค์การที่มีใกล้เคียงหรือต่างธุรกิจเพื่อพัฒนาให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงประโยชน์ในส่วนงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ไปเป็นกรอบพิจารณาในการวางนโยบาย รวมทั้งการกำหนดแผนล่วงหน้าขององค์การธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแข่งขันสู่ความสำเร็จ และความยั่งยืนในระดับธุรกิจต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
5. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงการจัดการของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

### คำถามของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามสำหรับงานวิจัยดังนี้

1. การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยอย่างไร
2. ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยอย่างไร

3. ความรุนแรงทางการแข่งขัน ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของ ธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยอย่างไร

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการ มุ่งที่การบริการ ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย อย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมี อิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

สมมติฐานที่ 1ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมี อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 1ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมี อิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 2ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็วมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

สมมติฐานที่ 2ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็วมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 2ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็วมีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 3ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการมี อิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

สมมติฐานที่ 3ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการมี อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 3ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการมี อิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 4ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรร ทรัพยากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

สมมติฐานที่ 4ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 4ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 5ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

สมมติฐานที่ 5ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

สมมติฐานที่ 5ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

สมมติฐานที่ 6 ความได้เปรียบทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 8 องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 9ก ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 9ข ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 9ค ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สมมติฐานที่ 10ก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

สมมติฐานที่ 10ข ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

สมมติฐานที่ 10ค ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ

สมมติฐานที่ 10ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร



สมมติฐานที่ 10จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 11ก การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

สมมติฐานที่ 11ข การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

สมมติฐานที่ 11ค การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ

สมมติฐานที่ 11ง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร

สมมติฐานที่ 11จ การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

สมมติฐานที่ 12ก การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

สมมติฐานที่ 12ข การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

สมมติฐานที่ 12ค การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ

สมมติฐานที่ 12ง การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร

สมมติฐานที่ 12จ การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยในด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 345 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2559)

1.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 345 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2559) และเพื่อเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ (Panayides, 2007) ผู้วิจัยศึกษาจากประชากรที่มีอยู่ทั้งหมด

1.3 ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) การเก็บข้อมูลที่หลากหลายทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (ชาย โพธิ์สิตา, 2554) โดยเลือกเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) จำนวน 5 คน ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล เพื่อมาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในองค์กร

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชนที่ประกอบกิจการในประเทศไทย

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยเก็บรวบรวมเก็บข้อมูล มิถุนายน – สิงหาคม 2560

4. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Antecedent variable) ระหว่างตัวแปรผลลัพธ์ (Consequence variable) ประกอบด้วยตัวแปร 6 กลุ่ม และตัวแปรควบคุม ดังนี้

4.1 กลุ่มที่ 1 ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับความได้เปรียบทางการตลาด

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด

4.2 กลุ่มที่ 2 ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

4.3 กลุ่มที่ 3 ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรร ทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

4.4 กลุ่มที่ 4 ทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการตลาดองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาดองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

4.5 กลุ่มที่ 5 ทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาดองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

4.6 กลุ่มที่ 6 ทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

#### 4.7 ตัวแปรควบคุม (Control variables)

ตัวแปรควบคุม ได้แก่ ทุนดำเนินงานจำนวนบุคลากรทางการแพทย์จำนวนเตียง

##### นิยามศัพท์เฉพาะ

โรงพยาบาลเอกชน หมายถึง สถานพยาบาลในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข

1. การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) หมายถึง ความสามารถในการจัดการโดยรวมขององค์การเกี่ยวกับการสร้างและปรับเปลี่ยนแนวคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1.1 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับคู่ค้า ผู้สนับสนุน พันธมิตร ผู้มีส่วนร่วมทางธุรกิจและลูกค้า โดยการแลกเปลี่ยน แบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

1.2 การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) หมายถึง การที่องค์การธุรกิจมีการรับรู้ ให้ความสำคัญ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

1.3 การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated management process) หมายถึง การผสมประสานวิธีการ รูปแบบ และเครื่องมือในการจัดการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความสามารถในกระบวนการขององค์การในการที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

1.4 ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ

1.5 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) หมายถึง กระบวนการที่มีส่วนช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

2. ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานกิจกรรมทางการตลาดในลักษณะบูรณาการ เพื่อนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ โดยใช้เครื่องมือการตลาดให้มีความแตกต่าง โดดเด่น และเหนือกว่าจากคู่แข่ง

3. ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) หมายถึง เป้าหมายเชิงบวกที่ลูกค้าแสดงออกจากพฤติกรรม ทักษะคติ จากพื้นฐานความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

4. องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) หมายถึง องค์กรที่นำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันสูงมีระบบการวัดและประเมินผลที่ดี และมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว

5. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ รายได้และผลกำไรจากการดำเนินงาน ส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น

6. ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) หมายถึง หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องเผชิญจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่แสดงถึงการที่มีวิสัยทัศน์ในเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

8. การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) หมายถึง การที่องค์กรรับรู้ถึงสภาพของการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ โดยมีความกระตือรือร้นพร้อมรับมือกับสภาพการแข่งขัน และพยายามค้นหากลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การสร้างความแตกต่าง และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

9. การมุ่งที่การบริการ (Service orientation) หมายถึง การที่องค์กรคำนึงถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและตอบสนองลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ โดยเสนอสิ่งเหนือ กว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ภายในเวลาที่เหมาะสมและรวดเร็ว

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน
2. ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย
3. การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

### บริบททั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน

การบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุข เป็นการให้บริการที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการสร้างระบบบริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนในรูปแบบสวัสดิการ ทั้งนี้ องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ระบุว่า ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (Universal Health Coverage : UHC) ของไทยเป็นหนึ่งในตัวอย่างที่ดีที่สุดของการมีระบบหลักประกันสุขภาพที่ดีโดยไม่ต้องจ่ายแพง (Good Health at Low Cost) สอดรับกับสถานะของประเทศไทยที่มีระดับรายได้ต่อหัวค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นที่ใช้ระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าเช่นเดียวกัน ซึ่งบริการสาธารณสุขของภาครัฐมีพัฒนาการต่อเนื่องและครอบคลุมประชากรเกือบทั้งประเทศ โดยรัฐบาลได้ขยายสถานพยาบาล ซึ่งรวมถึงศูนย์อนามัยและโรงพยาบาลต่างๆ เพื่อรองรับจำนวนผู้ป่วยที่เพิ่มขึ้น ปัจจุบันสถานพยาบาลทั่วประเทศมีจำนวนมากกว่า 38,500 แห่ง เป็นสถานพยาบาลของรัฐประมาณ 34% และที่เหลือเป็นของเอกชน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานพยาบาลของรัฐจะมีอยู่มาก แต่โรงพยาบาลรัฐที่ให้บริการทางการแพทย์เฉพาะทางและรักษาโรคซับซ้อน (ระดับตติยภูมิ) มีไม่มากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากร โดยอัตราการครองเตียง (Bed Occupancy rate) ของโรงพยาบาลรัฐที่อยู่ในเขตเมืองหรือชุมชนในต่างจังหวัดโดยทั่วไปอยู่ในระดับสูง กว่าโรงพยาบาลเอกชนมาก อาทิ โรงพยาบาลหาดใหญ่ สงขลา (131.2%) มัญจาคีรี ขอนแก่น (168.1%) นครพิงค์ เชียงใหม่ (123.8%) และโรงพยาบาลระยอง (113.6%) สะท้อนถึงความแออัดจากจำนวนคนไข้ในเข้ารับบริการมีมากกว่าจำนวนเตียงที่ให้บริการ ผนวกกับการใช้บริการกรณีเป็นผู้ป่วยนอกต้องใช้เวลารอนาน การให้บริการที่ไม่พอเพียงในสถานพยาบาลของรัฐดังกล่าว เปิดโอกาสทางการตลาดแก่ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนซึ่งเน้นให้บริการ

ด้วยความรวดเร็วและสะดวกสบาย ส่งผลให้ชนชั้นกลางที่มีกำลังซื้อหันมาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ แม้จะมีอัตราค่าบริการสูงกว่าโรงพยาบาลรัฐอยู่ไม่น้อยก็ตาม

โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย เป็นสถานพยาบาลที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข โดยข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559 มีโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยทั้งหมด จำนวน 345 แห่ง แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ตามจำนวนเตียง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาล ประกอบด้วย

1. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (มีจำนวนเตียงผู้ป่วย มากกว่า 200 เตียง) ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล รวมถึงหัวเมืองหลัก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของประชากรที่มีกำลังซื้อปานกลางถึงสูง ปัจจุบันมีจำนวน 34 แห่ง หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 10% ของจำนวนโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด แต่มีจำนวนเตียงผู้ป่วยรวมกันประมาณ 10,008 เตียง หรือราว 28.8% ของจำนวนเตียงทั้งหมด สะท้อนความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยและโอกาสการรับรู้รายได้ที่สูง
2. โรงพยาบาลขนาดกลาง (มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 31 - 200 เตียง) มีจำนวนประมาณ 234 แห่ง (68.0%) มีจำนวนเตียงประมาณ 23,439 เตียง (67.4%)
3. โรงพยาบาลขนาดเล็ก (มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 1-30 เตียง) มีจำนวนประมาณ 77 แห่ง (22%) มีจำนวนเตียงประมาณ 1,314 เตียง (3.8%)

### รูปแบบการจัดการนวัตกรรมของโรงพยาบาลเอกชน

1. สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การเจาะกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจง และการให้ความสำคัญการรับเป็นโรงพยาบาลเฉพาะทาง จากการที่โรงพยาบาลเอกชนได้รับแรงจูงใจผ่านมาตรการภาษีจากภาครัฐจึงมีการลงทุนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเด่นชัดขึ้น โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพขยายขนาดอย่างรวดเร็วผ่านการซื้อ/ควบรวมกิจการและการเปิดกิจการในเครือทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด โดยเฉพาะเมืองสำคัญตามแนวชายแดน รวมถึงมีการซื้อหุ้นของโรงพยาบาลเอกชนรายใหญ่อื่น ๆ เพื่อลงทุนและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งส่วนหนึ่งเพื่อรองรับผู้ป่วยจากประเทศเพื่อนบ้านหลังรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ตลอดจนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในไทยอย่างต่อเนื่องตามนโยบายการเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (Medical Hub of Asia) ทำให้เกิดกลุ่มโรงพยาบาลขนาดใหญ่ขึ้นหลายกลุ่ม อาทิ กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ กลุ่มโรงพยาบาลธนบุรี และกลุ่มโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ เป็นต้น การรวมกลุ่มที่เข้มแข็งและมีลูกค้าเป้าหมายชัดเจน ทำให้จำนวนคู่แข่งของธุรกิจโรงพยาบาลลดน้อยลงสำหรับโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กต่างปรับตัวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อเจาะลูกค้ากลุ่ม “นิชมาร์เก็ต”

โรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทยมุ่งยกระดับประสิทธิภาพและการบริการสู่มาตรฐานสากล เพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการช่วยหนุนการเติบโตของรายได้ในระยะยาว โรงพยาบาลขนาดใหญ่มุ่งเน้นกลยุทธ์ควบรวมกิจการเพื่อเพิ่มเครือข่าย โดยเข้าซื้อกิจการโรงพยาบาลที่ทำกำไรดีอยู่แล้ว รวมทั้งมีการลงทุนเพิ่มปริมาณและคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น การขยายพื้นที่ให้บริการการลงทุนศูนย์รักษาโรคซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเร่งขยายสาขา สร้างโรงพยาบาลแห่งใหม่ ใน

แถบหัวเมืองต่างจังหวัดเพื่อรับกลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนและกำลังซื้อมากขึ้น รวมถึงเมืองที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวหลักและเมืองชายแดนเพื่อรองรับผู้ป่วยที่เป็นนักท่องเที่ยวและผู้ป่วยจากประเทศเพื่อนบ้าน ตลอดจนมีการรวมกลุ่มเพื่อขยายเครือข่ายกับพันธมิตรต่างธุรกิจ รวมทั้งแตกไลน์ไปสู่ธุรกิจด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ ผลิตภัณฑ์อาหารเสริม และเครื่องสำอางค์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มฐานลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ส่วนโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่ไม่มีเครือข่ายสาขา (Stand-alone) ต่างปรับตัวด้วยการพยายามลงทุนสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อรองรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้น

จากการโรงพยาบาลและสถานพยาบาลเอกชน 2555 โดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งมีการสำรวจทุก 5 ปี พบว่า จำนวนผู้ป่วยคนไทยมีสัดส่วนประมาณ 93.5% ของผู้ป่วยรวม ส่วนจำนวนผู้ป่วยต่างชาติมีเพียง 6.5% อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้ป่วยต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นลำดับตามการเติบโตของชาวต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย (Expatriate) และประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (Tourist & Medical tourist) ซึ่งใน 2 กลุ่มหลังนี้ มีสัดส่วนรวมกันเกือบ 70% ของ ตลาดผู้ป่วยต่างชาติ ขนาดของโรงพยาบาลมีส่วนเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันและการทำกำไร โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่มีเครือข่ายมากได้เปรียบจากการประหยัดต่อขนาด ฐานเงินทุนที่แข็งแกร่ง และมีความยืดหยุ่นสูงในการทำตลาดทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งสามารถรับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางและเล็ก อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจัดว่ามีความมั่นคงและมีความเสี่ยงต่ำ เพราะเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น จึงได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจน้อยกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจบริการอื่นๆ อีกทั้งยังสามารถผลักภาระค่าใช้จ่ายไปยังผู้ใช้บริการได้ระดับหนึ่ง ทั้งนี้พบว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555-2559) โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่และขนาดกลางที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ มีรายได้รวมกันสูงถึง 65-70% ของรายได้โรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด นโยบายศูนย์กลางทางการแพทย์ (Medical Hub) ที่รัฐบาลประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2546 ส่งผลให้การท่องเที่ยวเชิงการแพทย์หรือเชิงสุขภาพ (Medical Tourism) เติบโตขึ้นต่อเนื่อง โดยโรงพยาบาลเอกชนของไทยได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นหนึ่งในจุดหมายของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์มีข้อได้เปรียบด้านคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพการรักษาที่สูงติดอันดับโลก ขณะที่อัตราค่ารักษาพยาบาลถูกกว่าเมื่อเทียบกับประเทศที่มีมาตรฐานการรักษาในระดับเดียวกัน นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่เหมาะสมในช่วงพักฟื้น รวมทั้งมีชาวต่างชาติเข้ามาลงทุนและทำงานอย่างกว้างขวาง

2. การได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เป็นการจัดการของโรงพยาบาลเพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับสากลเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ซึ่งปัจจุบันจำนวนสถานพยาบาลของประเทศไทยได้รับการรับรองในระดับมาตรฐานสากล “JCI” (Joint Commission International Accreditation) มีมากกว่า 50 แห่ง ซึ่งสูงกว่าประเทศคู่แข่งในภูมิภาค ทั้งอินเดีย สิงคโปร์ และมาเลเซียที่มีอยู่ 36 แห่ง 19 แห่ง และ 14 แห่ง ตามลำดับ นอกจากนี้ ภาครัฐยังออกมาตรการสนับสนุนเป็นโครงการเร่งด่วน ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ ภายใน 10 ปี (2559-2568) ได้แก่ 1) การขยายเวลาพำนักในไทยเพื่อการรักษาพยาบาลของกลุ่ม CLMV และจีน จากเดิม 30 วัน เป็น 90 วัน สำหรับผู้ป่วยและผู้ติดตามรวมไม่เกิน 4 ราย 2) การขยายเวลาพำนักระยะยาว (Long Stay Visa) จากเดิม 1 ปี เพิ่มเป็น 10 ปี แก่ชาวต่างชาติ 14



ประเทศ และ 3) จัดทำแพคเกจด้านพันธุกรรมและการตรวจสอบสุขภาพสำหรับชาวต่างชาติ เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวช่วยหนุนให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของไทยสามารถขยายตลาดไปสู่ผู้ป่วยต่างชาติ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และส่วนใหญ่มีการใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลสูงกว่าผู้ป่วยในประเทศ รายได้ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจึงเติบโตได้ต่อเนื่อง และมีอัตราการทำการกำไรค่อนข้างดีแม้จะเผชิญภาวะเศรษฐกิจซบเซาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา

จากการศึกษาของ พูลสุข นิลกิจศรานนท์ (2560) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมของโรงพยาบาลเอกชน ดังนี้

1. การบริโภคนิยมในประเทศพื้นตัวซ้ำ โดยผู้มีรายได้ระดับกลางซึ่งเป็นลูกค้าหลักของโรงพยาบาลและค่อนข้างอ่อนไหวต่อราคา มีความระมัดระวังการใช้จ่ายท่ามกลางอัตราค่ารักษาพยาบาลที่ปรับขึ้นต่อเนื่อง ลูกค้าบางส่วนจึงลดค่าใช้จ่ายโดยซื้อยาเองหรือเลือกใช้สิทธิ์รักษาพยาบาลจากโรงพยาบาลรัฐหรือสถานพยาบาลอื่นๆ ของรัฐ รวมถึงคลินิกเอกชนที่ค่ารักษาพยาบาลถูกกว่า กลุ่มโรงพยาบาลขนาดใหญ่จึงหันมาให้ความสำคัญกับการทำตลาดระดับกลางลงล่างมากขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาและเสนอขายแพคเกจการรักษา ซึ่งเพิ่มความเสี่ยงแก่โรงพยาบาลขนาดกลางและเล็กที่ถูกแบ่งกลุ่มลูกค้าไปบางส่วน อีกทั้งยังมีต้นทุนดำเนินการสูงกว่า

2. เศรษฐกิจของประเทศลูกค้าสำคัญซบเซา ส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลที่เน้นลูกค้าต่างชาติ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง ซึ่งเผชิญภาวะราคาน้ำมันอยู่ในระดับต่ำต่อเนื่องมาหลายปี ทำให้โรงพยาบาลเอกชนที่พึ่งพาลูกค้ากลุ่มนี้เป็นหลักเร่งปรับกลยุทธ์ โดยการหาลูกค้าจากตลาดใหม่มาทดแทน อาทิ ผู้มีรายได้สูงจาก CLMV และจีน ส่งผลให้ในภาพรวมจำนวนและรายได้จากลูกค้าต่างชาติอาจไม่ได้ปรับลดลงหรือปรับลดเพียงเล็กน้อย และยังสามารถเพิ่มขึ้นในบางโรงพยาบาล

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงพยาบาลยังมีปัจจัยหนุนการเติบโตของรายได้ จาก 1) การแพร่ระบาดของโรคตามฤดูกาล อาทิ ไข้หวัดใหญ่ ไข้เลือดออก 2) การปรับขึ้นอัตราค่ารักษาพยาบาลและเพิ่มสิทธิ์เข้ารับการตรวจสอบสุขภาพโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายจากสำนักงานประกันสังคม ในปี 2560 ทำให้โรงพยาบาลที่มีฐานผู้ป่วยประกันสังคมจำนวนมากได้ประโยชน์ และ 3) การปรับกลุ่มเป้าหมายโดยดึงคนไทยมาใช้บริการมากขึ้นในโรงพยาบาลที่เน้นผู้ป่วยต่างชาติปัจจัยข้างต้นส่งผลให้รายได้โดยรวมของโรงพยาบาลเอกชนเติบโตได้ต่อเนื่อง สะท้อนจากผลประกอบการของโรงพยาบาลเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ปี 2559 มีรายได้เพิ่มขึ้นเกือบ 2.5 เท่าของปี 2553 และในช่วงครึ่งแรกของปี 2560 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีอัตรากำไรสุทธิสูงถึง 16.0% จากเฉลี่ย 14.1% ต่อปีในช่วง 2554-2559

การเพิ่มขึ้นของกลุ่มชนชั้นกลางที่มีอำนาจซื้อสูง การเติบโตทางเศรษฐกิจและรายได้ของประชากร โดยเฉพาะในกลุ่มชนชั้นกลาง จะหนุนความต้องการใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มขึ้น โดยเมื่อพิจารณาอัตราการใช้จ่ายด้านการรักษาพยาบาลต่อ GDP ของคนไทยยังอยู่ในระดับไม่สูงมากนัก เมื่อผนวกกับชนชั้นกลางในกลุ่มอาเซียน สะท้อนโอกาสในการเติบโตของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของไทยยังมีอยู่อีกมาก

3. การขยายตัวของชุมชนเมือง องค์การสหประชาชาติ (United Nations) คาดว่าระดับความเป็นเมือง (Urbanization Rate) ของไทยจะเพิ่มขึ้นจาก 50.4% ปี 2558 เป็น 60.4% ในปี 2568 ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในการขยายการให้บริการทางการแพทย์ไปสู่พื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้นในอนาคต

เมื่อเทียบกับความต้องการใช้บริการในกรุงเทพและปริมณฑลที่ค่อนข้างอึดตัว นอกจากนี้ธุรกิจยังได้อานิสงส์จากนโยบายของรัฐบาล อาทิ นิคมอุตสาหกรรม โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออกและการเติบโตของชุมชนเมืองในกลุ่มประเทศ AEC จะทำให้จำนวนผู้ใช้บริการทางการแพทย์เพิ่มขึ้น

4. การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้ความต้องการในการใช้บริการทางการแพทย์ที่ทันสมัยและเทคโนโลยีขั้นสูงมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยคาดว่าจำนวนผู้สูงอายุ (มากกว่า 60 ปี) จะเพิ่มขึ้นจาก 9.1 ล้านคนในปัจจุบันเป็น 10.3 ล้านคน ในปี 2562 และคาดว่าค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพของผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นจาก 6.3 หมื่นล้านบาท ในปี 2553 (2.1% ของ GDP) เป็น 22.8 หมื่นล้านบาท (2.8% ของ GDP) ในปี 2565 (จากแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564)

5. อัตราการเจ็บป่วยและเสียชีวิตจากโรคไม่ติดต่อร้ายแรง (Noncommunicable diseases: NCD) ของคนไทยมีมากขึ้น อาทิ โรคหัวใจ โรคหลอดเลือดสมอง โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคปอดบวม โดยผู้ป่วยในไทยมีพฤติกรรมการเสี่ยงต่อการเกิดโรคค่อนข้างมากไม่ว่าจะเป็นอัตราการสูบบุหรี่การดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่สูงถึง 6.5 ลิตรต่อคนต่อปี การบริโภคน้ำตาลสูงสุดในอาเซียน เป็นต้น ทำให้ความต้องการใช้บริการทางการแพทย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง

6. แผนการขยายสาขา การเพิ่มเครือข่าย การเพิ่มพื้นที่ให้บริการของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อสร้างฐานรายได้จากธุรกิจโรงพยาบาลและการลงทุนในธุรกิจที่ไม่ใช่โรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลขนาดใหญ่หลายแห่งมีแผนลงทุนขยายสาขาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการ เช่น โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลวิภาวดี รวมทั้งมีการขยายเครือข่ายเพื่อเพิ่มช่องทางส่งต่อผู้ป่วยไปรักษาโรงพยาบาลในเครือ ขณะที่บางแห่งเสริมจุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการปรับรูปแบบการให้บริการเป็นศูนย์เฉพาะทาง (โรงพยาบาลเปาโล) หรือเป็นระบบดิจิทัลครบวงจร (โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์) เพื่อดึงดูดผู้ใช้บริการ และตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ต้องการรักษาโรคเฉพาะทางโดยตรง รวมทั้งเพิ่มโอกาสขยายตลาดไปสู่ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ที่มีช่องว่างด้านราคาและบริการ ได้แก่ ผู้ที่ไม่สามารถใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนที่มีราคาสูง และผู้ที่ไม่ต้องการรอคิวในโรงพยาบาลรัฐ หรือกลุ่มลูกค้าที่พักอาศัยตามแนวรถไฟฟ้ามหานครไปจนถึงกลุ่มผู้สูงอายุ ทั้งนี้ คาดว่าในปี 2563 จะมีจำนวนเตียงเพิ่มอีกไม่น้อยกว่า 2,700 เตียง จากปัจจุบันประมาณ 35,000 เตียง หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 2.6% ต่อปี ส่วนการขยายไปสู่ธุรกิจที่ไม่ใช่โรงพยาบาล อาทิ ศูนย์ดูแลสุขภาพ ศูนย์ดูแลและโครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ ร้านขายยา โรงงานผลิตยา ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ อาหารเสริม อาหารทางการแพทย์ และผลิตภัณฑ์เสริมความงาม เป็นต้น จะเข้ามาเสริมให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนครบวงจรของซีพีฟลายเซ็น และสอดคล้องตามเทรนด์ที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น

7. การกระจายฐานผู้ป่วยหรือขยายไปสู่ตลาดใหม่ของโรงพยาบาลที่เน้นรายได้จากลูกค้าต่างชาติ เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพึ่งพาลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก โดยหลายโรงพยาบาลมีลูกค้าต่างชาตินอกเหนือจากกลุ่มเป้าหมายที่เริ่มเติบโตมากขึ้น ได้แก่ จีน รัสเซีย อาเซียน และกลุ่ม CLMV ซึ่งส่วนใหญ่ประเทศเหล่านี้มีบริการด้านสาธารณสุขไม่พอเพียงต่อความต้องการ โดยโรงพยาบาลเอกชนบางแห่งปรับมาเน้นลูกค้าจากเมียนมาร์เป็นอันดับต้นๆ และหลายแห่งตั้งสำนักงานตัวแทนในเมียนมาร์เพื่อเป็นตัวกลางส่งตัวผู้ป่วยไปรักษาไปยังต่างประเทศ เช่น โรงพยาบาล

วิจัยเวชอินเทอร์เน็ตออนไลน์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ โรงพยาบาลกรุงเทพ และโรงพยาบาลพระราม 9 เป็นต้น นอกจากนี้ ลูกค้ายิ่งกลุ่มที่ไม่อาจมองข้าม คือ กลุ่มผู้ป่วยต่างชาติประเภท long-stay

8. การรุกสู่ธุรกิจศูนย์บริการสุขภาพเพื่อรับแนวโน้มการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งเป็นเทรนด์ที่ทั่วโลกให้ความนิยม ครอบคลุมตั้งแต่บริการด้านสุขภาพ แพทย์ทางเลือก และบริการด้านการชะลอวัย (Anti-aging) โดยรายงานจาก The Global Wellness Tourism Economy Report 2013-2015 ประเมินมูลค่าของธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพทั่วโลกจะเติบโตไม่ต่ำกว่า 9% ต่อปี ตลาดในเอเชียมีมูลค่ารวมประมาณ 5.6 พันล้านดอลลาร์ จากจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่า 2.5 ล้านคน โดยประเทศไทยอยู่อันดับ 4 ในเอเชีย และอันดับ 2 ในอาเซียนรองจากสิงคโปร์ ด้วยแนวโน้มที่เปลี่ยนจากการรักษาไปเป็นการดูแลสุขภาพ โรงพยาบาลเอกชนไทยหลายแห่งจึงทำการตลาดเชิงรุกสู่ธุรกิจศูนย์สุขภาพครบวงจรเพื่อสร้างการเติบโตของรายได้ในระยะยาว ได้แก่ BDMS Wellness Clinic ของกลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ Medical City ของกลุ่มโรงพยาบาลธนบุรี ศูนย์สุขภาพดูแลผู้สูงวัยของกลุ่มโรงพยาบาลบางปะกอก ก้าวนำไท และโรงพยาบาลยันฮี ซึ่งคาดว่าจะมีโรงพยาบาลเอกชนอื่นๆ ปรับตัวรับกระแสการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต

9. นโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนด้านการแพทย์ครบวงจร ซึ่งเป็นหนึ่งในคลัสเตอร์ตามนโยบายเขตเศรษฐกิจพิเศษและเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีขั้นสูง ใน 4 กลุ่มกิจการ ได้แก่ อุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมสมุนไพร เครื่องมือแพทย์ และบริการทางการแพทย์ โดยภาครัฐให้สิทธิประโยชน์ด้านการปรับลดอัตราภาษี ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันจากที่โรงพยาบาลของไทยมีต้นทุนลดลง จูงใจให้มีผู้เข้ามาใช้บริการทางการแพทย์และบริการสุขภาพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนยังต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากคู่แข่งในประเทศและต่างประเทศ โดยนอกเหนือจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันซึ่งเร่งขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องแล้ว ยังมีกลุ่มทุนขนาดใหญ่จากธุรกิจอื่นที่ปรับโมเดลสู่ธุรกิจโรงพยาบาล เนื่องจากมองว่าเป็นธุรกิจที่มี “ความเสี่ยงต่ำ” และมีโอกาสสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว อีกทั้งยังสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่ให้ความสนใจด้านสุขภาพกันแพร่หลาย โดยมูลค่าการลงทุนจะค่อนข้างสูงและกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่กรุงเทพ อาทิ กลุ่มพญาภิบาล โฮลดิ้ง (โรงพยาบาลวิมุตติ คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2563) กลุ่มอาร์เอสยู (RSU International Hospital คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2563) กลุ่มอื่นๆ อาทิ เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP Group) และเครือไทยเจริญ คอร์ปอเรชั่น (TCC Group) จึงคาดว่าจำนวนโรงพยาบาลและเตียงผู้ป่วยจะเพิ่มขึ้นอีกมาก การแข่งขันในธุรกิจจึงมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นทั้งด้านราคาและบริการ ตลอดจนการแย่งชิงบุคลากรทางการแพทย์ นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งจากโรงพยาบาลของรัฐบางแห่งที่พัฒนาระบบการให้บริการในมาตรฐานเดียวกับเอกชน ซึ่งรวมถึงการให้บริการเฉพาะทางและการให้บริการนอกเวลาราชการ (เช่น โรงพยาบาลปิยมหาราชากรณีย์ ในเครือศิริราช และศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนของโรงพยาบาลรามาริบัติ ) โดยมีข้อได้เปรียบด้านชื่อเสียง เทคโนโลยี และแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคู่แข่งจากโรงพยาบาลในต่างประเทศ พบว่า หลายประเทศในเอเชียวางสถานะเป็นศูนย์กลางการแพทย์และ/หรือมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดียวกับไทย เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย หรือแม้แต่จีนที่กำลังผลักดันมณฑลไห่หนาน (1 ใน 18 มณฑลหลักภายใต้ยุทธศาสตร์ One Belt One Road) เป็น “ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์” เพื่อดึงดูดผู้ป่วยจีนที่นิยมใช้บริการแพทย์ในต่างประเทศ นอกจากนี้ กลุ่ม “พาร์คเวย์ แพ้นไท” โรงพยาบาลเอกชนของสิงคโปร์ยังประกาศ

สร้างโรงพยาบาลขนาด 250 เตียงแห่งแรกในเมียนมาร์คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2563 ส่วนประเทศในตะวันออกกลางซึ่งเป็นลูกค้าหลักของโรงพยาบาลชั้นนำในไทยหลายแห่ง เช่น ประเทศกาตาร์ จะเปิด Medical City ขนาดใหญ่ ขนาด 559 เตียง (ใกล้เคียงกับโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์) มูลค่า 23,000 ล้านบาท ส่วนประเทศคูเวตเปิด Hospital Complex ขนาด 1,168 เตียง มูลค่า 35,000 ล้านบาท (เปิดบริการแล้ว) และสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ (UAE) เปลี่ยนเงื่อนไขประกันสุขภาพเป็นเน้นรักษาในประเทศแทนการออกมามีบริการต่างประเทศ ยังมีคู่แข่งจากทุนอาเซียนที่อาจรุกสู่ธุรกิจนี้ ดังเช่นบริษัทผู้ให้บริการสุขภาพรายใหญ่ของมาเลเซีย “KPJ Healthcare Berhad” ที่รุกสู่อินโดนีเซีย เป็นต้น ซึ่งจากภาวะการแข่งขันข้างต้นอาจกดดันอัตรากำไรของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนโดยรวมให้เติบโตชะลอลงบ้าง ขณะที่เพิ่มความเสี่ยงต่อโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลางและเล็กที่ไม่มีเครือข่ายสาขาอาจสูญเสียลูกค้าหรือถูกแย่งส่วนแบ่งตลาดไปบางส่วน ส่วนในระยะปานกลาง-ยาว ซึ่งนับเป็นความท้าทายของการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในการปรับตัว คว่ำโอกาส และเตรียมตัวรับมือกับการแข่งขันในอนาคต

### ทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย (1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) มุ่งเน้นอธิบายความสามารถจัดการปัจจัยภายในขององค์กร นั่นคือทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงานโดยมีผลต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลดำเนินงานองค์กร (2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) มุ่งเน้นอธิบายถึงกลยุทธ์การบริหารที่ผู้บริหารจะปฏิบัติให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (3) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

จากทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยทั้งสองทฤษฎีดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายผลการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

**1. ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View : RBV)** เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรซึ่งได้เริ่มนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อทำให้องค์กรมีความสามารถที่แตกต่าง ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Sustainable competitive advantage) (Barney, 1991, 2001; Grant, 1991) Penrose (1959) (อ้างในKor and Mahoney. 2004) ได้เสนอแนวความคิดด้านทรัพยากรขององค์กรว่า โอกาสด้านการผลิตเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในมากกว่าปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเติบโตของอุปสงค์หรือจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Kor and Mahoney.2004) ซึ่งองค์ประกอบของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (RBV) จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรกได้แก่ ทรัพยากรหมายถึง

ทรัพยากรภายในของธุรกิจ West and Bamford (2010) กล่าวว่า ทรัพยากรต้องไม่สามารถซื้อขาย แลกเปลี่ยนกันได้ (Tradable) ซึ่ง Barney (1991) ได้จำแนกทรัพยากรออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resource) ได้แก่ โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร ทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี วัตถุดิบ และสินทรัพย์ต่างๆ (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ความชาญฉลาด การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม และประสบการณ์ (3) ทรัพยากรองค์การ (Organizational resource) ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์การ ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียงองค์ประกอบที่สองคือ ความสามารถขององค์การ (Ordinary capabilities) ซึ่งหมายถึง ทักษะความชำนาญ ความสามารถในการจัดการกับทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม (Kor and Mahoney, 2004) เพื่อให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการและนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Dess and Lumpkin, 2003) โดยได้รับผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Makadok, 2001) และพยายามรักษาความแข็งแกร่งของทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้กิจการใช้โอกาสเพื่อขจัดอุปสรรค

การให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะเป็น ประโยชน์ต่อธุรกิจ (Wade and Hulland, 2004) เนื่องจากทรัพยากรและความสามารถขององค์การ มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งหากองค์การใดสามารถใช้ทรัพยากร ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลย่อมสร้างความได้เปรียบที่มากกว่าคู่แข่ง (พรสวรรค์ มงคลชัยอรัญญา และ นวพร ประสมทอง, 2551) ในขณะที่ความได้เปรียบของการแข่งขันจะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์การต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความยั่งยืน อย่างไรก็ตามธุรกิจจะสามารถ รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้เพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น (Dess and Lumpkin, 2003) ใน ขณะเดียวกันทรัพยากรภายในขององค์การที่มีคุณค่าจะมีคุณค่าน้อยลง เมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากร เหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นเดียวกัน (Riordan, 2006)

การที่องค์การจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้น ต้องสร้างมูลค่าบนพื้นฐาน ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การมีทรัพยากรมีคุณค่า (Valuable) เป็นทรัพยากรหายาก (Rare) เป็นทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imitation) และไม่มีสิ่งใดมาทดแทนทรัพยากรนั้นได้ (Substitution) จึงจะนำไปสู่ความยั่งยืนทางการแข่งขัน (Barney, 1991) ทั้งนี้การได้มาซึ่งความ ได้เปรียบในการแข่งขันอาจไม่เพียงพอองค์การต้องมุ่งมั่นที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดย เตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ตลอดเวลา (Kor and Steven, 2007) แสดงให้เห็นว่า องค์การรวมทั้งหน่วยงานที่มีความแตกต่างกันสามารถที่จะนำทรัพยากรเพื่อมา ใช้เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องร่วมกันได้ (Prahalad and Hamel, 1990)

องค์การต้องเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันด้วยการทำให้ธุรกิจมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ด้วยต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด รวมถึงความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว (Yilmaz, 2008) แต่ด้วยสมรรถนะขององค์การ ได้มาจากการสั่งสมความรู้และทักษะของบุคลากร (Grant, 1991; Prahalad and Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) ความสามารถที่มีคุณสมบัติพิเศษในการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับกิจการ (West and Bamford, 2010) รวมถึงความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ

ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สามารถสนองตอบต่อแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น (Lengnick-Hall and Beck, 2005)

จากขอบเขตของทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่ออธิบายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับฐานการจัดการทรัพยากรโดยอธิบายถึงการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์โดยมีปัจจัยที่เป็นทรัพยากรพื้นฐาน คือ ความได้เปรียบทางการตลาดความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรประสิทธิผลในการตอบสนองจากลูกค้าองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

**2. ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory)** เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ Fiedler (1967) เป็นนักวิชาการยุคแรกที่ได้ศึกษาและกำหนดแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ว่า เป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริง และการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารโดยถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด เพราะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่า ควรจะใช้การบริหารรูปแบบใดในสภาวะการณ่นั้นๆ โดยทั่วไปแล้วการบริหารเชิงสถานการณ์อาจหมายถึงการทำงานพร้อมกันขององค์การด้วยการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม (Sher and Lee, 2004) ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ

Otley (1980) และ Rejc (2004) กล่าวว่า ไม่มีความเป็นสากลในระบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมที่จะสามารถปรับใช้ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกองค์การในทุกสภาวะการณ แต่คุณลักษณะเฉพาะของระบบและประสิทธิภาพของการบริหารเชิงสถานการณ์จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ และบริบทที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงขององค์การนั้นๆ ซึ่งการที่จะเกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (Homburg et al., 2012) ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ จึงเป็นกลยุทธ์การบริหารที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การและหากองค์การมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน ย่อมต้องมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และมีวิธีการในการบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้นแตกต่างกันด้วย (Robbins and Coulter, 2002) ทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ ได้แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์การเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาอิทธิพลโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Koall, 2011) ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การด้วย ดังนั้นองค์การไม่เพียงแต่พัฒนาทรัพยากรเท่านั้น แต่ต้องสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันโดยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ การปรับตัวขององค์การในการดำเนินธุรกิจเป็นสิ่งที่จำเป็นในการอยู่รอดขององค์การ (Johannesson and Palona, 2010) ตลอดจนรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มที่เกิดเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Kor, Mahoney, and Michael, 2007)

ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์นอกจากให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ยังให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) ขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) และไม่คงที่ (Instability) (Luthans and Stewart, 1977) กล่าวคือ แต่ละองค์การมีรูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน โดยการที่องค์การจะดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีวิธีการมากมายแตกต่างกันและหลากหลายวิธี โดยไม่มีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวในการบริหารจัดการ (Robbins and Coulter, 2009; Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2011) ทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมและกิจกรรมในการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์การ (Lu Chen Wei Zheng Baiyin Yang Shuaijiao Bai, 2016) จากแนวคิดของ Fiedler (1967) ที่ว่า ผู้นำมีพฤติกรรมสำคัญสองประการคือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Task motivation) และพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship motivation) ดังนั้นเพื่อให้ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพ ผู้นำจึงควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Liu and Phillips, 2011) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การได้ และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมผู้นำควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับสภาพแวดล้อม เช่น คาดการณ์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี อิทธิพลจากคู่แข่ง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลายของทรัพยากรที่องค์การมีอยู่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (Koall, 2011) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและการเปิดตัวของการตลาดใหม่ในผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากรูปแบบเดิมๆ การปรับตัวและนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ให้ทันกับยุคสมัย สอดคล้องกับการจัดการนวัตกรรมให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในด้านโอกาสทางการตลาด ด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจได้ในที่สุด ธุรกิจต้องพิจารณาสถานการณ์ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว

จากขอบเขตของทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่ออธิบายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์โดยอธิบายถึงการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และความรุนแรงทางการแข่งขัน

**3. แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities)** เป็นกรอบคิดด้านกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นภายใต้ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Barney, 1991) โดยมุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2012) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเห็นว่า สภาพแวดล้อมไม่ได้คงที่แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่ผันแปร ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาความสามารถใหม่ โดยการเพิ่ม หรือลดทรัพยากรใหม่ ให้สอดคล้องกับความ

ผืนแปดดังกล่าว (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ความสามารถเชิงพลวัตไม่ใช่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมแต่มุ่งที่จะก้าวข้ามสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลง (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007) โดยใช้ความสามารถในระดับองค์กร (Firm Level abilities) การสร้างความสามารถใหม่ การใช้ทรัพยากรทั้งเก่าและใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับGalunic and Eisenhardt (2001); Rindova and Kotha (2001) ที่ได้อธิบายถึงความสามารถเชิงพลวัตว่า เป็นการขับเคลื่อนองค์การผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป Helfat (1997) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ความสามารถเชิงพลวัตเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะหรือขีดความสามารถ ที่ช่วยให้องค์กรสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และกระบวนการดำเนินงานใหม่ ที่สามารถตอบสนองสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของตลาด นอกจากนี้ Wang and Ahmed (2007) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ความสามารถเชิงพลวัตนั้นเป็นความสามารถที่ถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น โดยการรับรู้นี้จะส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการปฏิบัติตามพฤติกรรมขององค์กรในการประสานประสานระหว่างการสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการพัฒนาและฟื้นฟูความสามารถหลักในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความสามารถเชิงพลวัต สามารถอธิบายได้ 2 ด้านได้แก่ (1) ด้านพลวัต (Dynamic) คือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น การบริการ การสร้างเครือข่าย รวมถึงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นต้น และ (2) ด้านความสามารถ (Capability) คือ การใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการรวมกลุ่มทรัพยากร (Integration) ที่ทำเป็นประจำและต่อเนื่องให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ และปรับโครงสร้างใหม่ (Reconfiguring) ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง (Jantunen, Ellonen & Johansson, 2012; Mckelvie & Davidsson, 2009) เช่น การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นหรือความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร เป็นต้นโดยองค์กรจะต้องพยายามเชื่อมโยง ลดและสร้างทรัพยากรเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ภายใต้ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับการจัดการนวัตกรรมถือเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงแต่ก็หลีกเลี่ยงไม่ได้หากคำนึงถึงศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจในระยะยาว ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กรแท้จริงนั้น คือ การที่องค์กรสามารถสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงทรัพยากรที่มีอยู่ให้ตอบสนองต่อภาวะเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) นั้นเอง

จากขอบเขตของแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่ออธิบายถึงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต โดยอธิบายถึงการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต คือ การมุ่งที่การบริการ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การบูรณาการกระบวนการจัดการ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์



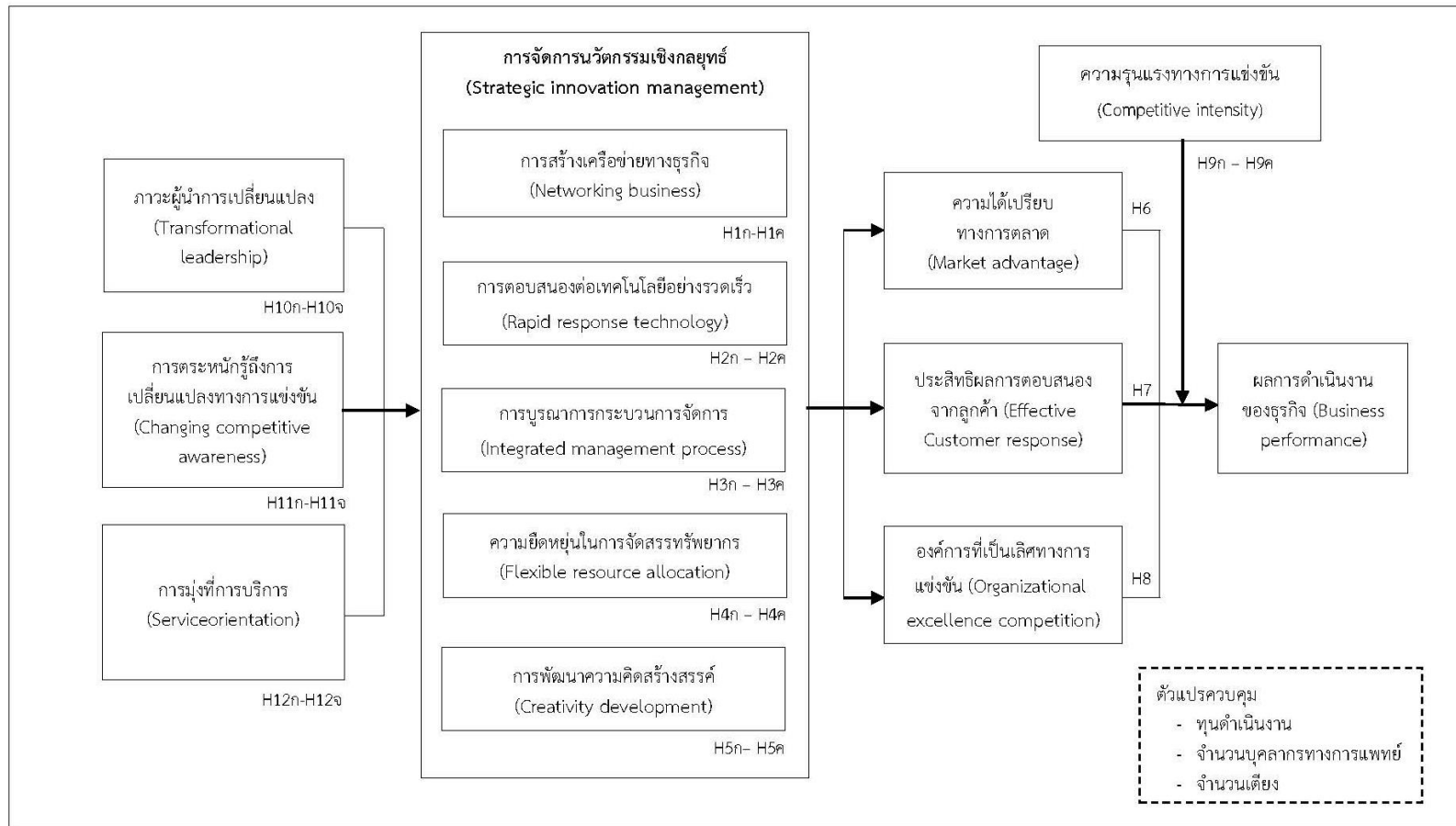
## การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงพัฒนาเป็นโมเดลการวิจัย โดยแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated management process) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) ที่ส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) ซึ่งมีผลกระทบจากตัวแปรแทรก คือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity)

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)

จากตัวแปรที่ได้ศึกษาดังกล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยโดยให้การทดสอบผลกระทบระหว่างตัวแปรต่างๆ เป็นไปในทิศทางบวกยกเว้นความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) จะส่งผลในทางลบ





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมรวมถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management)** เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาและสังคม (Tony Smale, 2016) เป็นแนวคิดที่กำลังเกิดขึ้นในการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก เนื่องจากมีความโดดเด่นในเรื่องของความหลากหลายของประเด็นที่เกี่ยวข้องพื้นฐานของแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดนวัตกรรม (Innovation) หรือนวัตกรรมแบบดั้งเดิม (Traditional innovation) ซึ่งมีความแตกต่างกันดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจเป็นลำดับผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงแนวคิดนวัตกรรมก่อนดังนี้

**นวัตกรรม (Innovation)** เป็นแนวคิดที่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงของความคิดในผลิตภัณฑ์หรือบริการทางการตลาดใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือแจกจ่าย หรือวิธีการใหม่ของการบริการสังคม การใช้ประโยชน์จากความคิดในเชิงพาณิชย์ เพื่อประยุกต์ใช้ดำเนินการในเรื่องต่างๆ ส่วนหนึ่งจะนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าในการบริการ หรือเพื่อศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กร (Meng-Ling Wu, 2016) สอดคล้องตามแนวคิดของ West and Farr (1990) ได้กล่าวว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือวิธีการใหม่ในการองค์กร รวมถึงบทบาทของกลุ่มหรือองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละส่วนงาน ซึ่งที่ใต้การยอมรับและการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อตัวบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสังคมในวงกว้าง Hamel (1999) กำหนดลักษณะนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรมเปรียบเสมือนแผนการตลาด จากหลักการจัดการกระบวนการและการปฏิบัติแบบดั้งเดิม เป็นการเปลี่ยนการจัดการดำเนินการในรูปแบบที่แตกต่างจากรูปแบบประเพณีนิยมแบบเดิมขององค์กร และเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการรูปแบบการทำงานในองค์กร ในขณะที่ Christenson (1997) กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นจุดเริ่มของความวุ่นวายที่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมในองค์กร แต่สามารถนำไปสู่ระดับความพอดีอย่างราบรื่นในสภาพแวดล้อมขององค์กรเช่นกัน Schilling (2008) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ หรือกระบวนการใหม่ อย่างไรก็ตามนวัตกรรม เป็นการส่งเสริมให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ให้กับบุคลากรในองค์กร และนวัตกรรมเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ (Edward, 2014)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมจากนักวิชาการหลากหลายท่าน ซึ่งมีการให้คำนิยามในหลายลักษณะ และหลายแง่มุมที่แตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานความรู้ และวิชาชีพของนักวิชาการที่ให้คำนิยาม ซึ่งมีมิติที่แตกต่างกันไป ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การให้ความหมายของนวัตกรรม

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของคำว่า นวัตกรรม
Evan (1966)	นวัตกรรมเป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับในตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเป็นกระบวนการใหม่ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรกและทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Drucker (1985,1993)	นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงธุรกิจและความมั่งคั่งโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือจากการสร้างขึ้นมาใหม่รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่
Tushman and Nadler (1986)	นวัตกรรมคือการสร้างผลิตภัณฑ์บริการหรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Damanpour (1987)	นวัตกรรมในแง่มุมมองของนวัตกรรมองค์การหมายถึงสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใช้ในองค์การและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ
Rogers (1995)	นวัตกรรมคือความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคลหรือหน่วยงานต่างๆที่นำไปใช้
Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรมคือผลิตภัณฑ์ใหม่หรือกระบวนการใหม่หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Betje (1998)	นวัตกรรมคือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การจัดจำหน่ายและไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Perez-Bustamante (1999)	นวัตกรรมเป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหาดำเนินงานจัดเก็บตลอดจนใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้การวิจัยและพัฒนาการผลิต การพาณิชย์และการอยู่รอดของธุรกิจ
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การ และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon and Sahota (2003)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิงเทคนิคใหม่ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

โดยสรุป นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง สิ่งใหม่ๆ ที่พัฒนาขึ้นจากความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ในรูปของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่โดยที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ Bessant & Tidd (2004) กล่าวว่า หากองค์การปราศจากพื้นฐานที่จะผลักดันให้เกิดนวัตกรรม หรือไม่คำนึงถึงกระบวนการหรือโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมก็ยากที่จะองค์การเกิดผลกำไร และไม่สามารถสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากนวัตกรรมเช่นกัน รวมถึงยากต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Vona and DeMarco (2008) ที่กล่าวว่า การเติบโตของธุรกิจที่เริ่มต้นจากนวัตกรรม เป็นกุญแจที่สำคัญในการสร้างความสำเร็จของธุรกิจที่ยั่งยืน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากสร้างวัฒนธรรมที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นองค์การและองค์การจะได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมมากขึ้น หากสามารถแรงจูงใจบุคลากรในองค์การให้มีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, Lamsa, Uusitalo, Maaranen&Koski, 2012) จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมเป็นหัวข้อที่สำคัญในบริบทที่หลากหลาย แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมได้รับการขยายอย่างกว้างขวางเพื่อรวมไว้เป็นจำนวนมาก มุมมองใหม่ในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา นวัตกรรมได้รับการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ และความหมายได้ทำให้องค์การมีศักยภาพเพิ่มขึ้นมากมาย นวัตกรรมเป็นรูปแบบของปรากฏการณ์ที่มีค่ามีอยู่มากมายและมีหลายมิติกระจายทั่วทุกสาขาวิชา การเพิ่มขึ้นและความรุนแรงของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกระบวนการทางเทคนิค นวัตกรรมด้านการจัดการ นวัตกรรมด้านระบบและองค์ประกอบ ซึ่งการเป็นนวัตกรรมได้ต้องใหม่หรือแตกต่างกันกับสิ่งเดิม การกระทำที่เป็นนวัตกรรมควรเป็นการเปลี่ยนแปลงในกิจวัตรที่เกิดจากความแปลกใหม่และการแก้ปัญหาใหม่ๆ

จากที่ได้กล่าวไปข้างต้นแล้วว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาและสังคมเป็นแนวคิดที่กำลังเกิดขึ้นในการทบทวนวรรณกรรมทางวิชาการที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวิจัยด้านการจัดการนวัตกรรม เริ่มพบในทศวรรษที่ 1980 (Cooper and Kleinschmidt, 1986) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์และมีการพัฒนาต่อมาในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา ซึ่งมีนักวิชาการที่ให้ความสนใจในการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมมากขึ้น เนื่องจากการจัดการนวัตกรรมนั้นมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัททั่วโลก (Albach, 1989., Wheelwright and Clark, 1992., Cooper, 2001) ทำให้การใช้แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมในการจัดการ ได้รับการยอมรับและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น Martins and Terblanche (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญขององค์การนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง กลไกการสนับสนุน แม้ว่านวัตกรรมจะเป็นกิจกรรมแบบหลายประเภท แต่การศึกษาที่พบในปัจจุบันจะเป็นการนำผลการศึกษาในอดีต เช่น นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการบริหารนวัตกรรมในอนาคต เป็นต้น มาใช้เพื่อทำให้องค์การอยู่รอดและการเติบโตขององค์การ (Blazevic et al., 2003; Jaspers et al., 2007; Oke, 2007) ในขณะที่การศึกษาทางเชิงยุทธศาสตร์ในการจัดการนวัตกรรมของ Christian Horn Alexander Brem (2013) พบว่า แนวคิดด้านการจัดการนวัตกรรมเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนทางเพื่อการตอบสนองจากลูกค้า การสร้างองค์การเครือข่าย การสร้างความยั่งยืนให้กับ

องค์การ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ และการจัดการนวัตกรรมระดับโลก

จากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้การใช้เพียงนวัตกรรมแบบดั้งเดิมในองค์การไม่เพียงพอ จึงได้มีการประสมประสานแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งหมายถึง แผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ เพื่อใช้การกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน (Schermerhorn, 2002) เข้ามาใช้ร่วมกับนวัตกรรมจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและนิยามคำว่า นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation) ไว้ต่างกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2 (Yang Xu, 2011)

ตารางที่ 2 การให้ความหมายคำว่า นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation)

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของคำว่า นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
Hamel, 1998	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ วิธีหนึ่งที่ใช้สำหรับผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างมาก ซึ่งอาจจะก่อผลเสียได้มากกว่าวิธีอื่นๆ ไป ที่ปฏิบัติกันมานาน
Markides, 1998	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ แนวความคิดพื้นฐานของธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกันอย่างมากในเกมธุรกิจที่มีอยู่
Peter, 2001	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการแสวงหาวิธีที่จะแยกความแตกต่างจากบริษัทคู่แข่ง และเกี่ยวข้องกับการควบคุมความคิดและความรู้ เนื้อหาสาระของคู่แข่งอิทธิพล รวมถึงนวัตกรรมที่ขึ้นอยู่กับการพิจารณาขององค์การที่แตกต่างกันในการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย รูปแบบวิธีของการปฏิบัติในรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิม
Schlegeimilch et al., 2003	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นแนวความคิดพื้นฐานของรูปแบบธุรกิจ และการสร้างตลาดใหม่ โดยการทำลายกฎระเบียบและการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของการแข่งขันเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณค่าสำหรับลูกค้าและการเจริญเติบโตขั้นสูงสำหรับบริษัท
Luo and Lu, 2004	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าในรูปแบบระบบธุรกิจ
Chan and Mauborgne, 2004	นวัตกรรมที่มีคุณค่า จะทำให้ตัดคู่แข่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปได้ โดยให้ข้อเสนอให้แก่ผู้ซื้อที่เหนือกว่าในคู่แข่งในตลาดที่มีอยู่เดิม และการใช้ช่องว่างเชิงมูลค่าของผู้ซื้อเพื่อสร้างตลาดใหม่
Bertrand and Laurence, 2006	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ นวัตกรรมพื้นฐานที่เป็นรูปแบบของธุรกิจเชิงนวัตกรรม
Lin, 2008	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ การเอาชนะกับดักภาวะถดถอยทางอุตสาหกรรมโดยวิธีการพื้นฐานทางความได้เปรียบทางการแข่งขัน

จะเห็นได้ว่า แนวคิดนวัตกรรมหรือนวัตกรรมแบบดั้งเดิมและแนวคิดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีวิธีการที่แตกต่างกัน ซึ่งสรุปความแตกต่างได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของวิธีการระหว่างแนวคิดนวัตกรรมแบบดั้งเดิมและแนวคิดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

วิธีการแบบดั้งเดิม	วิธีการแบบนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> <li>นำมาใช้ในปัจจุบันเพื่อวางแผนทางในอนาคตโดยจะใช้เวลาในปัจจุบันเป็นจุดเริ่มต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เริ่มต้นโดยการระบุโอกาสในระยะยาวแล้วเชื่อมต่อกับปัจจุบัน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งกฎตามทัศนคติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งกฎตามนวัตกรรม</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ยอมรับการในการก่อตั้งธุรกิจในประเทศหรือขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พยายามที่จะสร้างพื้นที่การแข่งขันขึ้นมาใหม่ (ลักษณะคล้ายๆกับสนามเด็กเล่น)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตัดผ่านทางนวัตกรรมซึ่งรบกวนก่อนการรบกวนหลัก</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ตามรูปแบบเดิมคือ การวางแผนในรูปแบบเชิงเส้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางกฎระเบียบเป็นขั้นตอน ด้วยแรงบันดาลใจใหม่ๆ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>แสวงหาความต้องการของผู้บริโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่สนใจความต้องการของผู้บริโภค</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ขับเคลื่อนเทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความพึงพอใจของผู้บริโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้บริโภคที่ต้องการแสวงหาความสุข</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>อาจจะมึนวัตกรรมเพียงหนึ่งเดียวที่สามารถใช้ได้เหมาะกับทุกรูปแบบองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถนำไปใช้กับผู้ประกอบการธุรกิจใหม่หรือโครงสร้างองค์กรอื่นๆ ได้</li> </ul>

โดยสรุป การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการขององค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าที่เหนือกว่าในคู่แข่ง ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน เพื่อแสดงถึงควมมีศักยภาพขององค์กรในการที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว

จะเห็นได้ว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการจัดการที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้า และมีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งรวมเป็นควมมีศักยภาพในองค์กรของตนเอง (Kijpokin Kasemsap (2014); Babkin A.V., Lipatnikov V.S., Muraveva S. V., (2015); Ju-Yu Huang Tzu-Chuan Chou Gwo-Guang Lee (2010); Budihardjo, A. (2013) และจากการศึกษาพบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ท้าทายและยังมีความน่าสนใจอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันสูงนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กร ซึ่งถ้าหากองค์กรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความสามารถขององค์กรแล้ว ก็จะสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้น (Shapiro, 2006)

การจัดการนวัตกรรมถือเป็นกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่yakต่อการหลีกเลี่ยง หากองค์การต้องการประสบความสำเร็จในการแข่งขันระยะยาว ความสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อองค์การ คือการที่องค์การสามารถสร้าง ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงศักยภาพที่มีอยู่ให้ตอบสนองต่อภาวะเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือที่เรียกว่า ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) (Helfat et al., 2007; Teece, 1998) สอดคล้องกับแนวคิดของ Sawy (2011) ที่ว่า ความสามารถเชิงพลวัตมักจะฝังตัวอยู่ในกระบวนการขององค์การและการปฏิบัติที่ช่วยให้้องค์การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและสภาวะการแข่งขันในตลาด การจัดการนวัตกรรมเป็นการรวมกันขององค์ประกอบในผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการกระบวนการ (Moorman and Miner, 1998) ในขณะที่ Tidd et al. (2005) มีความเห็นว่า การจัดการนวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์การเพราะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนองค์การให้สามารถนำความรู้ทักษะ และความสามารถด้านเทคโนโลยีและประสบการณ์มาสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ให้กับสินค้าและบริการรวมทั้งวิธีการและกระบวนการในการสร้างผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าซึ่งสอดคล้องกับ Bean and Radford (2002) และ Lee Yuan-Duen and Huan Ming Chang (2008) ที่ว่าแนวคิดการจัดการนวัตกรรมไม่ได้จำกัดอยู่ที่การคิดค้นสิ่งใหม่เฉพาะนวัตกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการที่แตกต่างจากเดิมเท่านั้น แต่สามารถพัฒนาควบคู่ไปกับส่วนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่าและรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์การได้ในระยะยาว

จากการศึกษาของ (ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์, 2554) ได้สรุปประเภทของการจัดการนวัตกรรมว่าสามารถแบ่งออกได้หลายรูปแบบโดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ในการดำเนินการจัดการนวัตกรรมขององค์การ 3 รูปแบบคือ (1) การจัดการนวัตกรรมแบบพื้นฐาน (Basic components of innovation management) คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติของการดำเนินธุรกิจการกล้าทำทหายหรือคิดนอกกรอบต้องเป็นผู้กล้าที่จะทำในสิ่งแปลกใหม่มีการแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงข้อมูลเน้นความร่วมมือของหน่วยงานต่างๆในลักษณะของหุ้นส่วนรวมถึงต้องมีความต่อเนื่องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างในเป็นระยะยาวและองค์การต้องมีความไว้วางใจกันใฝ่รู้มุ่งมั่นและมีกลไกในการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรม (2) การจัดการนวัตกรรมแบบยั่งยืน (Permanent components of innovation) ประกอบด้วยการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และคุณภาพการเชื่อมโยงเพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายนวัตกรรมการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสนับสนุนการส่งเสริมการลงทุนด้านธุรกิจนวัตกรรมและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อทำให้องค์การมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนและ (3) การจัดการนวัตกรรมแบบธุรกิจ (Business components of innovation) ประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญ 2 ข้อ คือ ความรู้ทางเทคโนโลยีและความรู้ทางด้านตลาด ฉะนั้นนวัตกรรมของสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นใหม่นั้นจะมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ดังกล่าวข้างต้นและมีองค์ประกอบย่อยๆที่เกี่ยวข้องกับองค์การใน 6 ประเด็นคือ โครงสร้างพนักงานกระบวนการกลยุทธ์สารสนเทศและวัฒนธรรม (Goffin & Mitchell, 2005)



ในปัจจุบันการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิตเท่านั้นแต่ยังรวมไปถึงอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมบริการที่ใช้ฐานความรู้ (Knowledge base) สูงและใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อาทิองค์กรที่ให้บริการให้คำปรึกษาทางวิศวกรรมการให้คำปรึกษาทางธุรกิจการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการให้บริการในอุตสาหกรรมต่างๆ แสดงให้เห็นว่า แนวคิดการจัดการนวัตกรรมได้ขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น นวัตกรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การคิดค้นสิ่งใหม่ในลักษณะที่เป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมเท่านั้นการจัดการนวัตกรรมรูปแบบใหม่มีลักษณะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเอนกประสงค์ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมตลอดจนชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนมากขึ้นซึ่งการจัดการนวัตกรรมในยุคปัจจุบันนี้สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง (Florida, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับ Howkins (2002) ที่เสนอแนะว่า ในปัจจุบันการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเศรษฐกิจสังคมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมใหม่การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดหรือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจซึ่งการจัดการนวัตกรรมจะมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กรที่มีเป้าหมายแตกต่างกันในการจัดการนวัตกรรมในยุคปัจจุบันจะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทรัพยากรทางนวัตกรรมและความสามารถในการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถในการจัดการโดยรวมขององค์กรเกี่ยวกับการสร้างและปรับเปลี่ยนแนวคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบทางการตลาด เกิดประสิทธิผลจากการตอบสนองจากลูกค้า และองค์กรมีความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Zheng Huang. (2016). Fostering Strategic Innovation Management for SMEs	Dissertation, University of Tempere	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจ SMEs	การส่งเสริมนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์การจัดการสำหรับ SMEs ในประเทศจีนโดยทำความเข้าใจในลักษณะของนวัตกรรม การระบุปัจจัยสำคัญที่สร้างสรรค์ การพัฒนาแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม และการวิเคราะห์นวัตกรรมที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างกิจกรรมนวัตกรรมที่แปลกใหม่และมีคุณสมบัติที่โดดเด่น โดยการบูรณาการนวัตกรรมกระบวนการที่ครอบคลุมสำหรับการนำนวัตกรรมมาใช้กำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์
Adria Denise Toliver. (2016). Measuring Corporate Social Responsibility Through Organizational Values: A Scale Validation Study.	Dissertation, The University of Texas at Arlington.	ตัวแปรสาเหตุ	องค์กรธุรกิจ	ความคิดสร้างสรรค์ส่งผลกระทบต่อทางบวกและเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรมสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จการด้วยรับผิดชอบต่อสังคม และมีผลต่อผลประกอบการโดยรวม
Lu Chen Wei Zheng Baiyin Yang Shuaijiao Bai, (2016), Transformational leadership, social capital and organizational innovation.	Leadership & Organization Development Journal	ตัวแปรสาเหตุ	ทีมผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจในประเทศจีน	ภาวะผู้นำมีผลต่อนวัตกรรม ด้วยกลไกทางสังคมที่ถูกละเอียดซึ่งเป็นทุนทางสังคมทั้งภายในและภายนอก และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเฉพาะธุรกิจภายในประเทศหรือท้องถิ่นเท่านั้น

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
So Won Jeong , (2016), Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs.	Multinational Business Review	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจ SMEs	ผลการศึกษา แสดงถึงบทบาทของเครือข่ายทางธุรกิจกับลูกค้าในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ความพึงพอใจด้านประสิทธิภาพทางการเงิน และผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์
Babkin A.V., Lipatnikov V.S., Muraveva S. V., (2015), Assessing the impact of innovation strategies and R&D costs on the performance of IT companies	Procedia - Social and Behavioral Sciences, 207.	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัททางด้าน IT	พฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขัน และการเติบโตได้ทางเศรษฐกิจ ซึ่งพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถด้านนวัตกรรม และได้รับการยอมรับในกลยุทธ์การสร้างสรรค่นวัตกรรม
Joao J.M. Ferreira, Cristina I. Fernandes, Helena Alves, Mário L. Raposo, (2015), Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model.	Journal of Business Research	ตัวแปรสาเหตุ	กลุ่มบริษัทในประเทศโปรตุเกส ทางด้านการขนส่ง, การเกษตร ภาคบริการ	การผลักดันกลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรม โดยอาศัยด้านปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการจัดการนวัตกรรม และปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมมีความสำคัญต่อกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Christian Horn Alexander Brem, (2013), Strategic directions on innovation management – a conceptual framework	Management Research Review	ตัวแปรสาเหตุ	การทบทวนวรรณกรรม	แนวคิดด้านการจัดการนวัตกรรมเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนทางเพื่อการตอบสนองจากลูกค้า การสร้างองค์การ เครือข่าย การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ และการจัดการนวัตกรรมระดับโลก
Kijpokin Kasemsap, (2014), Strategic Innovation Management: An Integrative Framework and Causal Model of Knowledge Management, Strategic Orientation, Organizational Innovation, and Organizational Performance	Strategic Approaches for Human Capital Management and Development in a Turbulent Economy	ตัวแปรสาเหตุ	การทบทวนวรรณกรรม	มิติของการจัดการความรู้ การมุ่งที่กลยุทธ์ และนวัตกรรมขององค์การ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์การ นวัตกรรมในองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพขององค์การ และการมุ่งที่กลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ
Simon Stephens, (2013), Building an entrepreneurial network: the experiences of immigrant entrepreneurs	Journal of Enterprising Communities	ตัวแปรสาเหตุ	immigrant entrepreneurs	การพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจ มีผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ และมีความท้าทายในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจและผลกระทบจากการมีส่วนร่วมในเครือข่ายทางธุรกิจที่เป็นทางการ

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Francisco Szekely Heidi Strebel, (2013), Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability.	Corporate Governance	ตัวแปรสาเหตุ	การทบทวนวรรณกรรม	การที่องค์กรจะได้รับผลประโยชน์จากการจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะขององค์กร และจะให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมซึ่ง ได้แก่ การบูรณาการวิธีการที่หลากหลาย ความร่วมมือในองค์กร และการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
Tanya Sammut-Bonnici Sotirios Paroutis, (2013), Developing a dominant logic of strategic innovation.	Management Research Review	ตัวแปรผลลัพธ์	การทบทวนวรรณกรรม	ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) รูปแบบของการจัดการนวัตกรรม (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง (3) การวางแผนการจัดการนวัตกรรม (4) การปฏิบัติตามแผนการจัดการนวัตกรรม (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (6) การจัดการความรู้ และ (7) ผลการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์
Rick Sherwood, (2013), Employee Engagement Drives Health Care Quality and Financial Returns	Harvard Business Review	ตัวแปรสาเหตุ	โรงพยาบาล	การจะปรับปรุงกระบวนการทางคลินิกและให้บริการผู้ป่วยที่มีระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น การอุทิศตน และทักษะของพนักงานโรงพยาบาล มีผลกระทบอย่างมากต่อประสบการณ์ของผู้ป่วย

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Tony Proctor, (2013), Collaboration and networking in the process of innovation: the path to precision time keeping.	Journal of Management History	ตัวแปรสาเหตุ	การทบทวน วรรณกรรม	การติดต่อระหว่างบุคคลและความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่ การพัฒนานวัตกรรม ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการ สร้างเครือข่ายในกระบวนการของนวัตกรรม และการ ทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการแบ่งปันและพัฒนา ความคิด การทำงานร่วมกันกับองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องกัน และพบว่า มีการแข่งขันที่ใช้แรงจูงใจในรูป ของรางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดัน นวัตกรรมไปข้างหน้า
Rishiksha T. Krishnan, (2012), Innovation strategies of Indian market leaders.	Journal of Indian Business Research	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทในประเทศ อินเดีย	การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความ ชำนาญในระดับสูงในกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม โดยใช้ โมเดล "การจัดการนวัตกรรม" ควบคู่กับกลยุทธ์ด้านการ วิจัยและการพัฒนารูปแบบกระบวนการใหม่ๆ สำหรับ องค์กร
Jiménez-Jiménez, D., &Sanz- Valle, R., (2011), Innovation, organizational learning, and performance.	Journal of business research	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทในประเทศ สเปน	ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมและผลการดำเนินงาน เป็นประโยชน์ต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมี ความชัดเจนขึ้นหากบริษัทมีขนาดใหญ่และบริษัทที่เน้นการ ผลิต แต่อาจมีผลเสียภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Robin Mann Dotun Adebajo Matthew Tickle, (2011), Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study.	International Journal of Quality & Reliability Management	ตัวแปรสาเหตุ	บริษัทจาก 5 ประเทศเอเชีย	ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกำหนดเป้าหมายเพื่อใช้เป็น เกณฑ์ให้คนสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้ โดยมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
Ju-Yu Huang Tzu-Chuan Chou Gwo-Guang Lee, (2010), Imitative innovation strategies Understanding resource management of competent followers.	Management Decision	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจในประเทศ ไต้หวัน	กระบวนการสร้างนวัตกรรมเลียนแบบ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การสร้างกิจกรรม (2) การจัดโครงสร้าง (3) การรวมกลุ่ม และ (4) การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมและ พบว่า รูปแบบของการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการสร้างนวัตกรรมเลียนแบบ ได้แก่ (1) การระบุตำแหน่งและการยืนยันกลยุทธ์นวัตกรรม (2) การตรวจสอบความสามารถหลักและการสำรวจช่องว่าง ในนวัตกรรมการเลียนแบบ (3) การใช้ทรัพยากรเฉพาะ และทรัพยากรเสริม และ (4) การปรับโครงสร้าง สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม
Gary E. Silvers,(2013), Nurse Retention in the Hospital Setting.	Dissertations, Tennessee Temple University	ตัวแปรผลลัพธ์	โรงพยาบาล	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำที่ต้องมีความคิด สร้างสรรค์ในการครองใจพยาบาลที่มีทักษะฝีมือระดับ อาชีพให้อยู่ในองค์กรโดยไม่เปลี่ยนไปที่อื่น

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Wei Pan, (2010), Strategies for managing innovation in UK housebuilding.	Engineering, Construction and Architectural Management	ตัวแปรผลลัพธ์	ธุรกิจรับสร้างบ้าน	ขั้นตอนในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ (1) การสร้าง แนวคิด (2) การพัฒนานวัตกรรม (3) การนำไปใช้ ประโยชน์ (4) การทบทวน (5) การปรับปรุง ซึ่งทั้ง 5 ขั้นตอนมีความสอดคล้องกับกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรม
Anders Drejer, (2006), Strategic innovation: a new perspective on strategic management.	Handbook of Business Strategy	ตัวแปรสาเหตุ	การทบทวน วรรณกรรม	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการสร้างและ ฟื้นฟูความคิดทางธุรกิจและแนวคิดของบริษัท ซึ่งทำให้ เกิดเปลี่ยนแปลงทั้งด้านข้อได้เปรียบทางการตลาด และ ความสามารถขององค์กร
Govindarajan, V., & Trimble, C., (2004), Strategic innovation and the science of learning.	MIT Sloan Management Review	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจ 10 แห่ง	นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์แยกจากการปฏิบัติงานในอดีต อย่างน้อยหนึ่งในสามด้าน คือ การออกแบบห่วงโซ่ อุปทาน, แนวคิดคุณค่าของลูกค้า และการกำหนดลูกค้า ที่มีศักยภาพ
Jean-Philippe Deschamps, (2005), Different leadership skills for different innovation strategies.	Strategy & Leadership	ตัวแปรสาเหตุ	ผู้บริหารระดับสูง	ทักษะการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันสำหรับกลยุทธ์ด้าน นวัตกรรมที่แตกต่างกัน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการ บริการส่วนหน้าจะสร้างโอกาสจากความคิดเกี่ยวกับ ปัญหาของลูกค้าเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจ ผู้นำที่ให้ ความสำคัญกับการบริการในส่วนหลังจะพยายามเปลี่ยน แนวคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และนำสู่ ตลาดอย่างรวดเร็ว



ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Oldham, Greg R., Anne Cummings, (1996), Employee creativity: personal and contextual factors at work.	Academy of Management Journal	ตัวแปรผลลัพธ์		ความคิดสร้างสรรค์ของคนขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและบริบทขององค์กรเช่นความซับซ้อนของงานการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการควบคุมในการอัตราการสร้างสรรค์
Leanne Fay Heppell, (2016), Strategies to Improve Patient Satisfaction and Organizational performance in Health Care.	Dissertations, Walden University	ตัวแปรผลลัพธ์	ผู้บริหารโรงพยาบาล	ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการปรับปรุงความพึงพอใจของผู้ป่วยและประสิทธิภาพขององค์กรในการดูแลสุขภาพพบว่า ผู้นำโรงพยาบาลที่ไม่ตอบสนองต่อรายงานความพึงพอใจของผู้ป่วยอาจประสบปัญหาประสิทธิภาพขององค์กร
Nicholas McDonald, (2016), High-Performance Service-Oriented Computing.	Dissertation, Stanford University	ตัวแปรสาเหตุ	ธุรกิจรักษาความปลอดภัย	ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยีในการให้บริการ พบว่า สำหรับระบบรักษาความปลอดภัยที่มุ่งเน้นการให้บริการ ที่ใช้นโยบายการรักษาความปลอดภัยและการแยกข้อมูล ที่เรียกว่า Network Management ให้การเข้าถึงเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองต่อการโต้ตอบที่ซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ในปัจจุบัน

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Frank Marshall, (2016), Understanding the Process Small Businesses Use to Capture, Convert, and Integrate Survival Knowledge.	Dissertation, <i>George Fox University.</i>	ตัวแปรผลลัพธ์	SMEs	องค์การที่จะอยู่รอด คือ คนในองค์กรต้องมี ความสามารถในการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำธุรกิจต้อง ดำเนินการเรียนรู้ในธุรกิจที่เติบโตและรู้จักการพัฒนา คนในองค์กร โดยนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการ เพื่อ เพิ่มศักยภาพ การบูรณาการความรู้ในธุรกิจเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับการให้ธุรกิจมีความยั่งยืน ในปัจจุบัน นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ ให้กับธุรกิจขนาดเล็กมากขึ้น
Hui-Ching Weng, Tung- Mei Chen, Wei-Jing Lee, Ching- Sheng Chang, Chia-Tzu Lin Meng-Ling Wu, (2016), Internal Marketing and Its Moderating Effects between Service- Oriented Encounter and Patient Satisfaction.	Dissertations, National Cheng Kung University,	ตัวแปรสาเหตุ	โรงพยาบาล	การเผชิญหน้ากับการบริการมีผลต่อการสร้างความ พึงพอใจของผู้ป่วย และการรับรู้การตลาดภายในของ พยาบาล

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Eileen Taylor, (2015), <b>Leading organizational change in higher education.</b>	Dissertation, Indiana Wesleyan University	ตัวแปรสาเหตุ	สถาบันการศึกษา	ผู้นำมักต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการควมรวมกิจการการขยายสู่ตลาดใหม่ ๆ และการริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อเข้าสู่ตลาดโลกที่ทำให้ความต้องการผู้นำเปลี่ยนไป
Houda JMILA, (2015), Dynamic resource allocation and management in virtual networks and Clouds.	Dissertations, University of Paris	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเกี่ยวกับไอที	การจัดสรรและจัดการทรัพยากรแบบไดนามิก ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนดีขึ้น
Gary E. Silvers,(2013), Nurse Retention in the Hospital Setting.	Dissertations, Tennessee Temple University	ตัวแปรผลลัพธ์	โรงพยาบาล	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำที่ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการครองใจพยาบาลที่มีทักษะฝีมือระดับอาชีพให้อยู่ในองค์กรโดยไม่เปลี่ยนไปที่อื่น
Harutunian Minas, (2015), Personality Differences of Introverts and Extroverts and Effects on Communication.	ProQuest	ตัวแปรสาเหตุ	โรงพยาบาล	ศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างที่มีผลต่อการสื่อสารในองค์กรพบว่า การแสดงออกของความรู้สึกและความเชื่อจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลและตามความสามารถในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการให้บริการผู้ป่วยการสื่อสารจึงมีความจำเป็นที่สำคัญต่อความเข้าใจและการได้รับความร่วมมือในการรักษา

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Marko Saravanja, (2010), Integrated performance management systems and motivation in the South African public sector.	Thesis, University of The Western Cape	ตัวแปรผลลัพธ์	บริการสาธารณะ ในแอฟริกาใต้	พบว่า มีปัญหาในขั้นตอนการจัดการด้านการให้บริการ สาธารณะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจากขาดการบูรณาการ ในด้านต่างๆ ของการจัดการที่มีความซับซ้อน ซึ่ง สามารถแก้ไขได้โดยการปรับปรุงระบบการจัดการแบบ บูรณาการ
Wei Wu, (2014), Hospital Competitive Strategies and Performance Outcomes.	Dissertations, University of Tennessee	ตัวแปรผลลัพธ์	โรงพยาบาล	การศึกษากลยุทธ์การแข่งขันของโรงพยาบาลและผลการ ปฏิบัติงาน พบว่า โรงพยาบาลอยู่ภายใต้แรงกดดันที่ เพิ่มขึ้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและการดูแลสภาพการ แข่งขันสามารถช่วยแก้ปัญหา ผลกระทบของ โรงพยาบาล กลยุทธ์การแข่งขันและผลการปฏิบัติงาน ของโรงพยาบาลประกอบด้วย กลยุทธ์การแข่งขัน การ แข่งขันด้านคุณภาพ และการแข่งขันด้านการกระจาย การให้บริการ
Bryan Chun-Man Cheung, (2012), A study of the interrelationship of spa guests' motivation, perceived service quality, value, satisfaction, and behavioral intentions.	Dissertations, Oklahoma State University	ตัวแปรสาเหตุ	โรงพยาบาล	การรับรู้คุณภาพบริการมีผลต่อการรับรู้ค่าบริการและ ระดับของบริการ รวมถึงความพึงพอใจ นอกจากนี้ ค่าบริการยังมีผลต่อการดำเนินงาน ความพอใจและการ รับรู้ค่าบริการมีอิทธิพลต่อคำพูดจากปากในเชิงบวก

ตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ผู้แต่ง - ชื่อเรื่อง	ที่มา	ลักษณะตัวแปร	บริบทที่ศึกษา	ข้อค้นพบ
Smrut iChandrakant Vartak, (2010), Association between organizational factors and quality of care: an examination of hospital performance indicators.	Dissertations, University of Iowa	ตัวแปรผลลัพธ์	โรงพยาบาล	ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการแข่งขันทางการตลาดและคุณภาพการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วยมีมากขึ้น
Richard Dick Wang, (2010), Essays on Competitive Strategy and Innovation Management	Dissertation, University of California, Berkeley	ตัวแปรผลลัพธ์	บริษัทเอกชนที่ผลิตสินค้า	ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขันและการจัดการนวัตกรรมพบว่า การจัดทำแผนการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม มีความจำเป็นต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นพลังของเครือข่ายภูมิปัญญา

จากตารางที่ 4 การทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ พบว่า ปัจจุบันแนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีหลากหลายประเด็นแต่ที่สำคัญและน่าสนใจคือการบูรณาการปัจจัยต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีผลการดำเนินงานองค์การอยู่รอดและแข่งขันได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดขอบเขตการศึกษาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การ โดยมีองค์ประกอบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อันประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) กล่าวคือ

### 1. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business)

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร การประสานงานกับลูกค้า ผู้สนับสนุน พันธมิตร ผู้มีส่วนร่วมทางธุรกิจ และลูกค้า โดยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

เครือข่ายทางธุรกิจนั้นถือว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างธุรกิจบทบาทในกระบวนการความเป็นนวัตกรรมของการสร้างธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีทางธุรกิจนั้นเริ่มต้นจากกระบวนการสร้างความไว้วางใจระหว่างกันไม่ว่าจะความสัมพันธ์ทางนวัตกรรมสร้างสรรค์หรือทางเทคโนโลยีรวมถึงการลงทุนทำธุรกิจใหม่ เป็นต้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจเกิดความร่วมมือระหว่างกันเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้าที่ทำให้ก้าวข้ามความล่าสมัยปรับให้ทันเทคโนโลยีในยุคไร้พรมแดน (Moller and Svahn, 2009) ศึกษาในกระบวนการเครือข่ายสามารถที่จะปรับเข้ากับธุรกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงเครือข่ายเกิดผลที่ดีต่อโอกาสทางธุรกิจ (Munksgaard and others, 2012) เครือข่ายทางธุรกิจมีคุณค่าต่อองค์กรในด้านการเชื่อมโยงการไหลของลูกค้า และรวมถึงการสร้างมูลค่าหลักอีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดการจัดการ การควบคุมมาตรฐานที่ดีมากขึ้น (Modell, 1996)

จากงานวิจัยพบว่า การสร้างเครือข่ายก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางธุรกิจได้เป็นอย่างดีรวมถึงผลกำไรและสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Rocca and Snehota, 2014) นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายยังช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจ ด้วยการอนุญาตให้ บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนจากการขายผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการให้บริการลูกค้า (Jean-Philippe Deschamps, 2005) รวมถึงก่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Perry-Smith and Shalley, 2003) ในการติดต่อสื่อสารจากการมีผู้ติดต่อที่ไม่ซ้ำซ้อนช่วยให้บุคคลสามารถสร้างแนวคิดโดยการรวมข้อมูลที่หลากหลาย (Kijkuit and van den Ende, 2007) นอกจากนี้ยังพบว่า การเชื่อมโยงเครือข่ายมีผลบวกที่ดีต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการขยายตัวของเครือข่ายด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศทั้งยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อการรับรู้ความสำคัญของลูกค้ารวมถึงความคาดหวังใหม่ที่จะสร้างโอกาสที่ดีแข็งแกร่งต่อธุรกิจ (Hohenthal, Johanson, and Johanson, 2014)

แนวคิดด้านการจัดการนวัตกรรมเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนทางเพื่อการตอบสนองจากลูกค้า การสร้างองค์การเครือข่าย การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ และการจัดการนวัตกรรมระดับโลก (Christian Horn Alexander Brem, 2013) บทบาทของเครือข่ายทางธุรกิจกับลูกค้าในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน ความพึงพอใจด้านประสิทธิภาพทางการเงิน และผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (So Won Jeong, 2016) การพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจ มีผลดีต่อการดำเนินธุรกิจ และมีความท้าทายในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจและผลกระทบจากการมีส่วนร่วมในเครือข่ายทางธุรกิจที่เป็นทางการ (Simon Stephens, 2013) การติดต่อระหว่างบุคคลและความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่การพัฒนาวัตกรรมการ ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายในกระบวนการของนวัตกรรม และการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการแบ่งปันและพัฒนาความคิด การทำงานร่วมกันกับองค์การที่มีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกัน และพบว่า มีการแข่งขันที่ใช้แรงจูงใจในรูปของรางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันนวัตกรรมไปข้างหน้า (Tony Proctor, 2013) จากงานวิจัยของHall and Roelich (2016) ซึ่งได้ศึกษาถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ทางเครือข่ายที่ส่งผลให้โอกาสทางตลาดมีการเชื่อมโยงกับธุรกิจอย่างเป็นระบบและขั้นตอนเพื่อสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้น สิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อจัดการธุรกิจพันธมิตรทางเครือข่ายนั้นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้าคู่แข่งชั้นรวมถึงการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงพลวัตกรรมในองค์การมีส่วนที่ช่วยในการส่งเสริมให้กิจการธุรกิจตั้งนั้นการแข่งขันในตลาดส่งผลต่อประสิทธิผลของการตอบสนองโอกาสทางตลาด เช่นเดียวกับ Dorf and Byers, (2008) ที่กล่าวว่า ธุรกิจที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ควรที่จะมีลักษณะเป็นองค์การนวัตกรรมหรือมีความสามารถในเชิงนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรมถือว่าเป็นตัวเชื่อมประสานความรู้ของพนักงานเข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดทั้งในด้านการเชื่อมโยงและใช้ความรู้ต่างๆจากภายในและภายนอกองค์การนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วให้เกิดแก่องค์การประกอบกับความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์การรวมตัวกันและมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการกำกับการทำงานของระบบภายใต้การนำองค์ประกอบและองค์ความรู้ต่างๆของการจัดการนวัตกรรมมาใช้ที่เหมาะสม

## 2. การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology)

การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) หมายถึง การที่องค์การธุรกิจมีการรับรู้ ให้ความสำคัญ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์การ และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียังส่งผลต่อการทำงานของบุคลากร เพราะทำให้มีงานและอาชีพใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและการเปิดตัวของผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดใหม่ที่แตกต่างจากไปรูปแบบเดิมๆ แสดงให้เห็นว่า การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ (Mathisen and Einarsen, 2004) ส่วน Tony Proctor (2013) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องกับ

การพัฒนานวัตกรรม ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและองค์การ ในการที่จะแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยผลักดันนวัตกรรมสอดคล้องกับ Cooper(1988) ที่ให้ความเห็นว่า การบูรณาการเทคโนโลยีและการตลาดร่วมกัน ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีช่องทางในการการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ครอบคลุมทั่วถึงมีผลต่อการจัดการนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Clemson & Weber (1991) ได้เสนอแนวทางในการที่องค์การจะรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง โดยมองว่าจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technological leadership) เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มมีบทบาท ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ จนได้รับการยอมรับว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์การที่มีความสำคัญ ถ้าธุรกิจสามารถเป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ในการทำงานแล้ว นอกจากการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์แล้วธุรกิจยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกของผู้บริโภค ซึ่งจากการศึกษาทางด้านเทคโนโลยี พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับภาวะผู้นำอย่างมาก (Eisenbeiss et al., 2008; Rank et al., 2009) ดังนั้น การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่การดำเนินงานที่มีศักยภาพที่สูงขึ้นควรนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ

จากการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกนี้ เป็นผลมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณภาพของสินค้าและบริการ อีกทั้งความสามารถในการผลิตรวมถึงการปรับตัว เพื่อให้้องค์การปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวขึ้น (Morris & Kuratko, 2002) ทั้งนี้สิ่งหนึ่งที่้องค์การทั้งในประเทศหรือต่างประเทศนิยมใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันก็คือการสร้างนวัตกรรมให้แก่้องค์การ และให้ความสำคัญต่อการนำนวัตกรรมล่าสุดเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่ง (David, 2007; Krause, 2004) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นความได้เปรียบที่คงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาว (Porter, 1990; Adams & Phelps, 2006; Muammer, Selcuk, & Mete, 2008)

### 3. การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management)

การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) หมายถึง การประสมประสานวิธีการ รูปแบบ และเครื่องมือในการจัดการที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มความสามารถในกระบวนการการของ้องค์การในการที่จะนำพา้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

Fayol (1949) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาการประสานงาน และการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญ โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ (Boone and Kurtz, 1993) โดยมีทักษะของผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ้องค์การต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงาน (Shah and Ali, 2011) อย่างบูรณาการ



การบูรณาการกระบวนการจัดการ เป็นการสร้างแนวทางให้องค์กร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับโครงสร้าง การปฏิบัติการ ที่มุ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริหารองค์การในการปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ (Robert, 1995; Holder and Matter, 2008) Pellettiere (2006) กล่าวว่าองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การปรับปรุงเพื่อการสร้างความโดดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Deshpande (2012) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่องค์การเปลี่ยนจากสถานะการทำงานรูปแบบเดิมๆ ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถปรับปรุงการดำเนินงานด้วยการบูรณาการกระบวนการจัดการขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพความยืดหยุ่นให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

จากแนวคิดนวัตกรรมซึ่งเป็นเรื่องของจัดการที่เกี่ยวข้องกับความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ในการตอบสนองความต้องการกระบวนการการทำงาน และตอบสนองผู้บริโภค การเชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการที่หลากหลายจะสามารถตอบสนองต่อนวัตกรรมที่จะเกิดขึ้น เหตุผลของการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ได้กลายเป็นที่นิยมจากการศึกษาที่ผ่านมา จากสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องบูรณาการกระบวนการจัดการเพื่อรองรับการมีนวัตกรรมในองค์การเพื่อความอยู่รอดและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Byrd and Brown, 2003) นวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยไม่ตั้งใจแต่นวัตกรรมเป็นหน้าที่ของขององค์การที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับองค์การ (Pfeffer, 2002) โดยอาศัยการบูรณาการแนวคิดที่หลากหลาย

การขับเคลื่อนที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมจากการพัฒนาองค์การ จะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ Beckhard and Gallos (2006) ซึ่งให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เป็นนวัตกรรมนั้น มีการพัฒนาองค์การเข้ามาเกี่ยวข้องกับบูรณาการแนวคิดในการจัดการ โดยพิจารณาถึง (1) ความต้องการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์การจัดการ (2) ความต้องการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมพื้นฐาน (3) ความต้องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและบทบาท (4) ความต้องการปรับปรุงการสร้างความร่วมมือในการประสานงานภายในกลุ่มงาน (5) ความต้องการระบบการสื่อสารแบบเปิด (6) ความต้องการการวางแผนที่ดี (7) ความต้องการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการผลักดันในการทำงาน (8) การยอมรับในสภาพแวดล้อมใหม่

การบูรณาการกระบวนการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์ สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง ส่วนในแง่ของการเป็นศิลป์ คือ การประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพราะการจัดการในองค์การแต่ละองค์การมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียวจึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้ จำเป็นต้องประยุกต์และบูรณาการความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การแต่ละองค์การ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปทั้งด้านเทคโนโลยี การแข่งขันจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงขึ้น องค์การในอนาคตจะใช้ประโยชน์จากช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย ในระบบเศรษฐกิจที่มีการขยายไปในต่างประเทศมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ยุคใหม่ของความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจทั่วโลก

#### 4. ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)

ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ทรัพยากรคือทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์กรครอบครองสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ (1) ทรัพยากรที่จับต้องได้เช่นบุคลากรเงินวัตถุดิบเครื่องจักร (2) ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้เช่นภาพลักษณ์ ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือของตราสินค้าความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กรที่ดีควรมีลักษณะ คือมีคุณค่าหายากยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบและยากที่จะมีสิ่งใดมาทดแทนทรัพยากรช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงโอกาสและลดความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อผลประกอบการดังนั้น ทรัพยากรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร ถ้าองค์กรมีทรัพยากรที่สามารถทำให้เข้าถึงโอกาสใหม่ในเชิงธุรกิจและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงทรัพยากร เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี คน ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมให้่องค์กรจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Richard, 2000: 165; Snyder-Halpern, 2011) นอกจากนี้ Power (1990) กล่าวว่า การจัดสรรทรัพยากรในดำเนินการที่ดีจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะมีทรัพยากรที่หลากหลายแต่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรด้วยเช่นกันเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรโดยเกณฑ์ที่องค์กรเลือกใช้ในการจัดสรรทรัพยากรไปยังผู้ฝ่ายต่างๆ จะพิจารณาจากสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ในขณะนั้นๆ เป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กรซึ่งเครื่องมือที่ใช้พิจารณาจัดสรรทรัพยากรได้แก่ (1) เมทริกซ์บีซีจีสำหรับจัดสรรทรัพยากรทางการเงินที่สอดคล้องกับสถานการณ์ (2) วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ โดยการจัดสรรงบประมาณตามขั้นของวงจรชีวิต (3) งบประมาณการลงทุนซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนต่างๆ และ (4) การจัดทำแผนงบประมาณประจำปี (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2555)

จากการศึกษาของ Yang and Konrad (2011) พบว่า ทรัพยากรมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะใช้ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นพร้อมกับการพิจารณาคูณค่าและจุดเด่นในทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งนี้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการแข่งขันสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน (Aragon-Correa and Sharma, 2003) กลยุทธ์ที่ใช้จะเกิดจากการบูรณาการระหว่างทรัพยากรภายในองค์กรความเชี่ยวชาญขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและภัยคุกคามซึ่งทรัพยากรและความสามารถของผู้บริหารเป็นพื้นฐานในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Grant, 1991)

## 5. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) เป็นกระบวนการที่มีส่วนช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการสร้างผลผลิตหรือสิ่งแปลกๆใหม่ซึ่งอาจไม่เป็นที่รู้จักกันมาก่อนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการรวบรวมเอาความรู้ต่างๆที่ได้จากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ Katz (2011) ซึ่งกล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการพัฒนาและแสดงความคิดที่แปลกใหม่ เพื่อแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการบางอย่าง ซึ่งความสำเร็จของความคิดสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการคิดทักษะเชิงเทคนิคและความสามารถพิเศษ และปัจจัยด้านแวดล้อมสอดคล้องกับ Joshi, Niti and Guohong, (2009) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นอกจากจะต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากรในองค์การแล้วยังต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและกิจกรรมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงบริบทขององค์การเช่นความซับซ้อนของงานการสนับสนุนการควบคุมเช่นเดียวกับ Oldham, Greg R., Anne Cummings (1996) มองว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์กระบวนการวิธีการของบุคลากรในองค์การที่เกิดจากการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม(Hajihashemi, 2011; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่หลากหลายเพราะแต่ละคนจะมีทักษะประสบการณ์ชีวิตมุมมองและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของคนเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้แต่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่มจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นแนวทางที่ทำให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้โดยที่สิ่งสร้างสรรค์ขึ้น เป็นรูปแบบใหม่ๆ ทั้งในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ด้วยการให้ลูกคามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกัน

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และนวัตกรรม (Innovation) มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่แนวคิดของความคิดสร้างสรรค์มีความโดดเด่นและชัดเจนแตกต่างจากแนวความคิดของนวัตกรรม (Howkins, 2008: 25) กล่าวคือ ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการระดับบุคคลหรือทีมในขณะที่นวัตกรรมคือ กระบวนการระดับองค์การเป็นความสำเร็จของการนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติ (Amabile, 1983; Woodman, Sawyer and Griffin, 1993) ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจึงมีช่องว่างในการนำไปปฏิบัติ (Styhre and Sundgren, 2005; Crossan and Apaydin, 2010: Leigh, 2011) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์การไม่ได้สิ้นสุดที่กระบวนการของความคิดระดับบุคคลหรือระดับกลุ่มในองค์การเท่านั้น แต่จำเป็นต้องนำความคิดสร้างสรรค์นั้นไปปฏิบัติ ภายใต้เงื่อนไขและบริบทที่แตกต่างกันขององค์การด้วย เนื่องจากความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิดใหม่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การเมื่อได้นำไปปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมเชิงผลลัพธ์ (West, 2001) อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์และ

นวัตกรรมเกี่ยวข้องกันในทุกๆ กระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม (Axtell et al., 2006)

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อในความปลอดภัยและการเติบโตขององค์กร นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรและการผลักดันของผู้บริหารในองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กรได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ซึ่งส่งผลต่อวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ของพนักงานที่เกิดจากความหลากหลายของคนในองค์กรนำมาแลกเปลี่ยน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าให้กับองค์กร (2) กลยุทธ์ (Strategy) คือการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้ทุกคนภายในองค์กรทราบ (3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสร้างสรรค์ โดยกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวกับกิจกรรมสร้างสรรค์และส่งเสริมให้พนักงานทุกคนใช้ศักยภาพของตนเองและศักยภาพของกลุ่มเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร (4) วิธีการ (Method) การสร้างสรรค์ต้องใช้วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการชักชวนให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ทั้งต้องอาศัยคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Parjanen, 2012) เพื่อนำไปสู่สู่นวัตกรรม

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นเป้าหมายของทุกองค์กร วิธีการที่จะทำให้พนักงานพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ อาจจะทำได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานค้นหาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ แต่จะเป็นโอกาสสำหรับนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Paul Sloane, 2009) คือ ทรัพยากร (Resource) การจัดการ (Management) การกระตุ้นภายในองค์กร (Organizational motivation) สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมคือ การความคิดสร้างสรรค์ แต่การที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้น ปัจจัยสำคัญคือ การสนับสนุนจากองค์กรทั้งในส่วนของงบประมาณ การบริหาร การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ และปัจจัยด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล เช่น ทักษะคิด ความรู้ การตั้งใจ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจะต้องพยายามให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะไปสู่การก่อให้เกิดนวัตกรรม

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์**

จากการศึกษาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ นับว่าเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ท้าทายและน่าสนใจในการผลักดันให้เกิดความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) และมีความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance)

## 1. ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาดขององค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ โดยเฉพาะการแข่งขันที่มีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมากย่อมส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ และเพิ่มขีดความสามารถให้มากขึ้น ซึ่งสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าที่ดีได้นั้นคือ ความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าเพื่อเป็นการส่งถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

### 1.1 ความได้เปรียบทางการตลาด (Market Advantage)

ความได้เปรียบทางการตลาด (Market Advantage) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในลักษณะบูรณาการ เพื่อนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ โดยใช้เครื่องมือการตลาดให้มีความแตกต่าง โดดเด่น และเหนือกว่าจากคู่แข่ง

ในการแข่งขันจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางการตลาดมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้เร็วขึ้น และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในด้านการสร้างความแตกต่าง (Talke, 2007) การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Shah and Ali, 2011) ให้ตอบสนองผู้บริโภคอย่างรวดเร็วด้วย และยังเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการนำเสนอนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีความแตกต่าง (Carbonell and Rodriguez, 2006) แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ความรู้ทางการตลาดเพียงอย่างเดียวอย่างไม่เพียงพอ แต่ต้องอาศัยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรการบริหารจัดการทางการตลาดแบบบูรณาการทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค (Schermerhorn, 2002; Jain, 2004) อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการใช้ความพยายามในการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความชอบและดึงดูดความสนใจที่จะซื้อสินค้าในที่สุด (Armstrong และ Kotler, 2007) ทั้งนี้ความได้เปรียบเป็นความสามารถขององค์กรที่จะกระทำหรือให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น ให้ทันสมัยอยู่เสมอ สามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจและเติบโตได้อย่างมั่นคง

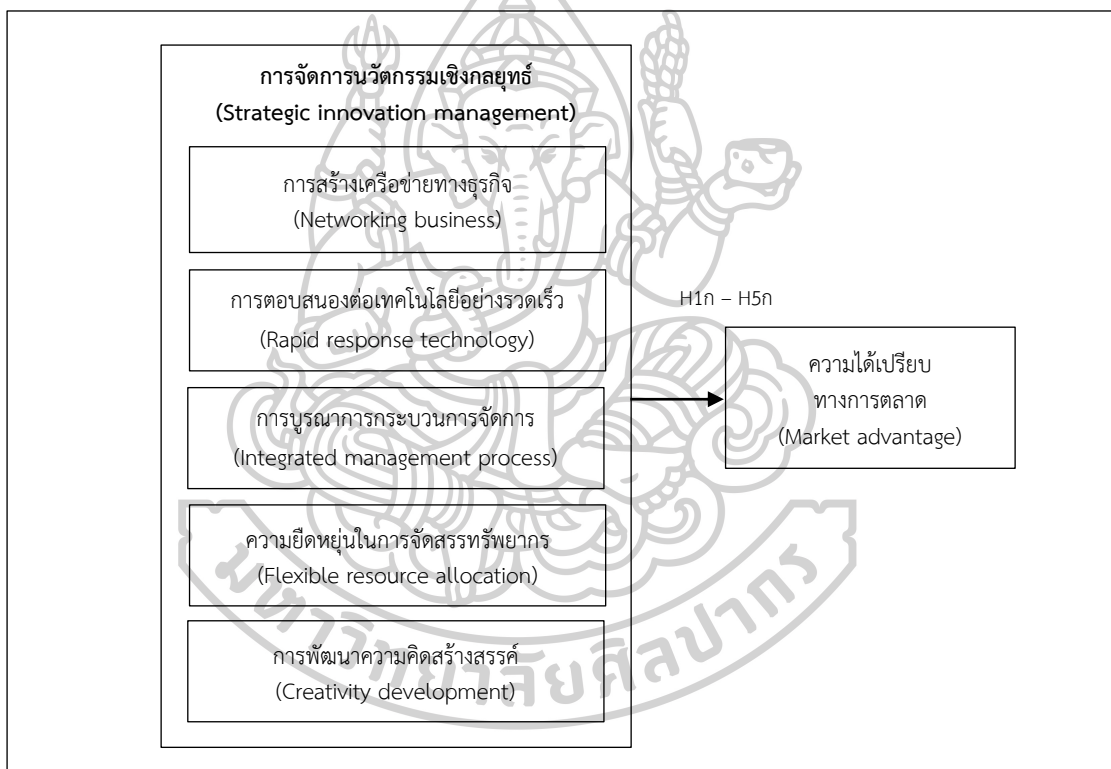
เป็นที่ทราบกันดีว่า ความสามารถขององค์กรในการพัฒนาและเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ช่วยได้สร้างความได้เปรียบที่แตกต่างที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์และคุณลักษณะพิเศษและสามารถแยกความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันได้ ดังนั้น องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป็นผลให้บรรลุความพึงพอใจของลูกค้าผ่านประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้เมื่อลูกค้ารับรู้เกี่ยวกับการให้มูลค่าเพิ่มมากขึ้นในผลิตภัณฑ์

ใหม่ๆ ขององค์กร ลูกค้าจะเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากคู่แข่ง (Nakata, 2006) มาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร แสดงถึงความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างของตลาดได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรได้รับความภักดีและความพึงพอใจจากลูกค้า (Miller, 1988) นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์แล้วการสร้างความแตกต่างด้านราคาที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าในการได้รับประโยชน์จากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับราคาช่วยให้ลูกค้าตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ได้เช่นกัน (Hsu, 2008; Elliott, 2000) และประสบความสำเร็จในระดับสูงของความพึงพอใจของลูกค้า (Anderson, Fornell and Lehmann, 1994) นอกจากนี้ Tatikonda and Montoya-Weiss (2001) ศึกษาเกี่ยวกับการบูรณาการการดำเนินงานและมุมมองด้านการตลาดของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พบว่า บริษัท บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานในด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้นทุนต่อหน่วย และเวลาในการทำตลาด ซึ่งจะมีผลด้านการตลาดที่สูงขึ้น ทั้งในด้านความพึงพอใจของลูกค้าและยอดขายที่สัมพันธ์กัน

การที่องค์กรสร้างความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) เป็นการแสดงถึงสามารถขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดในลักษณะบูรณาการเพื่อนำเสนอรูปแบบของผลิตภัณฑ์ การให้บริการ โดยใช้เครื่องมือการตลาดให้มีความแตกต่าง โดดเด่น และเหนือกว่าจากคู่แข่ง องค์กรจะบรรลุความพึงพอใจของลูกค้าในการตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการที่เหนือกว่าคู่แข่งจากการศึกษาของ Geri L. Kirkbride (2014) และ Nicholas McDonald (2016); พบว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนทั้งเครือข่ายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้าทางธุรกิจ คู่แข่ง และพันธมิตรทำให้มีโอกาสทางการตลาดมากขึ้น ในขณะที่ Marko Saravanja (2010); Geri L. Kirkbride 2014; Cooper, T., Fuchs, K. (2013); Nwauka Oliver Ibewuikie and Richard Weeks (2014) พบว่า ในปัจจุบันสถานพยาบาลของเอกชนส่วนใหญ่มีอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการรักษาผู้ป่วยที่มีศักยภาพ และการบูรณาการกระบวนการจัดการ ซึ่งทำให้งานในแต่ละฝ่ายสามารถดำเนินการได้โดยไม่ติดขัด สามารถเอื้อต่อกันได้ในการให้บริการลูกค้าที่เป็นผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Marko Saravanja, 2010) ความได้เปรียบทางการตลาดธุรกิจ ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพราะจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการองค์กรได้มากขึ้น ในองค์กรธุรกิจที่มีแนวคิดแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ในเชิงสร้างสรรค์หรือมีนวัตกรรมจะเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันทางการค้าหรือธุรกิจได้เหนือคู่แข่ง (Mahadik, Kanak V., M.S., 2012; Gonçalves et al., 2013; Gary E. Silvers, 2013; Gualtieri, Anthony Angelo, 2016; Z Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam (2016); Deborah Goldring, 2011)

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ กับความได้เปรียบทางการตลาดของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานที่ H1ก – H5ก แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2

- สมมติฐานที่ 1ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
- สมมติฐานที่ 2ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
- สมมติฐานที่ 3ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
- สมมติฐานที่ 4ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
- สมมติฐานที่ 5ก การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด



ภาพที่ 2 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด

## 1.2 ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response)

ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) หมายถึง เป้าหมายเชิงบวกที่ลูกค้าแสดงออกจากพฤติกรรม ทศนคติ จากพื้นฐานความต้องการของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

จากกระบวนการทัศน์ของธุรกิจที่มุ่งการผลิตเปลี่ยนไปสู่กระบวนการทัศน์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก (Alshawi et.al, 2011) เพื่อการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือควรรักษาฐานลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี (Yang et. al, 2008., Mendoza et al, 2008) ธุรกิจต้องมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้งผลิตสินค้าที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างแท้จริง พัฒนารูปแบบในการสื่อสารทางการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ครอบคลุมทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการเทคโนโลยีและการตลาดร่วมกัน (Cooper, 1988)

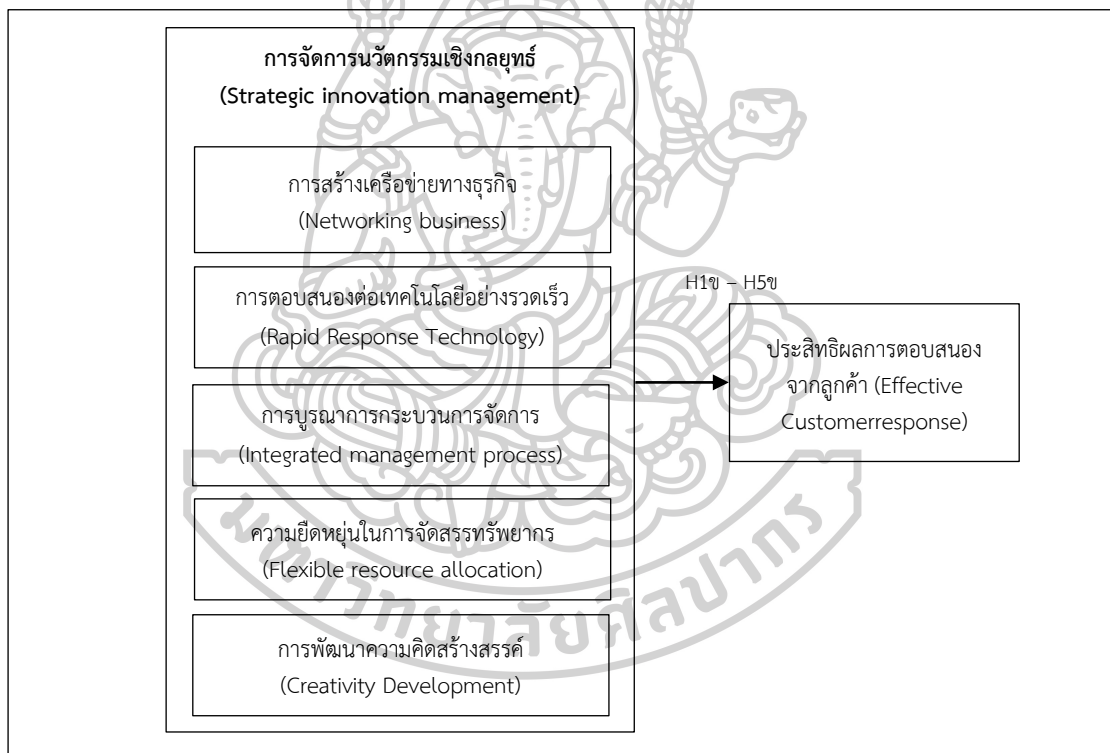
องค์กรต้องมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเนื่องจากจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กร (Pugh, Dietz Wiley, and Brooks, 2002) สอดคล้องกับการตอบรับของลูกค้าที่ดีจะสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Renate Ortlieb et al. 2013) ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการกับลูกค้า ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ความตั้งใจในการซื้อซ้ำ (Allison et al., 2015) นอกจากนี้ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเป็นปัจจัยภายในที่ต้องนำมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยใช้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานส่งผลให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร (Tsang, 1998)

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมพบว่า การที่ลูกค้าหรือผู้ป่วยมีประสบการณ์ในการได้รับการดูแลรักษาจากสถานพยาบาลด้วยคุณภาพการบริการที่ดี ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ [Craig Robert Starbuck, (2016); Wayne R. Sass, (2016); Jorge Fernando Salcedo. (2016)] และการที่สถานพยาบาลมีเครือข่ายทางธุรกิจ และสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยเครื่องมือทางเทคโนโลยีการแพทย์ที่ทันสมัย มีการบูรณาการการจัดการในแต่ละฝ่ายงานอย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด จะสามารถได้รับการตอบสนองต่อลูกค้าได้เช่นกัน หากสถานพยาบาลมีแนวคิดในการให้บริการสุขภาพและการรักษาด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้ป่วยรู้สึกแตกต่าง ก็จะได้รับ การตอบรับจากลูกค้าหรือผู้ป่วยในครั้งต่อไป (Ali Mohammad Mosadeghrad, 2014) เช่นเดียวกับ Thomas (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรม กับความต้องการของผู้บริโภคและความรุนแรงทางการแข่งขัน พบว่าระดับของนวัตกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นกับ ความต้องการของผู้บริโภค มีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่ในขณะเดียวกัน จะถูกลดทอนลงจากความรุนแรงทางการแข่งขัน

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ กับประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานที่ H2ข- H5ข แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 3



- สมมติฐานที่ 1ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
- สมมติฐานที่ 2ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
- สมมติฐานที่ 3ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
- สมมติฐานที่ 4ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
- สมมติฐานที่ 5ข การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า



ภาพที่ 3 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

### 1.3 องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition)

องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) หมายถึง องค์กรที่นำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันสูงมีระบบการวัดและประเมินผลที่ดี และมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดองค์การที่เป็นเลิศ (High Performance Organizations: HPO) เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ มีความสามารถทางการแข่งขันสูง มีการจัดการความรู้ที่ดีและบุคลากรในองค์การเป็นผู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์การที่เป็นเลิศเน้นการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on the right thing) มีการวัดและประเมินผลที่ดี และมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาว Collin และ Porras. (1995) พบว่า องค์การที่เป็นเลิศ ให้ความสำคัญกับการปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีผู้นำที่เข้มแข็ง ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพดี ผู้บริหารมองเห็นตลาดและมีระดับการสร้างรายได้สูงและการที่องค์การนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนขององค์การไม่เฉพาะกับฝ่ายผลิตเท่านั้นแต่ยังรวมถึงส่วนงานสนับสนุนนอกจากนี้ ความสามารถในการสร้างผลกำไรจากการนำกลยุทธ์ด้านความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติจริง สามารถทำให้องค์การเกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการวางแผน ออกแบบ และถูกสร้างขึ้นมาเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างและการรักษาลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ และราคาที่ลูกค้าพอใจ (Vracking, 1990; Dundon, 2000; Lewis, 2000; Natalia and Cristina, 2016)

จากงานวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม (Institute of Social Research : ISR) (Maitland, 2002)ระบุว่า ความแตกต่างขององค์การที่เป็นเลิศกับองค์การโดยทั่วไปจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ (1) ให้ความสำคัญกับคุณภาพ คือจิตสำนึกและแนวปฏิบัติของบุคลากรทุกคนในองค์การที่ทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการทุกสถานการณ์ (2) เน้นนวัตกรรม โดยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเหนือคู่แข่ง (3) ให้ความสำคัญต่อลูกค้าก่อนเสมอ โดยองค์การที่เป็นเลิศจะนึกถึงลูกค้าก่อนเสมอ ไม่ใช่เน้นผู้ถือหุ้นก่อน (4) ลงทุนกับบุคลากร โดยมองว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การซึ่งบุคลากรจะทุ่มเทให้กับองค์การมากขึ้นเมื่อสิ่งที่เขาทุ่มเทไปได้รับการยอมรับและตอบสนองให้พัฒนาต่อไป (5) สร้างวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็งซึ่งองค์การที่มีความสุข บุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่องค์การทุ่มเทไปเป็นความถูกต้องชอบธรรมทั้งภายในและภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เกิดจากความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์การ และผู้นำองค์การในการค้นหาความลับขององค์การที่เป็นเลิศซึ่งจากการวิจัยจะเห็นว่า นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

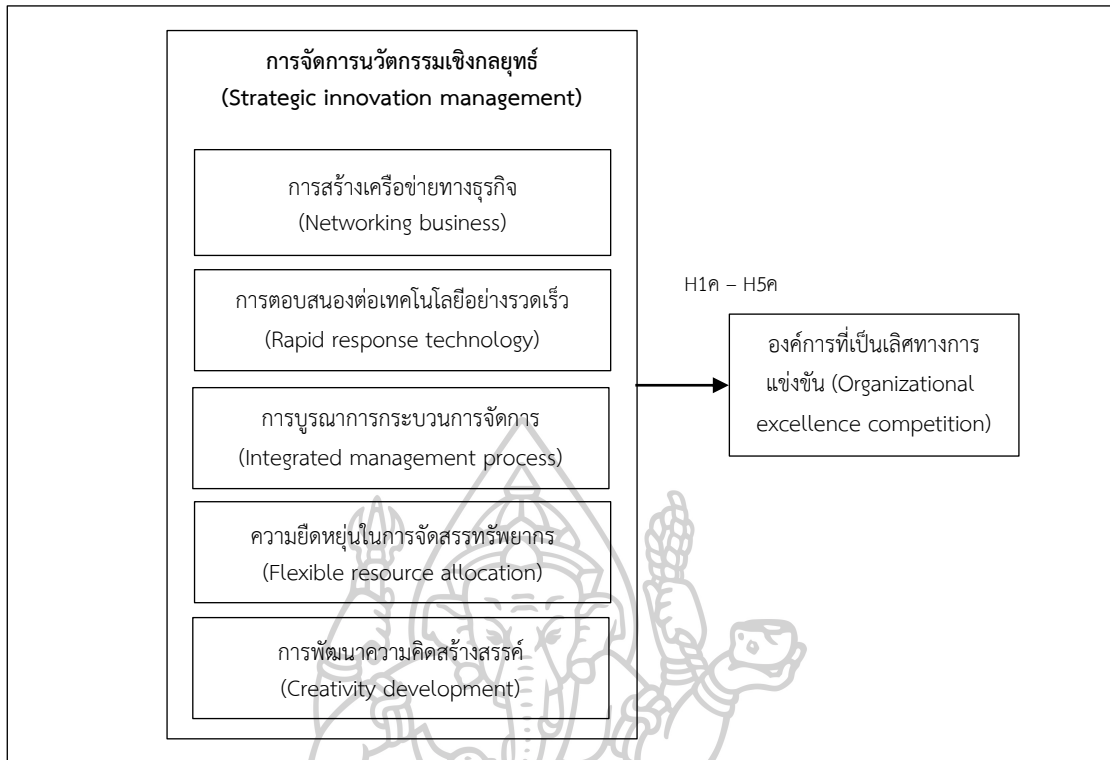
จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ในการแข่งขันทางการตลาดของสถานพยาบาลเอกชน การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้สถานพยาบาลมีความสามารถในการแข่งขัน โดยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยนักวิชาการหลายท่าน เช่น Jonathan Cooley (2016);vStein Smith, Sean Daniel (2016); Adria Denise Toliver (2016);vRichard Dick Wang (2010);พบว่า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันต้องมีเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งกระบวนการจัดการภายในเช่นการจัดการเรื่องเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบำบัดรักษาผู้ป่วยนอกจากนั้น นักวิชาการหลายท่าน เช่น Mahadik, Kanak V., M.S. (2012); Jan M H Vissersv (2013); Gualtieri, Anthony Angelo

(2016) ยังพบว่า ในการจัดการทรัพยากรทั้ง คน เงินงบประมาณ รวมถึงการจัดซื้อเวชภัณฑ์ในการรักษาผู้ป่วยที่ทันสมัย และสามารถใช้นวัตกรรมการรักษาที่สามารถทำให้ผู้ป่วยรอดชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สถานพยาบาลนั้นก็จะสามารถเป็นผู้นำทางการตลาดที่มีลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ และสามารถแข่งขันทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ประเด็น ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาในเบื้องต้น จึงนำไปสู่การทดสอบผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ กับองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ด้วยสมมติฐานที่ H3ก - H5ค แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 4

- สมมติฐานที่ 1ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 2ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 3ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 4ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
- สมมติฐานที่ 5ค การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน





ภาพที่ 4 แสดงผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่มีต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

## 2. ผลลัพธ์ของความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และ ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### 2.1 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ได้แก่ รายได้และผลกำไรจากการดำเนินงาน ส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น เป็นปัจจัยที่ได้รับความนิยมในการเลือกใช้เป็นตัวแปรตามเพื่อทำการศึกษากิจกรรมของตัวแปรอิสระโดยนักวิชาการจำนวนมากพยายามสร้างเกณฑ์การวัดหรือมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การดำเนินการผลิต (Operations) การเงิน (Financial) กฎหมาย (Legal) และการพัฒนาองค์กร (Organizational development) เป็นต้น (ระบิล พันภัย, 2557) สอดคล้องกับ Jiang et. al. (2012) ซึ่งจำแนกผลการดำเนินการขององค์กร เป็นสองลักษณะคือผลลัพธ์จากการดำเนินการ เช่น การเพิ่มผลผลิต อัตราการเจริญเติบโต และผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น การเติบโตของยอดขาย ผลตอบแทนต่อส่วนผู้ถือหุ้น (ROE) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจทั้งผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้ในการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และ

ผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และค่านาเชื่อถือของกิจการ (Jantana, 2010., Viroj, 2009)

นอกจากนี้ Voelker et al., (2001) และ Zelman et al., (2003) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานองค์กร คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแปรสภาพทรัพยากรผ่านความรู้และความสามารถองค์กร การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในอดีต สามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานทางการเงินสำหรับแนวคิดใหม่ในการวัดผลการดำเนินงานองค์กร Kaplan & Norton (2004) ได้เสนอมุมมองการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือมุมมองลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

การกำหนดองค์ประกอบของผลการดำเนินงานตามแนวคิดของ Richard et al. (2008) มี 3 ประการ คือ (1) ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน (Financial performance) ได้แก่ กำไร (Profit) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ [Return on Assets (ROA)] และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน [Return on Investment (ROI)] (2) ผลการดำเนินงานด้านผลิตภัณฑ์ทางการตลาด (Product market performance) ได้แก่ ยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาด (3) ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ได้แก่ ผลตอบแทนโดยรวมแก่ผู้ถือหุ้น (Total shareholder return) และมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic value added) ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภางค์ นันทา (2555) กล่าวว่า ผลการดำเนินงานของธุรกิจมี 2 รูปแบบ คือ (1) รายได้ที่เป็นตัวเงิน (Income) คือ รายได้ในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งการตลาดจากการรักษาสถานลูกค้าเก่า และการดึงดูดลูกค้าใหม่ (2) ภาพลักษณ์และชื่อเสียงธุรกิจ (Business image) คือ ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือในศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จนเกิดการรู้จักและสามารถตอบสนองความพึงพอใจและการยอมรับของลูกค้า

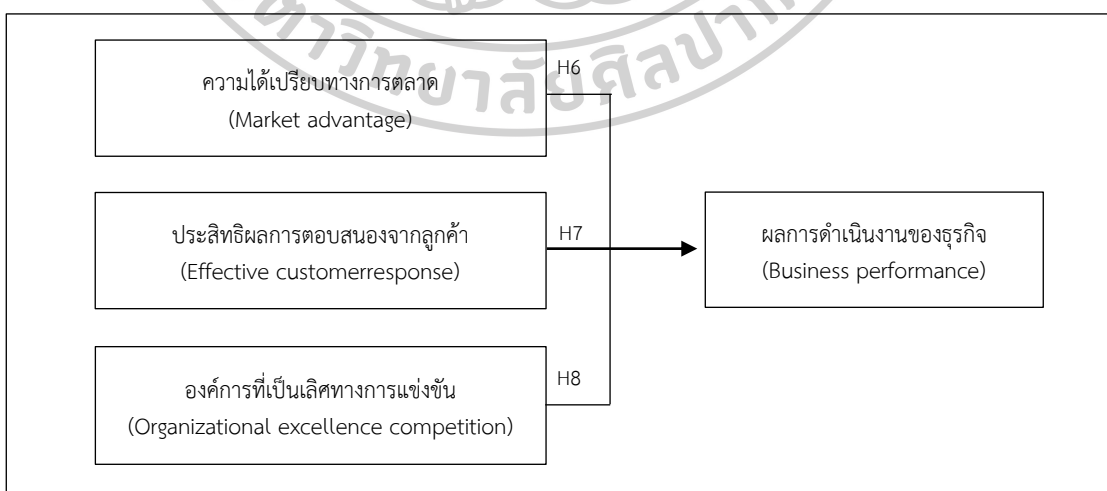
ระดับของผลการดำเนินงานกำหนดให้มีองค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า โดยวัดจากการรับรู้ถึงคุณค่าของสินค้า อัตราการคงอยู่ของลูกค้า และจำนวนการบอกต่อของกลุ่มลูกค้า และผลการดำเนินการทางการตลาด โดยวัดจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น และอัตราการเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (Tracey, Vonderembse and Lim, 1999) การวัดผลการดำเนินงานสามารถวัดได้ดังนี้ (1) การวัดโดยใช้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย กำไรสุทธิ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) ส่วน (2) ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน (Denis, 1999, Walter et al., 2006, Rauch et al., 2009, De Clercq et al., 2010) ในการพิจารณาผลการดำเนินงานระดับองค์กรจะพบว่า ความสามารถในการจัดการส่งผลให้องค์การเกิดความยั่งยืนและความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันและยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร (Shapiro, 2000)

ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance) คือ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นตัวเลข (Enz, Canina, & Walsh, 2001; Kaplan and Norton, 2004) เป็นการวัดที่มีเป้าหมายเพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์ สำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรประเภทโรงพยาบาล ได้ประยุกต์แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินจาก ฤทธิศักดิ์ พลฤกษ์พิติกุล (2555) และ Kaplan and Norton (2004) อาทิ อัตราเงินทุนหมุนเวียน อัตราการครองเตียง

อัตราการหมุนเวียนเตียง เป็นต้น ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-financial Performance) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับในภาคบริการโดยเฉพาะโรงพยาบาล Kaplan and Norton (2004) ให้ความเห็นว่าขึ้นกับความสามารถสร้างและส่งมอบบริการของโรงพยาบาล การวัดผลการดำเนินงานประเภทนี้ของโรงพยาบาลจะมุ่งที่ความพึงพอใจของผู้ป่วย ความผูกพันของผู้ป่วยที่มีต่อโรงพยาบาล และภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลในสายตาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความมีชื่อเสียงและการยอมรับจากผู้ป่วย เป็นต้น

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรม พบว่า ความได้เปรียบทางการตลาด ด้านการให้บริการลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาให้บริการรักษาผู้ป่วยที่แสดงถึงศักยภาพการบริการทางสุขภาพ ทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการธุรกิจโรงพยาบาล [Deborah Goldring (2011); Leanne Fay Heppell (2016); Geri L. Kirkbride (2014); Marko Saravanja (2010)] และความพึงพอใจในการรักษาพยาบาลอย่างเป็นธรรมด้วยเทคโนโลยีทันสมัย มีผลต่อการจะกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า และมีผลต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลด้วยเช่นกัน (Smruti Chandrakant Vartak, 2010) แสดงให้เห็นได้ว่า ผลลัพธ์ของความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ดังสมมติฐานที่ H6- H8 และแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 5

- สมมติฐานที่ 6 ความได้เปรียบทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 7 ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 8 องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 5 แสดงผลลัพธ์ของความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

### 3. ผลลัพธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

#### ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity)

ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องเผชิญจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการแข่งขันขององค์กรเป็นความพยายามที่จะรักษาความสมดุลของกิจกรรมการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยการแสวงหาผลประโยชน์ทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การโฆษณาที่เพิ่มขึ้น การส่งเสริมการขายและกิจกรรมที่รักษาของลูกค้า มีการดำเนินงานในการสำรวจตลาดมากขึ้น เช่น การหาตลาดใหม่ วิธีการที่เป็นผู้นำในตลาดใหม่ เป็นผลให้ในสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น การแสวงหาของกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันสามารถดำเนินการพร้อมกันของกิจกรรมการสำรวจของผู้ประกอบการและการตลาดที่ขับเคลื่อนในกิจกรรมแสวงหาประโยชน์จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานธุรกิจปรับตัวดีขึ้น (Baker & Sinkula, 2009)

ในการดำเนินธุรกิจองค์กรสามารถรับรู้ถึงระดับความรุนแรงทางการแข่งขันที่องค์กรต้องเผชิญได้โดยระดับความรุนแรงขึ้นอยู่กับจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและความพร้อมทางด้านวัตถุดิบ (Zhou, 2006) องค์กรรับรู้ระดับความรุนแรงจากคู่แข่ง จากความสามารถในการแข่งขันกิจกรรมต่างๆ ระหว่างคู่แข่งที่ส่งผลการดำเนินการขององค์กร (Chen et al., 2007) ความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแข่งขันในสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับของการแข่งขันระหว่างองค์กร (Auh and Menguc, 2005; Tsai and Yang, 2013) การดำเนินธุรกิจในสภาวะปัจจุบันอาจต้องมีการแข่งขันที่สูงต้องพิจารณาถึงความผันผวนทางสภาพแวดล้อมอย่างมากซึ่งนับเป็นตัวแปรแทรกซ้อนที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสทางการตลาดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่อาจก่อให้เกิดผลในเชิงบวกหรือลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร นอกจากนี้ความรุนแรงทางการแข่งขันสามารถก่อให้เกิดทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรยังรวมถึงภัยคุกคามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ทันเวลาของการดำเนินธุรกิจ (Li and Liu, 2014) อุปสรรคที่องค์กรจะต้องเผชิญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่คือ การพัฒนาที่รวดเร็วของคู่แข่งความต้องการของลูกค้าที่มีความซับซ้อนและวงจรผลิตภัณฑ์ที่มีอายุสั้นลง (McGrath et al., 1992) ซึ่งหากองค์กรมีความล้มเหลวที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือขาดการพัฒนานวัตกรรมย่อมมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน (Tidd et al., 2001)

มีคำกล่าวว่า “องค์กรต้องการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ” ยังคงเป็นคำกล่าวที่เป็นความจริงสำหรับธุรกิจในทุกอุตสาหกรรมกฎของการแข่งขันคือการขับเคลื่อนธุรกิจ ไปสู่สถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปของตลาดและได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของการดำเนินการตลาด (Greer, 1992) ดังนั้นการวัดและการทำนายความรุนแรงของการแข่งขันเป็นภาระกิจที่สำคัญที่จะดำเนินการในการกำหนดนโยบายทั้งการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่างๆ และการ

สร้างกลยุทธ์ในการการแข่งขันตามแนวคิด Porter (1980) ได้แก่ 5 กลยุทธ์ที่สามารถตรวจสอบความรุนแรงทางการแข่งขันได้คือ (1) แรงกดดันจากตัวธุรกิจ คือคู่แข่งที่มีอยู่แล้ว (2) แรงกดดัน จากภายนอกธุรกิจ คู่แข่งที่เกิดขึ้นใหม่ (3) แรงกดดันที่เกิดจากสินค้าทดแทน (4) อำนาจการต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบ (5) อำนาจการต่อรองจากผู้ซื้อ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลถึงแรงกดดัน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ความรุนแรงทางการแข่งขันเพิ่มคุณสมบัติการแข่งขันมากขึ้นในหมู่ผู้ครองตลาดและโอกาสน้อยมากสำหรับการเจริญเติบโต (Auh and Menguc, 2005; Li et al., 2008) เมื่อความรุนแรงทางการแข่งขันลดลง องค์การสามารถทำงานที่มีอยู่ของพวกเขา โดยใช้ระบบที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จากการคาดการณ์พฤติกรรมขององค์การที่จะก่อให้เกิดการพัฒนา (Auh and Menguc 2005) แต่การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจะบังคับให้องค์การปรับตัวเข้ากับการดำเนินงานของพวกเขาตามกลยุทธ์ การแข่งขันที่รุนแรงองค์การจะต้องดำเนินกิจกรรมเชิงรุกเช่นมองหาสิ่งใหม่ วิธีการที่จะแข่งขันและการค้นหาความแตกต่าง

องค์การจะรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่องได้อย่างไรโดยเฉพาะสำหรับผู้ผู้นำในตลาดที่ต้องการรักษาความเป็นที่หนึ่งอย่างต่อเนื่อง Clemson and Weber (1991) แนะนำแนวทางในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 วิธี ดังต่อไปนี้ (1) ดำเนินการก่อน (First mover) ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการผลิตสินค้าหรือให้บริการใหม่แก่ลูกค้าก่อนคู่แข่ง ตามแนวคิดที่ว่า การเป็นหนึ่งในตลาดย่อมดีกว่าเป็นที่สอง ถึงธุรกิจคู่แข่งจะสามารถเข้ามาในตลาดหรือสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกับเราได้ แต่ธุรกิจสามารถสร้างอิทธิพลในการกำหนดโครงสร้างของตลาดและการแข่งขัน สามารถทำกำไรที่สูง และถ้าธุรกิจสามารถสร้างความซื่อสัตย์และบริการขององค์การขึ้นในกลุ่ม การตอบสนองของลูกค้าก็จะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจมีความมั่นคง (2) ผู้นำด้านเทคโนโลยี (Technological leadership) ปัจจุบันเทคโนโลยีสมัยใหม่โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ จะพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มมีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจ จนได้รับการยอมรับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญๆเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ถ้าธุรกิจสามารถเป็นผู้นำในการ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ในการทำงานแล้ว นอกจากการพัฒนาผลิตภาพแล้วธุรกิจยังสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกรู้สึกของผู้บริโภค (3) เสริมสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Continuous innovation) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้ธุรกิจมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ นอกจากนี้พัฒนาที่ต่อเนื่องยังทำให้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ทัน แต่การพัฒนาที่รวดเร็วจะมีค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาสูง ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบกับผลได้ผลเสียของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมก่อนตัดสินใจกำหนดตำแหน่งขององค์การ

มีการศึกษาอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันเช่น Thomas Dorson (2015) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรม ความรุนแรงทางการแข่งขัน ความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า อิทธิพลของนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับความรุนแรงทางการแข่งขัน และความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภค เมื่อมีนวัตกรรมที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพสูงส่งผลให้ความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคมีความต้องการในระดับที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่ความต้องการและพฤติกรรม



ผู้บริโภคจะลดลงเมื่อมีความรุนแรงทางการแข่งขันสูงขึ้น ดังนั้นการดำเนินงานของนวัตกรรมจะต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และจากการศึกษาของ Silvia Martin & Rajshekhar Javalgi (2016) พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นส่งผลต่อการมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และส่งผลต่อความสามารถทางแข่งขันและผลการปฏิบัติการทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น และยังพบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันอาจส่งผลต่อความสำเร็จของการเปิดธุรกิจใหม่ เช่นเดียวกับ Weijun He และ Huazhong (2008) ได้ศึกษาโดยศึกษาอิทธิพลของนวัตกรรม ความรุนแรงทางการแข่งขันความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางการตลาดและผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าอิทธิพลของนวัตกรรมความได้เปรียบตำแหน่งทางการตลาดและผลการดำเนินงานของบริษัทมีความสัมพันธ์กับความรุนแรงในการแข่งขันโดยเมื่อต้องเผชิญกับความรุนแรงทางการแข่งขันสูงส่งผลให้องค์กรต้องเพิ่มการค้นคว้านวัตกรรมและการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดให้สูงขึ้นในทางตรงกันข้ามหากองค์กรเผชิญความรุนแรงทางการแข่งขันต่ำดังนั้นองค์กรไม่จำเป็นต้องเร่งพัฒนานวัตกรรม และกำหนดตำแหน่งทางการตลาด ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้บริหารในองค์กร จะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญกับความรุนแรงทางการแข่งขัน เพราะส่งผลในเชิงลบต่อการดำเนินการในด้านต่างๆ ขององค์กร

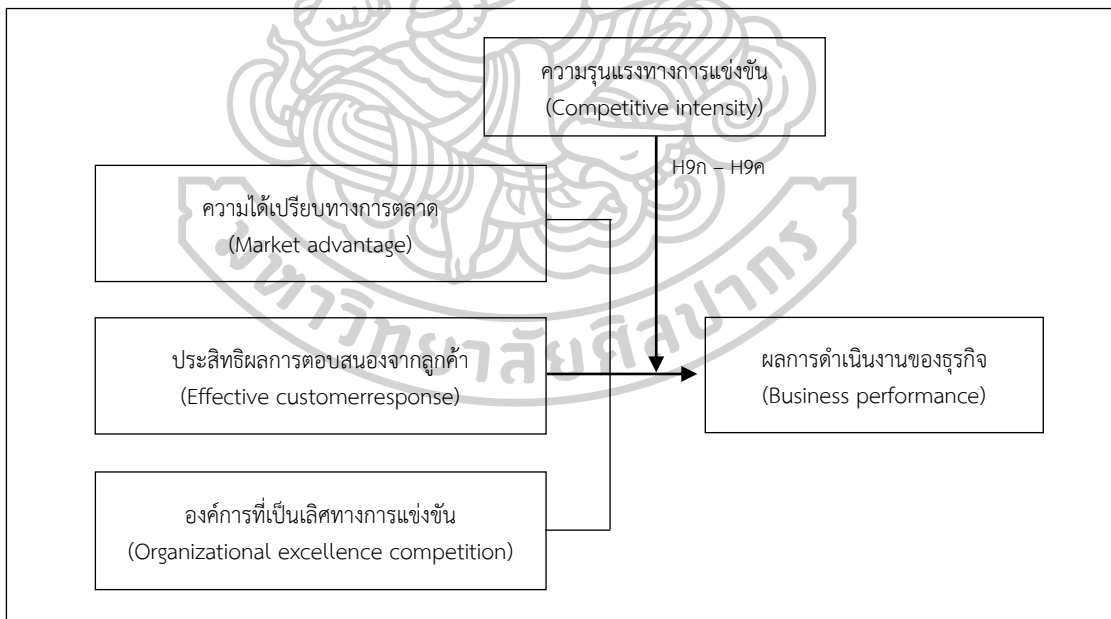
นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงทางการแข่งขัน พบว่า การให้บริการกับลูกค้าที่มีคุณภาพ และมีนวัตกรรมทางการรักษาพยาบาลผู้ป่วยด้วยเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาล เพราะลูกค้าให้ความสำคัญกับการบริการที่มีคุณภาพ (Deborah Goldring, 2011; Leanne Fay Heppell, 2016; Diana Rojas, Chiara Seghieri, Sabina Nuti, 2014; Ali Mohammad Mosadeghrad, 2014) และพบว่า ความได้เปรียบทางการตลาด ทั้งภาพลักษณ์ที่ลูกค้ารับรู้ การบริการสุขภาพและการรักษาด้วยเครื่องมือแพทย์ที่ดีเยี่ยมพร้อมทั้งการเอาใจใส่ของบุคลากรทางการแพทย์ ถือเป็นความได้เปรียบทางการตลาด และนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน รวมถึงประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าสามารถส่งผลถึงความสำเร็จของสถานพยาบาลได้เช่นกัน (Smruti Chandrakant Vartak, 2010 ; Clemens Kruse, 2013; Csaba Dózsa, 2010) นอกจากนี้ยังพบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลโรงพยาบาลพยายามสร้างความได้เปรียบทางการตลาด ด้วยการบริการทางการแพทย์ที่สร้างความแตกต่างเชิงบวกให้ลูกค้าได้มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี ทำให้เกิดประสิทธิผลการตอบสนองของลูกค้าในการมาใช้บริการมากขึ้น ส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีผลประกอบการเป็นเลิศ และมีความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น [(Dustin Kelley, 2016; Lydia R. Knopf, 2016; Kory Kubiak, 2016; Justin Mathew Glasgow, 2013)] แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความรุนแรงทางการแข่งขันที่ส่งอิทธิพลต่อผลดำเนินงานองค์กรซึ่งผู้ประกอบการจะต้องมีการติดตามความเคลื่อนไหวของคู่แข่งตลอดเวลาเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินงานภายในองค์กร

ความรุนแรงทางการแข่งขันนั้นหากอธิบายด้วยทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์จะพบว่าความรุนแรงทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ และการเตรียมความพร้อมขององค์กรรวมถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ถูกต้องรวดเร็วทันเวลาจึงจะทำให้

องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและลดความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม สถานการณ์ทางการแข่งขันมีความแปรปรวนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการติดตามสถานการณ์จึงต้องมีความต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถวางแผนและตัดสินใจดำเนินการต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วเพื่อความอยู่รอดขององค์การการศึกษาเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันนั้น นับว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นองค์การควรต้องตรวจสอบและติดตามการเปลี่ยนแปลงภาพหรือสถานะของการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงนำไปสู่การทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยสมมติฐานที่ H9ก - H9ค แสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 6

- สมมติฐานที่ 9ก ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 9ข ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 9ค ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ



ภาพที่ 6 แสดงผลลัพธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเชิงสาเหตุ (Antecedents) ที่มีผลกระทบต่อตัวแปรการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้น โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และทบทวนวรรณกรรมถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่แสดงถึงการที่มีวิสัยทัศน์ในเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

James MacGregor Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transforming Leadership) ไว้เป็นรายแรกๆ และเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยได้ระบุว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น การเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ มีความสำคัญต่อการจะพัฒนาองค์การ ซึ่งองค์การสามารถปรับปรุงศักยภาพให้สำเร็จได้หากผู้นำมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อศักยภาพองค์การ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการจากรูปแบบใหม่ ทิศทางระบบหรือความริเริ่มขององค์การในการสร้างประโยชน์ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องจัดการอย่างมีกระบวนการ โดยนำแนวคิด วิธีปฏิบัติ และพฤติกรรมที่ช่วยให้คนหรือบุคลากรในองค์การปรับตัวเข้ากับความเป็นไป

จากการศึกษา ความสำคัญของการเป็นผู้นำร่วมกับกลยุทธ์ทางการตลาด และเทคโนโลยีแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนวัตกรรมกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้รับการทดสอบและอภิปรายในการศึกษาเชิงประจักษ์หลายครั้ง (Eisenbeiss et al., 2008; Rank et al., 2009) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระในการเป็นผู้นำมีผลต่อตัวแปรนวัตกรรม และพบว่า ความกดดันด้านสิ่งแวดล้อมอาจเป็นกลไกในการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและทำให้เกิดผลกำไรในระยะยาว (Artz et al., 2010; Laforet, 2008; Morgan et al., 2009) Pech และ Stamboulidis, 2010) ความกดดันเหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากสมาชิกในองค์การอาจเผชิญกับความไม่แน่นอนและความตึงเครียดระหว่างเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานที่แข่งขันกันเมื่อมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้นำมีความรับผิดชอบในการสร้างสภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการ ความเป็นผู้หน้าที่มีประสิทธิภาพยังต้องมีส่วนร่วมในการสนับสนุนบุคคลเพื่อรับมือกับความท้าทายเหล่านั้น และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึงในระหว่างกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Lattuch and Young, 2011) เห็นได้ชัดแล้วว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของนวัตกรรม การสนับสนุนและการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานทำให้เกิดความขัดแย้งที่เปลี่ยนแปลงไปและให้คำแนะนำแก่ผู้ติดตามในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของทีมและ

ความร่วมมือนอกจากนี้ ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ทุกคนในองค์กรพุ่งเป้าหมายสู่การ แข่งขัน การทำงานร่วมกันโดยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ การรู้จักประนีประนอมในการทำงาน ร่วมกันเพื่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ซึ่งต้องใช้การเจรจาที่มีประสิทธิภาพเข้ามาเกี่ยวข้อง ต้อง หลีกเลี่ยงอคติและการสนองตอบตนเองอย่างเดียวยุ่ทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องจัดการกับความขัดแย้งให้ได้ การรองรับความต้องการของคนอื่นบ้างก็จะทำให้ลดความขัดแย้งลง ได้มาก (Anne Loehr, 2014)

ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรยังมีบทบาทสำคัญในฐานะของผู้กำหนดนโยบาย และให้การ สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานรูปแบบการ บริหารที่โปร่งใสเปิดเผยได้ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รวมถึง ความสามารถในการสื่อสารจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการผลักดันผลงานที่สร้างสรรค์และ พัฒนาสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงานสามารถคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Kanter, 198; Baer and Frese, 2003) การ เป็นผู้นำองค์กรด้านนวัตกรรมนั้น คุณลักษณะที่ส่งเสริมด้านบุคลากร ตามแนวคิดของ Higgins (1995) คือ การให้รางวัลกับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในงานที่ทำทายนนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม ใหม่ๆ มีการทำงานในเชิงรุกเปิดโอกาสในการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีเวลาทำ กิจกรรมที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มาจาก การตอบรับของลูกค้า โดยที่นักการตลาด ผู้บริหาร นักวิจัย ร่วมกัน พัฒนาผลิตภัณฑ์กับลูกค้าเพื่อให้เกิดการตลาดในรูปแบบใหม่ รวมทั้งยกย่องความสำเร็จของบุคลากร ในการสร้างสรรค์สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ด้วยการใช้อยู่ที่มีความหลากหลาย (Chirstiansen, 2000)

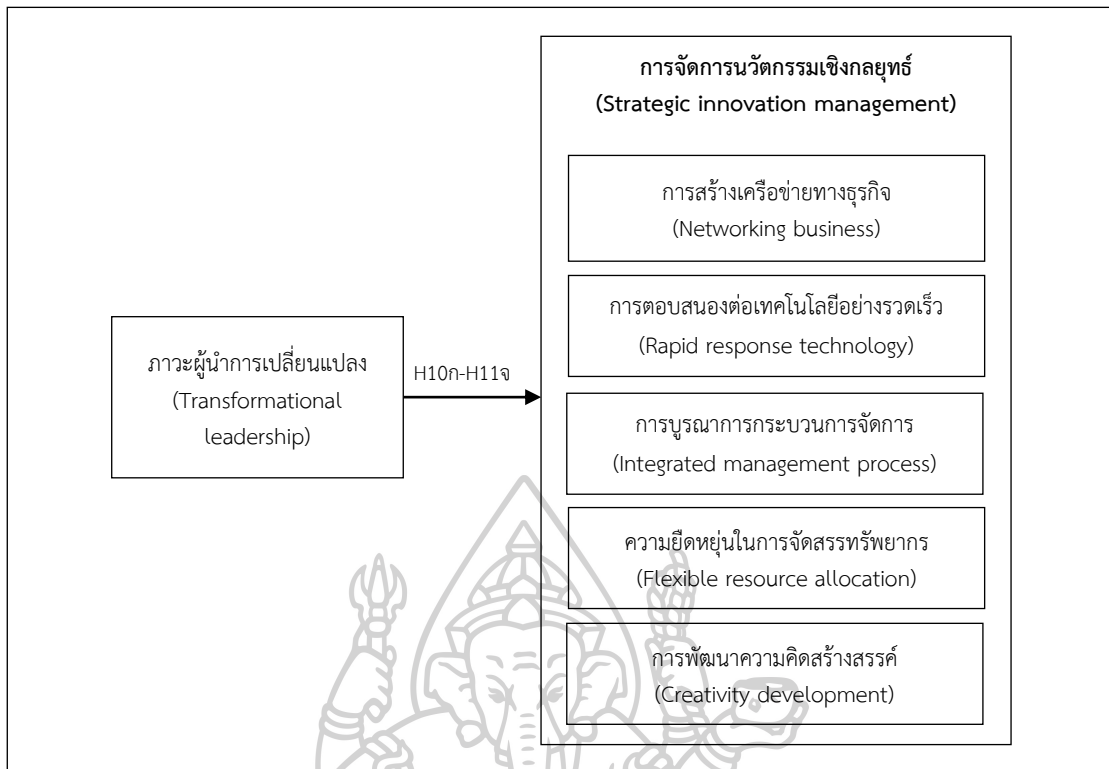
จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การจัดการนวัตกรรมของพนักงานยังมีการศึกษาไม่มากอาทิการศึกษาของ Pieterse, van Knippenberg, Schippers, and Stam (2010) ศึกษาการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะ ผู้นำการแลกเปลี่ยนของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจในประเทศเนเธอร์แลนด์พบว่าพฤติกรรมภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรรัฐวิสาหกิจมีอิทธิพลทางบวกต่อการเพิ่มขึ้น ของระดับการสร้างนวัตกรรมของพนักงานในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางลบต่อ ระดับการสร้างนวัตกรรมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ De Jong (2007) ที่พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมมี ความสอดคล้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในที่ทำงานอย่างมากเนื่องจาก องค์กรธุรกิจที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดยรวมในระดับสูงจะสามารถเพิ่มจำนวนนวัตกรรมภายใน องค์กรซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มขององค์กรที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการศึกษาของ Elkins และ Keller (2003) พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) และการ กระตุ้นให้พนักงานใช้ความรู้ความคิด (Intellectual stimulation) ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรโดย Elkins และ Keller ให้เหตุผลว่า ผู้นำ สามารถกระทำสิ่งต่างๆที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม (Amabile, 1998; Jung, 2006; Mumford & Gustafson, 1998) ผลทางตรงคือการสร้างแรงจูงใจ ภายในและความต้องการในการปฏิบัติงานให้เกิดกับพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นแหล่งสำคัญของความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ (Tierney et al., 1999) ในทางอ้อมผู้บริหารสามารถส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งส่งเสริมให้พนักงานทดลองนำแนวทางต่างๆมาใช้ในการ

ทำงานโดยไม่ต้องเกรงว่าจะถูกทำโทษเมื่อผลลัพธ์ออกมาประสบความสำเร็จ Nadler และ Tushman (1990) พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leader) ซึ่งเป็นลักษณะประการหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถกระตุ้นและช่วยพนักงานให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ Nonaka and Kenny (1991) สรุปว่า ผู้นำมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการพัฒนาสินค้า/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพราะบางครั้งผู้นำคิดนอกกรอบและผู้นำที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Leaders) นั้นจะทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Catalysts) และผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก (Facilitators) ของกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การพัฒนาไปสู่การมีศักยภาพที่ดีขึ้นจากการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ทุกคนในองค์การต้องรับรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนไปสู่การมีศักยภาพทางการแข่งขัน ดังนั้นจึงต้องทำให้การดำเนินการทั้งองค์การมีเป้าหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพเพื่อทำให้บริการลูกค้าได้ตามความต้องการ ในการให้บริการลูกค้าต้องคำนึงถึงคุณภาพที่มีข้อตำหนิน้อยที่สุด และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากที่สุด นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มั่นคง การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สามารถทำให้องค์การธุรกิจมีผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน [Pedro, D, Gonçalves, Marie Louise Hagenbeek, and Jan, M., H., Vissers (2013); Gary E. Silvers (2013); Gualtieri, Anthony Angelo (2016); Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam (2016)] จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน (Amabile, 1998; Pieterse et al., 2010)

จากการสังเคราะห์จากรรณกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แสดงด้วยสมมติฐานที่ H10ก- H10จ และแสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 7

- |                 |   |
|-----------------|---|
| สมมติฐานที่ 10ก | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ         |
| สมมติฐานที่ 10ข | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว |
| สมมติฐานที่ 10ค | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ  |
| สมมติฐานที่ 10ง | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร                                     |
| สมมติฐานที่ 10จ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์          |



ภาพที่ 7 แสดงกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ

## 2. การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness)

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) หมายถึง การที่องค์กรรับรู้ถึงสภาพของการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีความกระตือรือร้นพร้อมรับมือกับสภาพการแข่งขัน และพยายามค้นหากลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การสร้างความแตกต่าง และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

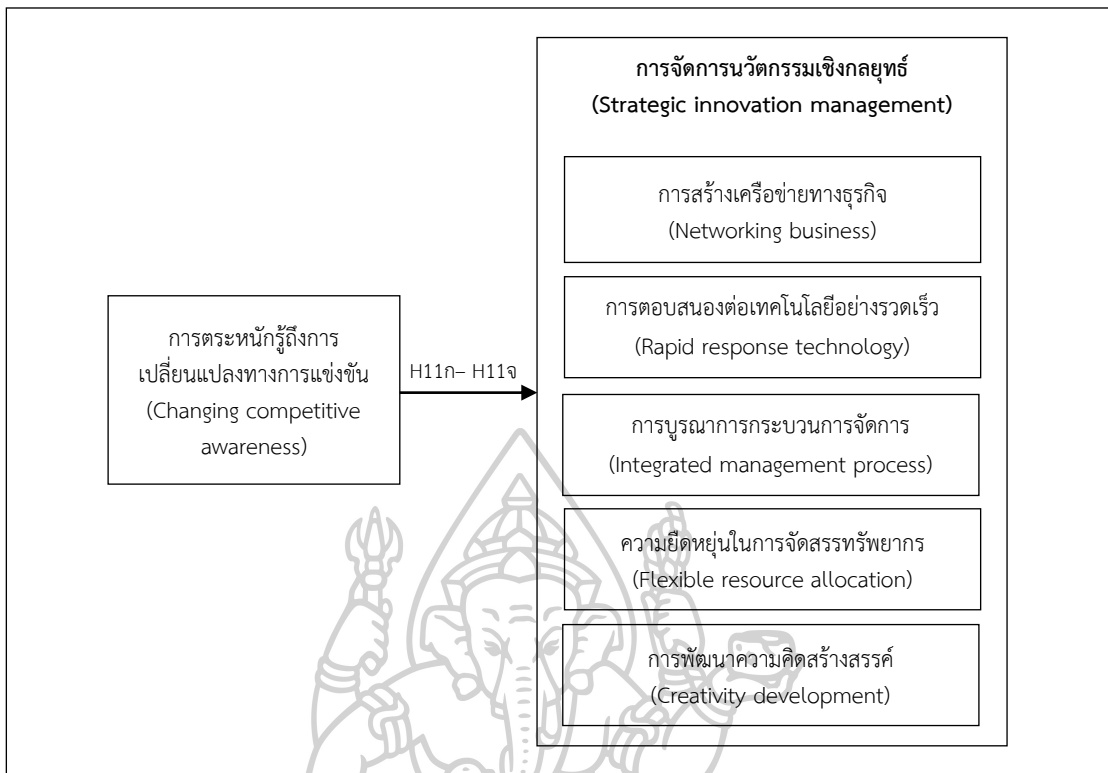
การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันในโลกของธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจอยู่ตลอดเวลา (Norbutus, 2007) รูปแบบของการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน คือ การที่ผู้บริหารวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน (Thompson and Strickland, 2006) แม้จะมีการแข่งขันที่สูงแต่การที่องค์กรปรับตัวให้ยืดหยุ่นสามารถเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดีต้องมาจากการตอบสนองอย่างคล่องตัวการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและโอกาสทางตลาดสิ่งหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดโอกาสที่ดีต่อกิจการองค์กรได้แก่ความยืดหยุ่นขององค์กร การลดต้นทุนการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่ายการใช้ทักษะ

ความรู้รวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพิ่มการเติบโตผลผลิตขององค์กร (Mendonca, Varajao, and Oliveira. 2015)

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน มีประเด็นที่เกี่ยวข้องที่ต้องพิจารณาร่วมกันได้แก่ ความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นความไม่แน่นอนและการคุกคามทางการแข่งขันวงจรชีวิตของธุรกิจและผลิตภัณฑ์และบริการที่สั้นลงและผลของดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Rolfe. 1992) ซึ่งการตระหนักรู้ดังกล่าว เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากความสำเร็จของการแข่งขันขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ การโต้ตอบของคู่แข่ง ผู้บริโภค หุ่นยนต์และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ การแข่งขันจะเพิ่มมากขึ้นการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันมากขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องพยายามดำเนินการภายในการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Atkinson and Brander Brown, 2001; Brander, Brown and Atkinson, 2001; Harris and Mongiello. 2001; Sanchez, 1997)

จากการสังเคราะห์จากรรณกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แสดงด้วยสมมติฐานที่ H10ก – H10จ แสดงความสัมพันธ์ได้ดังภาพที่ 8

- สมมติฐานที่ 11ก การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
- สมมติฐานที่ 11ข การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
- สมมติฐานที่ 11ค การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ
- สมมติฐานที่ 11ง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร
- สมมติฐานที่ 11จ การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์



ภาพที่ 8 แสดงกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ

### 3. การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)

การมุ่งที่การบริการ (Service orientation) หมายถึง การที่องค์กรคำนึงถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง และตอบสนองลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ โดยเสนอสิ่งที่ดีเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ภายในเวลาที่เหมาะสมและรวดเร็ว

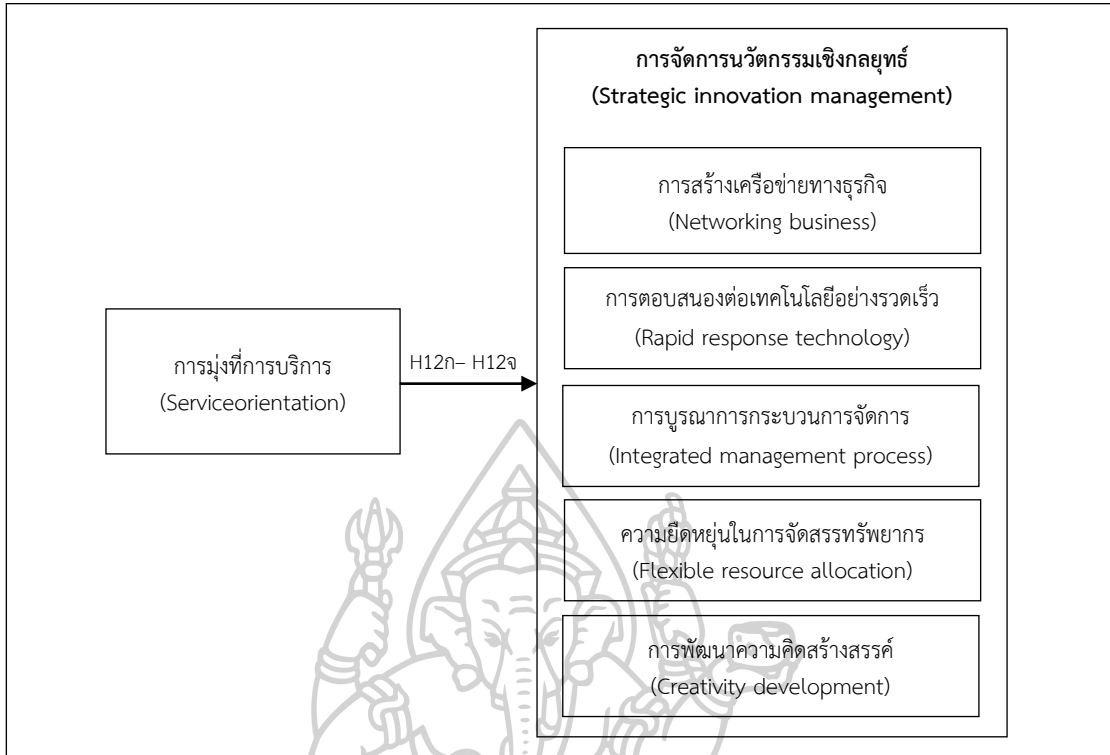
แนวคิดการมุ่งที่การบริการเริ่มมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในช่วงปลายทศวรรษ 1990 ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดการมุ่งเน้นการตลาด โดย Lytle et al. (2000) เสนอว่าแนวคิดการมุ่งที่การบริการพิจารณาได้จาก 2 มุมมอง คือ (1) มุมมองของบรรยากาศทั่วไปขององค์กร และ (2) มุมมองของการรับรู้ ความเชื่อและความคิดเห็นของพนักงานโดย Lytle et al. (2006) ได้ให้ความหมายของการมุ่งที่การบริการไว้ว่าหมายถึง การที่องค์กรนำนโยบาย วิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนและให้รางวัลกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานของบริษัทที่ทำธุรกิจบริการได้อย่างเป็นเลิศโดย Lytle and Timmerman, 2006 และ Teng & Barrow, (2009) ได้ระบุองค์ประกอบของการมุ่งที่การบริการไว้ 4 ประการ คือ การปฏิบัติบริการลูกค้า ภาวะผู้นำการบริการ การฝึกอบรมการบริการ และเทคโนโลยีการบริการ



นักวิชาการเสนอว่า การวัดแนวความคิดการมุ่งที่การบริการสามารถวัดได้ใน 2 ระดับ Wu, et al. (2008) คือ (1) ระดับบุคคล และ (2) ระดับองค์การ ซึ่งแสดงว่า ทักษะคติและพฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการส่งผลต่อมาตรฐานการบริการในระดับองค์การ เพราะพนักงานเป็นองค์ประกอบและทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของทุกองค์การ และเป็นปัจจัยที่จะทำให้การให้บริการขององค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว (Lovelock and Wirtz, 2011; Kotler and Keller, 2012 , Zeithaml, Bitner and Gremler, 2009) ดังนั้น การมุ่งที่การบริการจึงต้องเริ่มต้นที่พนักงานในองค์การ โดยอาศัยการผลักดันจากผู้บริหารในการกำหนดเป็นนโยบายและตัวชี้วัดระดับบุคคลก่อนจึงจะก่อให้เกิดคุณภาพการบริการ อันจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า บริษัทที่มุ่งที่การบริการจะส่งผลทำให้ผลประกอบการของบริษัทสูงขึ้น Yoon, Choi & Park (2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานในการมุ่งที่การบริการและผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลในเกาหลีใต้ พบว่า การมุ่งเน้นการบริการส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน และการมุ่งเน้นการบริการส่งผลเชิงบวกต่อผลประกอบการของโรงพยาบาล

จากการสังเคราะห์จากวรรณกรรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า การมุ่งที่การบริการส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แสดงด้วยสมมติฐานที่ H10ก – H10จ แสดงความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 9

- |                 |   |
|-----------------|---|
| สมมติฐานที่ 12ก | การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ         |
| สมมติฐานที่ 12ข | การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว |
| สมมติฐานที่ 12ค | การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ  |
| สมมติฐานที่ 12ง | การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร                                     |
| สมมติฐานที่ 12จ | การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์          |



ภาพที่ 9 แสดงกรอบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ

### ตัวแปรควบคุม

นอกจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรควบคุมที่คาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรตามในการทดสอบบัพระหว่างตัวแปรดังกล่าว ได้แก่ (1) ทุนดำเนินงาน (2) จำนวนบุคลากรทางการแพทย์และ (3) จำนวนเตียง ดังนั้น เพื่อให้ตัวแปรตามเกิดจากตัวแปรอิสระอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงควบคุมตัวแปรต่อไปนี้ไว้

จากการศึกษา พบว่า ขนาดของกิจการมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลในปัจจุบันและเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและการทำกำไรสำหรับกิจการ โดยโรงพยาบาลขนาดใหญ่และโรงพยาบาลในเครือจะมีความได้เปรียบจากขนาดฐานเงินทุนที่แข็งแกร่งการมีเครือข่ายสาขามาก มีความยืดหยุ่นสูงในการทำทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งสามารถรับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่า (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2559) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาข้อเท็จจริงของโครงสร้างรายได้ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน พบว่าภายหลังจากมีการซื้อหรือควบรวมกิจการระหว่างกันในช่วงหลายปีที่ผ่านมาโรงพยาบาลเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ (SET) ทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางที่อยู่ในเครือของโรงพยาบาลขนาดใหญ่มีรายได้สูงถึง 65-70% ของตลาดรวมสอดคล้องกับการศึกษาของ Chuang and Lin (2013) พบว่า ทุนดำเนินงานสามารถส่งผลได้ทั้งเชิงบวกและลบกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และเนื่องจาก โรงพยาบาลเอกชนจำเป็นต้องใช้บุคลากรจำนวนมากในการปฏิบัติงาน และมีต้นทุนการ

จ่ายค่าตอบแทนและการพัฒนาบุคลากร รวมถึงต้องลงทุนในการให้บริการทางการแพทย์โดยใช้ อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถรักษาผู้ป่วยถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพรวมถึง การลงทุนในการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยในการวิจัยนี้ผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์ทุนดำเนินงานโรงพยาบาลเอกชนได้ 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) ต่ำกว่า 100 ล้านบาท (2) 100-500 ล้านบาท (3) มากกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป

โครงสร้างธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของไทย แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามจำนวนเตียง ซึ่งเป็น เครื่องวัดขนาดของโรงพยาบาลและความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาล ประกอบด้วย (1) โรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนเตียงผู้ป่วยมากกว่า 200 เตียง (2) โรงพยาบาล ขนาดกลาง มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 31 - 200 เตียง (3) โรงพยาบาลขนาดเล็ก มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 1-30 เตียง (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. 2559)

จำนวนบุคลากรทางการแพทย์หมายถึง เจ้าหน้าที่รักษาพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย แพทย์ ทั่วไปแพทย์เฉพาะทางทันตแพทย์พยาบาลและผู้ช่วยผดุงครรภ์ พนักงานพยาบาลอื่นๆ ทั้งนี้ จำนวน บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลเอกชนโดยเฉลี่ยมีจำนวน 150 คนต่อแห่ง ซึ่งใน การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มจำนวนบุคลากรทางการแพทย์เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ ต่ำกว่า 100 คน (2) 100 -300 คน (3) มากกว่า 300 คนขึ้นไป

### สรุปสมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนทฤษฎีพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ จึงสามารถสรุปสมมติฐานของการวิจัยได้ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 5 สรุปสมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
1ก	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
1ข	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
1ค	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
2ก	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
2ข	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
2ค	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
3ก	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
3ข	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
3ค	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
4ก	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
4ข	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
4ค	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
5ก	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด
5ข	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า
5ค	การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
6	ความได้เปรียบทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตารางที่ 5 สรุปสมมติฐานของการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
7	ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
8	องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
9ก	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
9ข	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
9ค	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ
10ก	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
10ข	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
10ค	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ
10ง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร
10จ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
11ก	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
11ข	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
11ค	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ
11ง	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร
11จ	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
12ก	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
12ข	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 5 สรุปสมมติฐานของการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานที่	รายละเอียดของสมมติฐาน
12ค	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ
12ง	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร
12จ	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์



### บทที่ 3

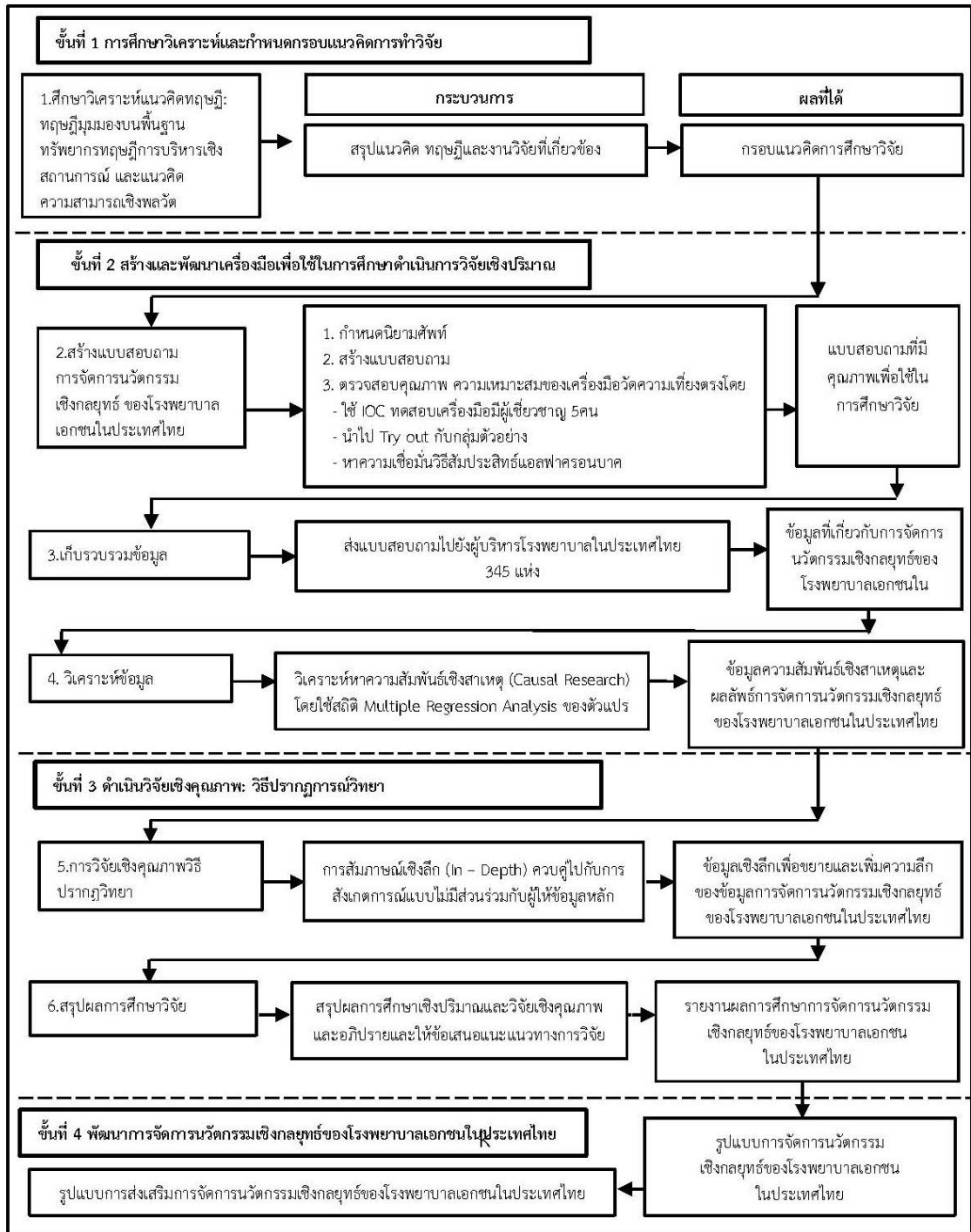
#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์หลักของการวิจัย คือ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้คือ (1) เพื่อทดสอบอิทธิพลการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (2) เพื่อทดสอบอิทธิพลความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (3) เพื่อทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (4) เพื่อทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ในการวิจัยนี้ใช้วิธีการศึกษาใช้วิธีวิทยาแบบผสมผสาน (Multiple method) โดยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) นำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายความ ตรวจสอบ และยืนยันในการเพิ่มความลึกของข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) วิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการวิจัยแบบหาสาเหตุ (Causal research) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานและยืนยันทฤษฎี จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาเป็นตัวแทนของประชากรซึ่งนำไปสู่การสร้างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้เชิงทฤษฎีและผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ (Kerlinger, 1973; Kumar, 2005)

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation) (ชาย โปธิสิตา, 2554) เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนใช้ข้อมูลดังกล่าวในการยืนยันผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีหน่วยวิเคราะห์ คือ โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย และผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย



ภาพที่ 10 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



จากภาพที่ 10 แสดงถึงแนวคิดการศึกษาวิจัย เพื่อทดสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method research) เพื่อให้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัยและมีคุณภาพมากขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรสำหรับการวิจัย

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพเพื่อนำไปสู่ขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อให้ได้ข้อมูลการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal research) โดยใช้สถิติ Multiple regression analysis วิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ

ขั้นที่ 5 ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological research) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ด้านการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพที่เกิดขึ้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ควบคู่กับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation) กับโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) โดยบันทึกและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพ เพื่อนำไปสู่แนวทางการจัดการนวัตกรรมการดูแลสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ขั้นที่ 6 การสรุปผลการศึกษาระดับปริมาณและเชิงคุณภาพและรายงานผลการศึกษามีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดการกระทำกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการดำเนินการวิจัย คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 345 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2559)

### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง (n) จากโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขจำนวน 345 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2559, กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ, 2559) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนแน่นอน จึงใช้สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 หรือมีระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ขนาดประชากรจำนวน 345 ราย

$$n = \frac{Np(1-p)}{e^2(N-1) + p(1-p)}$$

กำหนดให้

n	คือจำนวนหรือขนาดของตัวอย่าง
N	คือจำนวนหรือขนาดของประชากร (345 ราย)
e <sup>2</sup>	คือความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0.05)
P	คือสัดส่วนของประชากรกำหนดให้เป็น 0.50 สำหรับขนาดของตัวอย่างมากที่สุด
X <sup>2</sup>	คือการแจกแจงของ Z เป็นค่าไคสแควร์ (Chi-square Value) ที่ 1 Degree of freedom เปิดตารางได้ 3.841

$$n = 3.841 \frac{(345)(0.50)(1 - 0.5)}{0.05^2 (345 - 1) + 3.841 (0.5)(1 - 0.05)} = 182$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่าง คือ 182 ราย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เพื่อให้มีอัตราตอบกลับที่ยอมรับได้ ร้อยละ 20 ตามแนวคิดของ Aaker, Kumar and Day (2001) จึงต้องส่งแบบสอบถาม 5 เท่าจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (182 x 5) ซึ่งเท่ากับ 910 ราย แต่เนื่องจากประชากรมีเพียง 345 ราย และเพื่อเป็นตัวแทนที่ดีในการให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ (Panayides, 2007) ผู้วิจัยจึงได้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาศึกษาจากประชากรที่มีอยู่ทั้งหมด

### 3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

**กลุ่มที่ 1** ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับความได้เปรียบทางการตลาด

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด

**กลุ่มที่ 2** ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

**กลุ่มที่ 3** ทดสอบอิทธิพลของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

**กลุ่มที่ 4** ทดสอบอิทธิพลของความได้เปรียบทางการตลาดต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาดต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

**กลุ่มที่ 5** ทดสอบอิทธิพลของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาดต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปรแทรก ได้แก่ ความรุนแรงทางการแข่งขัน

**กลุ่มที่ 6** ทดสอบอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรควบคุม (Control variables) ได้แก่ ทุนดำเนินงาน(Capital)จำนวน บุคลากรทางการแพทย์ (Number of medical personnel)จำนวนเตียง (Number of beds)

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ได้กำหนดแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบันลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จำนวน 9 ข้อ มีลักษณะคำถามแบบปลายปิด ประกอบด้วย รูปแบบของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ มาตรฐานที่ได้รับ จำนวนเตียง ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ กลุ่มลูกค้าหลัก ที่ตั้งของธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management)ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม มีจำนวน 20 ข้อ ใน 5 ประเด็น คือ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)โดยใช้มาตราวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม มีจำนวน 14 ข้อ ใน 4 ประเด็น

ได้แก่ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม มีจำนวน 4 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยปรับจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรม มีจำนวน 13 ข้อ ใน 3 ประเด็น ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) การมุ่งที่การบริการ (Service orientation) โดยใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 7 ข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questionnaire) เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended questionnaire)

## 5. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ดังนี้

### 5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

(1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่อกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร ซึ่งใช้แนวทางสำหรับการสร้างข้อคำถาม

(2) จัดทำแบบสอบถาม เพื่อใช้ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดการวิจัยและครอบคลุมนิยามศัพท์ของตัวแปรที่ได้พัฒนาขึ้นมา ด้วยการสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของธุรกิจและตัวแปรที่ศึกษาจำนวน 13 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวชี้วัดปัจจัยเชิงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 3 ตัวแปร ตัวชี้วัดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ตัวแปร ตัวชี้วัดปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 4 ตัวแปร และตัวชี้วัดความรุนแรงทางการแข่งขัน 1 ตัวแปร เพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัยต่อไป ซึ่งมีการวัดตัวแปรโดยนิยามปฏิบัติการ (Operation definition) ดังนี้

(2.1) การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ด้าน ประกอบด้วย

(2.1.1) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) ประกอบด้วยข้อความ 5 ข้อ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาล มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(2.1.2) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) ประกอบด้วยข้อความ 3 ข้อ ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพมากขึ้น ใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการให้บริการ มีอุปกรณ์และใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการตรวจวินิจฉัย และรักษาโรค

(2.1.3) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated management process) ประกอบด้วยข้อความ 5 ข้อ ประกอบด้วย การเชื่อมโยงหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ การประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน การกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากวิธีการแบบเดิม ไปสู่วิธีการใหม่ มีการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในเพื่อให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนงานที่รับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

(2.1.4) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) ประกอบด้วยข้อความ 3 ข้อ ประกอบด้วย ความสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างพอเพียง

(2.1.5) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) ประกอบด้วยข้อความ 4 ข้อ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และแสดงความคิดเห็นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

(2.2) ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ประกอบด้วยข้อความ 3 ข้อ ประกอบด้วย ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความแตกต่างจากคู่แข่ง การพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดที่หลากหลาย และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยบริการที่โดดเด่น มีความแตกต่าง เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า

(2.3) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) ประกอบด้วยข้อความ 3 ข้อ ประกอบด้วย ความสามารถในการรักษาสถานลูกค้าเก่า มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ การเพิ่มขึ้นของอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่ และการการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาลจากลูกค้า

(2.4) องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ประกอบด้วย องค์กรมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ มีความโดดเด่นในการบริการ บุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในการรักษาโรคเฉพาะทางหรือโรคมะเร็งซับซ้อน ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันคุณภาพต่างๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนความเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนของโรงพยาบาล

(2.5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างรายได้ กำไร การรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ตลอดจนความสามารถในการจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นได้ตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

(2.6) ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ ประกอบด้วย ความสามารถในการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะบุคคลและเฉพาะกลุ่ม การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

(2.7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ประกอบด้วย ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และมีความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานเชิงรุก ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงพยาบาล

(2.8) การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ข้อ ประกอบด้วย การตื่นตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การให้ความสำคัญและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง

(2.9) การมุ่งที่การบริการ (Service orientation) ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ข้อ ประกอบด้วย การที่องค์กรคำนึงถึงความสำคัญของการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของลูกค้า โดยการเข้าใจถึงสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและตอบสนองลูกค้าด้วยบริการที่เป็นเลิศ โดยเสนอสิ่งที่ดีกว่าความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ภายในเวลาที่เหมาะสมและรวดเร็ว

(3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามโมเดลการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา คุชชินีพันธ์ เพื่อให้คำแนะนำ และนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์

(4) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยให้มีความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

(4.1) รศ.ดร.ณัฏส์ กุฬิสร์

(4.2) ผศ.ดร.ชุตินาถ ตรีวิบูลย์

(4.3) นายแพทย์มัธยัช สามเสน

(5) ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

(6) เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ตัวผู้วิจัยถือเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญ และแนวคำถามในการวิจัยที่ได้พัฒนาจากการทบทวนเอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structural interview) กำหนดประเด็นคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และใช้เครื่องบันทึกเสียง สมุดบันทึก ปากกา โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

## 5.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้ทดสอบความตรง ความเที่ยง ค่าอำนาจจำแนก ดังนี้

(1) การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โมเดลการวิจัย ตลอดจนนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และนำมาปรับปรุงข้อคำถาม จากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Object Congruence) =  $\Sigma R/N$  จากนั้นทำการประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายข้อ ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามควรมีค่าตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป ถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องวัตถุประสงค์การวิจัยและสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) จากการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาพบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67-1.0

โดยมีกำหนดการให้คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

-1 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่า IOC  $\geq 0.50$  หมายถึง ข้อคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

ค่า IOC  $< 0.50$  หมายถึง ข้อคำถามไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและนิยามศัพท์

(2) ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 ราย เพื่อหาความเหมาะสมของข้อมูลที่จะวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ โดยใช้สถิติ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ Bartlett's Test of



Sphericity ซึ่งผลการทดสอบค่า KMO พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.731 - 0.865 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 และมีค่าเข้าใกล้ 1 สำหรับผลการทดสอบค่า Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีระดับนัยสำคัญเท่ากับ 0.000 ทุกตัวแปร ดังนั้น ผลการทดสอบค่าสถิติ 2 ด้าน สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2550) สำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) เครื่องมือด้วยการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อคำถามว่าเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้จากการทดสอบพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.702 - 0.891 ซึ่งสอดคล้องกับ (Hair and others, 2006) ระบุว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (ตารางที่ 6)

(3) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้แก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูลจริงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) และนำไปทดลองใช้ (Try out) โดยสุ่มแบบเป็นระบบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยต้องมีค่าตั้งแต่  $\alpha = 0.70$  ขึ้นไป จึงยอมรับได้ (Hair and others, 2006) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.750 - 0.913 มีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้นไป (ดังตารางที่ 6) ดังนั้น แบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้

(4) การหาอำนาจจำแนก (Power of Discrimination) เพื่อพิจารณาข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยว่าสามารถจำแนกกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามได้หรือไม่ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามกับคะแนนรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Item-total Correlation) ต้องมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Johnson-Conley, 2009: 49) ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.440 - 0.883 (ดังตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 สรุปค่าอำนาจจำแนก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)	ค่าอำนาจ จำแนก (Discriminant Power)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TP)	0.804	0.482-0.695	0.762-0.846
ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (CCA)	0.811	0.465-0.590	0.727-0.837
การมุ่งที่การบริการ (SO)	0.797	0.547-0.787	0.713-0.863
การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (NB)	0.867	0.555-0.659	0.761-0.886
การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (RST)	0.750	0.519-0.833	0.718-0.883
การบูรณาการกระบวนการจัดการ (IMP)	0.791	0.581-0.702	0.788-0.878
ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (FRA)	0.834	0.453-0.689	0.765-0.869
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (CD)	0.820	0.561-0.618	0.801-0.891
ความได้เปรียบทางการตลาด (MA)	0.784	0.527-0.678	0.813-0.862
ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (ECR)	0.772	0.478-0.522	0.720-0.841
องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (OEC)	0.872	0.534-0.778	0.718-0.840
ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CPI)	0.864	0.572-0.616	0.721-0.866
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)	0.913	0.535-0.637	0.702-0.811

(4) ทดสอบสมมติฐานตามเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression) ตามเงื่อนไข 5 ข้อดังนี้

(4.1) ตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationship) ระหว่างตัวแปรโดยพิจารณาค่า นัยสำคัญจากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญจากการตรวจสอบพบว่าทุกการทดสอบมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.000 เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นคือตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทุกสมการในทิศทางเดียวกันและผลการสร้างกราฟ Normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

(4.2) การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Multivariate normality) ของตัวแปร 10 ตัว โดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรง พบว่าทุกตัวแปรแจกแจงแบบปกติโดยข้อมูลมีการกระจายรอบเส้นตรง

(4.3) การทดสอบสหสัมพันธ์ (Multicollinearity) ระหว่างปัจจัยสาเหตุคือการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิจัยจากการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 0.298-0.752 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 (Cooper and Schindler, 2006) แสดงว่าตัวแปรอิสระต่างๆ ไม่เกิดปัญหาสหสัมพันธ์

(4.4) การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (Homoscedasticity) โดยพิจารณาจากค่า Residual ทุกสมการ และแผนภาพการกระจาย Scatter Plot พบว่า ค่า Residual ในทุกสมการกระจายเหนือและใต้ระดับศูนย์ถือว่าการกระจายของตัวแปรตามในแต่ละค่าของตัวแปรอิสระมีความแปรปรวนในลักษณะคงที่

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยซึ่งปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

6.1 การใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์มีอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้อยู่ที่ร้อยละ 20 ตามแนวคิดของ Aaker, Kumar and Day (2001) และจากประชากรที่ใช้ศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขจำนวน 345 แห่ง ถือว่าเป็นจำนวนที่ไม่มากสำหรับอัตราการตอบกลับทางไปรษณีย์ในอัตราที่ยอมรับได้ตั้งนั้นเพื่อใช้เป็นตัวแทนที่ดีของข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ (Panayides, 2007) ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในจำนวนเท่ากับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยพร้อมกันทั้งสิ้น 345 ฉบับ

6.2 จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรโดยแนบพร้อมทั้งแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

6.3 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 345 ชุด โดยเริ่มส่งแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2560 ตามชื่อและที่อยู่ที่ขึ้นทะเบียนเป็นสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืนกับสำนักสถานพยาบาลและการประกอบโรคศิลปะ กรม

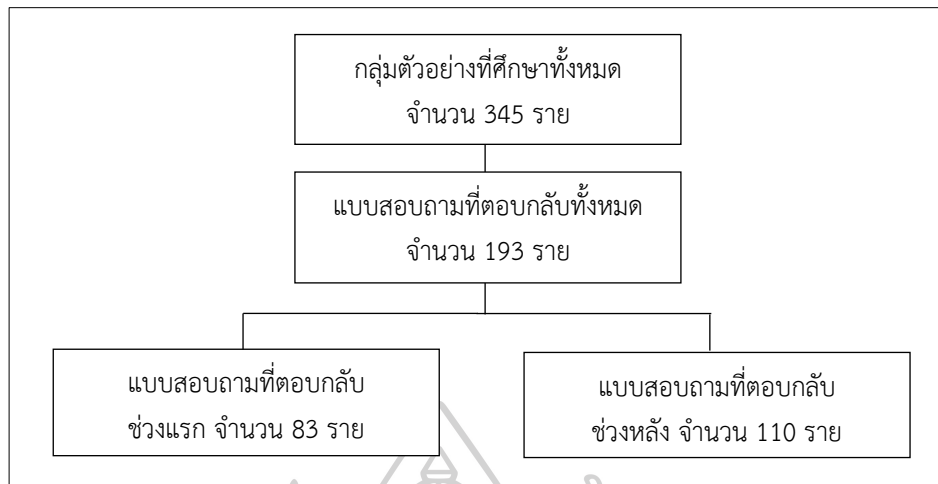
สนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุขพร้อมแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถามซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วันหลังจากได้รับแบบสอบถามครบกำหนดแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 83 ฉบับ ผู้วิจัยจึงติดตามด้วยการสอบถามข้อมูลทางโทรศัพท์ เมื่อครบกำหนดวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2560 ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลแบบสอบถามปรากฏว่ามีจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 193 ฉบับ และมีแบบสอบถามที่เนื้อความไม่สมบูรณ์ จำนวน 9 ฉบับ รวมระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 32 วัน

6.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ความครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 193 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 55.94 ของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยสอดคล้องกับเกณฑ์จำนวนการตอบกลับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ที่ยอมรับได้มีอัตราการตอบกลับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (Aaker, Kumar, and Day, 2001; Burns and Bush, 2006) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 รายละเอียดการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามทางไปรษณีย์

การรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม	จำนวน
จำนวนแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์	345
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับ	202
จำนวนแบบสอบถามเนื้อหาไม่สมบูรณ์	9
จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์ทั้งสิ้น	193
สรุปอัตราการร้อยละการตอบกลับของแบบสอบถาม	55.94

6.5 ผู้วิจัยได้ทดสอบความลำเอียงของการไม่ตอบแบบสอบถาม (Non-response bias) เพื่อคาดคะเนการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ตอบกลับมา โดยเปรียบเทียบชุดข้อมูลของแบบสอบถามที่ได้มาสองกลุ่มตามช่วงระยะเวลาซึ่งในช่วงแรก คือ 15 วันแรกอยู่ระหว่างวันที่ 1 กันยายน พ.ศ.2560 ถึง 15 กันยายน พ.ศ.2560 มีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 83 ฉบับ และอีก 15 วันต่อมา ระหว่างวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2560 ถึง 30 กันยายน พ.ศ.2560 มีแบบสอบถามตอบกลับมาอีกจำนวน 119 ฉบับ และเมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรด้านรูปแบบของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ มาตรฐานที่ได้รับ จำนวนเตียง ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ กลุ่มลูกค้าหลัก ที่ตั้งของธุรกิจ ใช้สถิติ Independent Sample t-test ผลการวิจัยพบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Armstrong, and Overton, 1997) แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการศึกษาในครั้งนี้ได้ทั้งนี้สามารถแสดงขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการตรวจสอบความลำเอียงในการไม่ตอบแบบสอบถามกลับ

## 7. การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

การจัดการกับข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณมีรายละเอียดดังนี้

7.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย) และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ตอนที่ 1 ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน ตอนที่ 2 ประกอบด้วย รูปแบบของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ มาตรฐานที่ได้รับ จำนวนเงินทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ กลุ่มลูกค้าหลักที่ตั้งของธุรกิจ โดยทำการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติคือค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

7.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นในแบบสอบถามตอนที่ 3 – 6 เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)

ผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity)

ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์ในส่วนนี้จะใช้วิธีประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนาและนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและการสรุปผลการดำเนินการวิจัยและได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามดังนี้ (Best, 1977; บุญชม ศรีสะอาด, 2545 ; สีน พันธ์พิณิจ, 2553)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด	กำหนดเป็น 5 คะแนน
ระดับความคิดเห็นมาก	กำหนดเป็น 4 คะแนน
ระดับความคิดเห็นปานกลาง	กำหนดเป็น 3 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อย	กำหนดเป็น 2 คะแนน
ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด	กำหนดเป็น 1 คะแนน

จากนั้นหาค่าเฉลี่ยของคำตอบแบบสอบถามโดยแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง มีความเห็นอยู่ระดับน้อยที่สุด

7.3 การทดสอบผลกระทบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ประกอบด้วย ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) โดยวิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมานและนำข้อมูลที่รวบรวมวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ และเพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตารางที่ 8 อักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตัวแปร		อักษรย่อ
1.	การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business)	NB
2.	การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology)	RST
3.	การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated management process)	IMP
4.	ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)	FRA
5.	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)	CD
6.	ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage)	MA
7.	ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response)	ECR
8.	องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition)	OEC
9.	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance)	BP
10.	ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity)	CPI
11.	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)	TL
12.	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness)	CCA
13.	การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)	SO
14.	ตัวแปรควบคุม: ทุนดำเนินงาน (Capital)	CAP
15.	ตัวแปรควบคุม: จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ (Number of medical personnel)	NOP
16.	ตัวแปรควบคุม: จำนวนเตียง (Number of beds)	NOB

โดยในการทดสอบผลกระทบในส่วนนี้ จะใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงอนุมานและนำข้อมูลที่รวบรวมวิเคราะห์หาค่าทางสถิติประกอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อยืนยันข้อคำถามว่าเป็นตัวชี้วัดที่จัดอยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไปและนำคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) มาใช้คำนวณหาค่าของตัวแปรโดยวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งเขียนเป็นสมการดังนี้

สมการที่ 1 ความได้เปรียบทางการตลาด

$$MA = \beta_{01} + \beta_{1}NB + \beta_{2}RST + \beta_{3}IMP + \beta_{4}FRA + \beta_{5}CD + \beta_{6}CAP + \beta_{7}NOP + \beta_{8}NOB + \epsilon$$

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาดด้วยสมมติฐานที่ 1ก สมมติฐานที่ 2ก สมมติฐานที่ 3ก สมมติฐานที่ 4ก และ สมมติฐานที่ 5ก

สมการที่ 2 ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

$$ECR = \beta_{02} + \beta_{9}NB + \beta_{10}RST + \beta_{11}IMP + \beta_{12}FRA + \beta_{13}CD + \beta_{14}CAP + \beta_{15}NOP + \beta_{16}NOB + \epsilon$$

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าด้วยสมมติฐานที่ 1ข สมมติฐานที่ 2ข สมมติฐานที่ 3ข สมมติฐานที่ 4ข และ สมมติฐานที่ 5ข

สมการที่ 3 องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

$$OEC = \beta_{03} + \beta_{17}NB + \beta_{18}RST + \beta_{19}IMP + \beta_{20}FRA + \beta_{21}CD + \beta_{22}CAP + \beta_{23}NOP + \beta_{24}NOB + \epsilon$$

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันด้วยสมมติฐานที่ 1ค สมมติฐานที่ 2ค สมมติฐานที่ 3ค สมมติฐานที่ 4ค และ สมมติฐานที่ 5ค

สมการที่ 4 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

$$BP = \beta_{04} + \beta_{25}MA + \beta_{26}ECR + \beta_{27}OEC + \beta_{28}CAP + \beta_{29}NOP + \beta_{30}NOB + \epsilon$$

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ด้วย สมมติฐานที่ 6 สมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8



## สมการที่ 5 ความรุนแรงทางการแข่งขัน

$$CPI = \beta_{05} + \beta_{31} MA + \beta_{32} ECR + \beta_{33} OEC + \beta_{34} BP + \beta_{35} CAP + \beta_{36} NOP + \beta_{37} NOB + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน ด้วย สมมติฐานที่ 9ก สมมติฐานที่ 9ข และสมมติฐานที่ 9

## สมการที่ 6 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

$$NB = \beta_{06} + \beta_{38} TL + \beta_{39} CCA + \beta_{40} SO + \beta_{41} CAP + \beta_{42} NOP + \beta_{43} NOB + \epsilon$$

สมการที่ 7 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

$$RST = \beta_{07} + \beta_{44} TL + \beta_{45} CCA + \beta_{46} SO + \beta_{47} CAP + \beta_{48} NOP + \beta_{49} NOB + \epsilon$$

## สมการที่ 8 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ

$$IMP = \beta_{08} + \beta_{50} TL + \beta_{51} CCA + \beta_{52} SO + \beta_{53} CAP + \beta_{54} NOP + \beta_{55} NOB + \epsilon$$

สมการที่ 9 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร

$$FRA = \beta_{09} + \beta_{56} TL + \beta_{57} CCA + \beta_{58} SO + \beta_{59} CAP + \beta_{60} NOP + \beta_{61} NOB + \epsilon$$

## สมการที่ 10 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

$$CD = \beta_{10} + \beta_{62} TL + \beta_{63} CCA + \beta_{64} SO + \beta_{65} CAP + \beta_{66} NOP + \beta_{67} NOB + \epsilon$$

การทดสอบผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ด้วยสมมติฐานที่ 10ก-10จ สมมติฐานที่ 11ก-11จ และสมมติฐานที่ 12ก-12จ

## 8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

8.1 สถิติพื้นฐานใช้บรรยายคุณสมบัติของสิ่งที่ศึกษาวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

8.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

(1) การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

(2) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้เทคนิค Item Total Correlation

(3) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

8.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขสำหรับการวิเคราะห์ความถดถอย (Regression) ประกอบด้วย

(1) การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationship) ระหว่างตัวแปรด้วยการดูค่านัยสำคัญ (Significant) จากค่า ANOVA ที่มีนัยสำคัญหรือการสร้างแผนภาพ Normal P-P Plot ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีแนวโน้มเป็นเส้นตรง

(2) การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Multivariate Normality) ของตัวแปร 13 ตัวโดยสร้างแผนภาพกระจายซึ่งข้อมูลต้องมีการกระจายแสดงความสัมพันธ์ที่อยู่เชิงเส้นตรง

(3) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity Test) คือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่มีปัญหาสหสัมพันธ์ร่วมกับการพิจารณา ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(4) การทดสอบค่าแปรปรวนของค่าเคลื่อนที่คงที่ (Homoscedasticity) ด้วยการพิจารณาจากค่า Residual ในทุกโมเดลที่ใช้ทดสอบว่ามีความแปรปรวนในลักษณะคงที่

8.4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

(1) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระหลายตัวตามกรอบแนวคิดการวิจัย

(2) การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นที่มีผลกระทบต่อความผันแปรของตัวแปรตามนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

## ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) จำนวน 5 แห่ง โดยไม่ใช่หลักทฤษฎีความน่าจะเป็น (Non probability sampling) ด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่สอดคล้องกับการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูล (Key informants) ในระดับลึกได้ (Patton, 1987: 52; Dixon and others, 1987: 137; สีนพันธุ์พินิจ, 2553: 127) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 5 ท่าน โดยมีตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล และมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี ประกอบด้วย

- 1.1 คุณชลลดา นามสมมติ, ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1
- 1.2 คุณชลธิชา นามสมมติ, ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2
- 1.3 คุณชลนาท นามสมมติ, ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3
- 1.4 คุณชลนที นามสมมติ, ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4
- 1.5 คุณชลกร นามสมมติ, ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

สำหรับในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – structured interview) โดยแนวคำถามสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate Observation) กับผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) ซึ่งเป็นผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้จัดการฝ่าย/แผนกที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยเลือกโรงพยาบาลด้วยวิธีการสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) โดยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กับโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 5 แห่ง โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารแห่งละ 1 คน ซึ่งสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และเป็นกรณีศึกษาที่เป็นตัวแทนแสดงข้อมูล การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management) ซึ่งแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลรูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ข้อมูลปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

3.1 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักตามวิธีการศึกษาเฉพาะกรณีโดยสุ่มแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) กับโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 5 แห่ง ซึ่งการเก็บข้อมูลจากโรงพยาบาลเอกชนต่างพื้นที่และต่างวิธีการ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูล (Patton, 1990; สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวผู้วิจัยเป็นฐานเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่นัดผู้บริหารเพื่อสัมภาษณ์โดยติดต่อทางโทรศัพท์และเดินทางไปยังโรงพยาบาลของผู้บริหารด้วยตนเอง และแนะนำตนเองพร้อมอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามประเด็นคำถามของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และควบคุมไม่ให้การสัมภาษณ์ออกนอกประเด็น ซึ่งผู้วิจัยได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลร่วม เช่น พนักงาน หัวหน้าฝ่ายในโรงพยาบาลเอกชนเพื่อดูปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และดำเนินไปตามกระบวนการอย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่มีการควบคุมหรือดัดแปลง (ชาย โพธิ์สิตา, 2554) เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานที่แสดงออกมาตามธรรมชาติ โดยการบันทึกข้อมูลด้วยวิธีการเขียนใช้เครื่องบันทึกเสียง บันทึกภาพนิ่ง ซึ่งเป็นเอกสารเชิงพรรณนาในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเก็บเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสังเกตเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

3.4 การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก เนื่องจากในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลและการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูลในประเด็นเรื่องการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล โดยในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการแนะนำตัว อธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ และให้สิทธิ์แก่ผู้ให้ข้อมูลหลักที่จะมีอิสระในการร่วมวิจัยหรือถอนตัวจากการวิจัย ซึ่งไม่มีผลใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล และคำนึงถึงความพร้อมของข้อมูลตลอดเวลา ส่วนการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยได้ชี้แจงกับผู้ให้ข้อมูลว่าไม่มีการเปิดเผยชื่อจริงแต่จะใช้นามแฝงแทน เพื่อปกป้องความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลก่อนการบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อความพร้อมทำลายการบันทึกเสียงเมื่อสิ้นสุดการศึกษา และการนำข้อมูลไปใช้อภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวมเฉพาะในการนำเสนอเชิงวิชาการเท่านั้น

#### 4. การจัดการกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

การจัดการกระทำข้อมูลด้วยการตรวจสอบความน่าเชื่อถือข้อมูลผู้วิจัยให้ความสำคัญกับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเลือกเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลกำหนดคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความพร้อมสำหรับการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลทั้งวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่ ส่วนร่วมด้วยการตีความข้อมูลเปรียบเทียบข้อมูลสังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นถึงข้อมูลการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งมีกระบวนการในการศึกษาดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิทยา (Research methodology) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) จัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรูปแบบของการวิจัยเน้นการศึกษาถึงกระบวนการในการบริหารโรงพยาบาลการพัฒนาในด้านการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รวมถึงขั้นตอนการบริหารจัดการที่สร้างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของกิจการให้มีความมั่นคงและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบการศึกษาเรื่องเล่า (Narrative approach) เป็นการเล่าเรื่องและรับฟังเรื่องราวเป็นการแสดงออกของของมนุษย์เพื่อใช้ในการสื่อสารและทำความเข้าใจกับบุคคลในเหตุการณ์ต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการบริหารของผู้นำภายในองค์กรจะใช้วิธีการตีความสิ่งที่เกิดขึ้น รวบรวมกับสิ่งที่เกิดขึ้นเรียกว่า ประสบการณ์ของบุคคลนั้น เมื่อแต่ละบุคคลต่างมีเรื่องเล่าและประสบการณ์ที่ผ่านมาในชีวิต ย่อมส่งผลต่อการเล่าเรื่องจึงเป็นวิธีที่จะสามารถเข้าใจในประสบการณ์ได้อย่างเป็นระบบ (นภาพรณ์ หะวานนท์, 2552) รวมถึงการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse) หมายถึง กระบวนการสร้างความหมายโดยภาษาและสัญลักษณ์ต่างๆที่เกิดจากการสัมภาษณ์รวมถึงการดำรงอยู่ในการจัดการของกิจการของผู้บริหารกิจการโรงแรม ประกอบกันเป็นความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหนึ่งๆซึ่งส่งผลต่อการกำหนดว่าอะไรคือความรู้ ความจริง และอะไรไม่ใช่วาทกรรมเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น (นิสา ชูโต, 2551)

4.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Credibility) ของข้อมูลด้วยวิธีตรวจสอบด้วยเทคนิควิธีสามเส้าของ Patton (1990) และ สุธงศ์ จันทวานิช (2553) ดังนี้

(1) การตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือ เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันภายใต้วิธีการและเรื่องเดียวกัน ด้วยการสัมภาษณ์กับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 5 แห่ง ที่อยู่ในพื้นที่ที่แตกต่างกัน และสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนซึ่งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล

(2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methods triangulation) ด้วยการใช้วิธีการเก็บรวบรวมที่หลากหลาย ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participate observation) ควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบวิธีสามเส้า ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญในการสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพในด้านของข้อมูล โดยใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน และใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน ได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มาจากหลายแห่งของบริษัทที่มีความแตกต่าง ในด้าน

การบริหารจัดการ สภาพแวดล้อม รวมถึงภูมิลำเนาของสถานที่ตั้งโรงพยาบาลนั้นๆ ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการโรงพยาบาลโดยตรง

(3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (Field Study) โดยการสำรวจข้อมูล การสัมภาษณ์ และการสังเกต

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบและสะดวกในการนำมาใช้งานโดยการถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวคำถามในแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างหลังจากนั้นดำเนินการแบ่งข้อมูลโดยการกำหนดรหัสให้กับข้อมูลหลัก 5 กลุ่ม คือ รูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัญหาที่พบในการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเพื่อทำความเข้าใจกับการรับรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก

(2) การแสดงข้อมูล (Data Display) โดยเขียนในรูปแบบเชิงพรรณนาความที่มาจาก การเชื่อมโยงข้อมูลที่ถูกจัดระเบียบตามกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อบรรยายถึงเรื่องราวอย่างมีความหมายและตรงประเด็นกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษาด้วยการนำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปสนทนาคำต่อคำ (Verbatim) และนำข้อมูลมาจัดกลุ่มโดยใช้หัวข้อย่อยในแบบสัมภาษณ์มาเป็นแนวทางสำหรับการจัดกลุ่มและเปรียบเทียบข้อมูลในเรื่องเดียวกันที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่ต่างกันเพื่อแสดงสาระสำคัญของพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(3) การสรุปการตีความ และตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation, and Verification) โดยวิธีการวิเคราะห์ ตีความเปรียบเทียบข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูลและนำมาสร้างข้อสรุปเพื่ออธิบายให้เห็นข้อมูลการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน หรือไม่อย่างไร และมีปัจจัยใดส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ได้ดังนี้

1. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
2. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
7. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชน
2. ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
3. ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
5. ปัญหา อุปสรรค ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดและแปลความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - Distribution
$\chi^2$	หมายถึง	ค่า-ไคสแควร์
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ
KMO	หมายถึง	ค่าดัชนีวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบ
Bartlett's Test	หมายถึง	ความเหมาะสมของกลุ่มตัวแปร
p-value	หมายถึง	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกค่านัยสำคัญทางสถิติ
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายพหุคูณหรือค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจพหุ
$\beta$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
***	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
Tolerance	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสัมพันธ์พหุร่วมเชิงเส้น
NB	หมายถึง	การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ
RST	หมายถึง	การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
IMP	หมายถึง	การบูรณาการกระบวนการจัดการ
FRA	หมายถึง	ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร
CD	หมายถึง	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
MA	หมายถึง	ความได้เปรียบทางการตลาด
ECR	หมายถึง	ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า
OEC	หมายถึง	องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน
BP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
CPI	หมายถึง	ความรุนแรงทางการแข่งขัน
TL	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
CCA	หมายถึง	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน
SO	หมายถึง	การมุ่งเน้นการบริการ
CAP	หมายถึง	ทุนดำเนินงาน



NOP	หมายถึง	จำนวนบุคลากรทางการแพทย์
NOB	หมายถึง	จำนวนเตียง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงแรมในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ดังนี้

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	140	72.5
1.2 หญิง	53	27.5
รวม	193	100.00
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	13	6.7
2.3 30 - 35 ปี	12	6.2
2.3 36-40 ปี	31	16.1
2.4 40 ปีขึ้นไป	134	71.0
รวม	193	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	30	15.5
3.2 สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป	163	84.5
รวม	193	100.00
4. ประสบการณ์ในการทำงาน		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	8	4.1
4.1 5 - 10 ปี	20	10.4
4.2 11 - 15 ปี	28	14.5
4.4มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	137	71.0
รวม	193	100.00
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
5.1 ผู้อำนวยการโรงพยาบาล / รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล	123	63.7
5.2 ผู้จัดการฝ่าย / แผนก	70	36.3
รวม	193	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 193 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 72.5 และเพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5

ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาคืออายุ 36-40 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และมีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และอายุ 30-35 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 84.5 และการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15.5

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาคือประสบการณ์ 11 – 15 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 มีประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 และมีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0

ด้านตำแหน่งงานในปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 63.7 และเป็นผู้จัดการฝ่าย/แผนก จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3

## 2. ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วย รูปแบบของธุรกิจ ลักษณะของธุรกิจ มาตรฐานที่ได้รับ จำนวนเตียง ทุนในการดำเนินงาน ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ กลุ่มลูกค้าหลัก และที่ตั้งของธุรกิจดังนี้

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
1. รูปแบบของธุรกิจ		
1.1 โรงพยาบาลประเภททั่วไป	150	77.7
1.2 โรงพยาบาลประเภทเฉพาะโรค	43	22.3
รวม	193	100.00
2. ลักษณะของธุรกิจ		
2.1 บริษัทจำกัด	138	71.5
2.2 บริษัทจำกัด (มหาชน)	55	28.5
รวม	263	100.00
3. มาตรฐานที่ได้รับ		
3.1 มาตรฐานระบบ ISO	79	31.11
3.2 มาตรฐานของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation : HA)	145	58.49
3.3 การรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (The Joint Commission International : JCI)	22	8.94
รวม	246*	100.00

\* เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ หมายความว่า โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานมากกว่า 1 มาตรฐาน

ตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	จำนวน	ร้อยละ
4.จำนวนเตียง		
4.1 น้อยกว่า 50 เตียง	16	8.3
4.2 50-100 เตียง	48	24.9
4.3 101-150 เตียง	11	5.7
4.4 151-200 เตียง	11	5.7
4.5 201-250 เตียง	43	22.3
4.6 มากกว่า 250 เตียงขึ้นไป	64	32.2
<b>รวม</b>	193	100.00
5. ทุนในการดำเนินงาน		
5.1 ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	37	19.2
5.2 500-1,000 ล้านบาท	72	37.3
5.3มากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป	84	43.5
<b>รวม</b>	193	100.00
6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ		
6.1 น้อยกว่า 5 ปี	0	0
6.2 5 - 10 ปี	27	14.0
6.1 6.2 11 - 15 ปี	20	10.4
6.4 มากกว่า 15 ปี	146	75.6
<b>รวม</b>	193	100.00
7. จำนวนบุคลากรทางการแพทย์		
7.1 ต่ำกว่า 100 คน	41	21.2
7.2 100 -300 คน	91	47.2
7.3 มากกว่า 300 คนขึ้นไป	61	31.6
<b>รวม</b>	193	100.00
8. ผู้ใช้บริการหลัก		
8.1 คนไทย	144	59.1
8.2 ชาวต่างชาติ	0	0
8.3 คนไทยและชาวต่างชาติ	79	40.9
<b>รวม</b>	193	100.00
8. ที่ตั้งของโรงพยาบาล		
8.1 กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	65	33.7
8.2 ต่างจังหวัด	128	66.3
<b>รวม</b>	193	100.00

จากตาราง 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบสอบถามเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 193 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงพยาบาลประเภททั่วไป จำนวน 150 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.7 และโรงพยาบาลประเภทเฉพาะโรค จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3

ด้านลักษณะของธุรกิจ พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่เป็นบริษัทจำกัด จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 71.5 และบริษัทจำกัด (มหาชน) จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5

ด้านมาตรฐานที่ได้รับ พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐานของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) จำนวน 145 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 58.49 รองลงมาคือ มาตรฐานระบบ ISO จำนวน 79 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.11 และการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (The Joint Commission International : JCI) จำนวน 22 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.94 ซึ่งโรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานมากกว่า 1 มาตรฐาน

ด้านจำนวนเตียง พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ มีจำนวนเตียง มากกว่า 250 เตียงขึ้นไป จำนวน 64 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.3 รองลงมาคือ มีจำนวนเตียง 50-100 เตียง จำนวน 48 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.9 มีจำนวนเตียง 201-250 เตียง จำนวน 43 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.3 มีจำนวนเตียงน้อยกว่า 50 เตียง จำนวน 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 8.3 และมีจำนวนเตียง 50-100 เตียง และ 101-150 เตียง มีจำนวนกลุ่มละ 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 5.7

ด้านทุนในการดำเนินงาน พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ มีทุนในการดำเนินงานมากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป จำนวน 84 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 43.5 รองลงมาคือ มีทุนในการดำเนินงาน 500-1,000 ล้านบาท จำนวน 72 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 37.3 และมีทุนในการดำเนินงาน ต่ำกว่า 500 ล้านบาท จำนวน 37 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 19.2

ด้านระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ เปิดให้บริการมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 146 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 75.6 รองลงมา คือ 5 - 10 ปี จำนวน 27 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.0 และเปิดให้บริการมา 11 - 15 ปี จำนวน 20 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.4 และไม่มีโรงพยาบาลที่เปิดให้บริการมาน้อยกว่า 5 ปี

ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ มีบุคลากร 100-300 คน จำนวน 91 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 47.2 รองลงมามีบุคลากรมากกว่า 300 คนขึ้นไป จำนวน 61 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 31.6 และมีบุคลากรต่ำกว่า 100 คน จำนวน 41 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.2

ด้านผู้ใช้บริการหลัก พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ มีผู้ใช้บริการหลักเป็นคนไทย จำนวน 144 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 59.1 และมีผู้ใช้บริการหลักเป็นคนไทยและชาวต่างชาติ จำนวน 79 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.9 และไม่มีโรงพยาบาลเอกชนที่มีผู้ใช้บริการหลักเป็นชาวต่างชาติ

ด้านที่ตั้งของโรงพยาบาล พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ตั้งอยู่ต่างจังหวัด จำนวน 128 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 66.3 และตั้งอยู่กรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7

### 3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) ดังตารางที่ 11-16

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวม

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	4.36	.636	มากที่สุด
2. การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	4.30	.507	มากที่สุด
3. การบูรณาการกระบวนการจัดการ	4.40	.514	มากที่สุด
4. ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร	4.28	.705	มากที่สุด
5. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	4.20	.671	มาก
ภาพรวม	4.27	.491	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความเห็นต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.27, SD = .491) หากพิจารณาเป็นรายด้าน ลำดับแรก การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.40, SD = .514) รองลงมา ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.36, SD = .636) ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30, SD = .507) และด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.28, SD = .705) ส่วนลำดับสุดท้าย ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.20, SD = .671) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาล	103 (53.4)	68 (35.2)	18 (9.3)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.40	.744	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้กับโรงพยาบาล	94 (48.7)	83 (43.0)	12 (6.2)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.38	.698	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ	96 (49.7)	85 (44.0)	8 (4.1)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.41	.673	มากที่สุด
4. โรงพยาบาลส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่าย	92 (47.7)	78 (40.4)	19 (9.8)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.34	.740	มากที่สุด
5. โรงพยาบาลมุ่งเน้นการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	85 (44.0)	74 (38.3)	30 (15.5)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.24	.789	มากที่สุด
ภาพรวม						4.36	.636	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.36, SD = .636) หากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ ( $\bar{X}$  = 4.41, SD = .673) รองลงมา โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาล ( $\bar{X}$  = 4.40, SD = .744) และโรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้กับโรงพยาบาล ( $\bar{X}$  = 4.38, SD = .698) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายโรงพยาบาลมุ่งเน้นการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.24, SD = .789)

ตารางที่ 13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพมากขึ้น	55 (28.5)	113 (58.5)	25 (13.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.16	.626	มาก
2. โรงพยาบาลใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการ	74 (38.3)	102 (52.8)	17 (8.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.30	.622	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลมีอุปกรณ์และใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรค	99 (51.3)	79 (40.9)	15 (7.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.44	.635	มากที่สุด
ภาพรวม						4.30	.507	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30, SD = .507) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมีอุปกรณ์และใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรค อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.44, SD = .635) รองลงมา โรงพยาบาลใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30, SD = .622) และโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.16, SD = .626) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การบูรณาการ กระบวนการจัดการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลมีการเชื่อมโยงหน่วยงานที่ในแต่ละกิจกรรมต่างๆ ในโรงพยาบาล ทำให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น	68 (35.2)	109 (56.5)	16 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.27	.604	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์	62 (32.1)	107 (55.4)	24 (12.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.20	.639	มาก
3. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน เพื่อให้โรงพยาบาลมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงาน	89 (46.1)	89 (46.1)	15 (7.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.38	.628	มากที่สุด
4. โรงพยาบาลมีกระบวนการกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากวิธีการแบบเดิม ไปสู่วิธีการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	73 (37.8)	88 (45.6)	32 (16.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.21	.708	มากที่สุด
5. โรงพยาบาลมีการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนงานที่รับผิดชอบ	64 (33.2)	102 (52.8)	27 (14.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	.661	มาก
ภาพรวม						4.25	.502	มากที่สุด



จากตารางที่ 14 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.25, SD = .502) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน เพื่อให้โรงพยาบาลมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.38, SD = .628) รองลงมา โรงพยาบาลมีการเชื่อมโยงหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมต่างๆ ในโรงพยาบาล ทำให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.27, SD = .604) โรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากวิธีการแบบเดิม ไปสู่วิธีการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.21, SD = .708) ตามลำดับ ส่วนโรงพยาบาลมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ( $\bar{X}$  = 4.20, SD = .639) และโรงพยาบาลมีการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}$  = 4.19, SD = .661) อยู่ในระดับมากที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	83 (43.0)	88 (45.6)	22 (11.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.32	.668	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	107 (55.4)	77 (39.9)	9 (4.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.51	.587	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างพอเพียง	89 (46.1)	88 (45.6)	16 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.38	.635	มากที่สุด
ภาพรวม						4.40	.514	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.40, SD = .514) หากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.51, SD = .587) รองลงมา โรงพยาบาลสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างพอเพียง ( $\bar{X}$  = 4.38, SD = .635) และโรงพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ( $\bar{X}$  = 4.32, SD = .668) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	67 (34.7)	95 (49.2)	31 (16.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	.690	มาก
2. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	98 (50.8)	67 (34.7)	19 (9.8)	9 (4.7)	0 (0.0)	4.32	.835	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	103 (53.4)	63 (32.6)	18 (9.3)	9 (4.7)	0 (0.0)	4.35	.835	มากที่สุด
4. โรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร	92 (47.7)	72 (37.3)	20 (10.3)	9 (4.7)	0 (0.0)	4.28	.832	มากที่สุด
ภาพรวม						4.28	.705	มากที่สุด

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.28, SD = .705) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35, SD = .835) รองลงมา โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.32, SD = .835) และโรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.28, SD = .832) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.19, SD = .690)

#### 4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) ด้านองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) และด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) ดังตารางที่ 17-21

ตารางที่ 17 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวม

(n=193)

ผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความได้เปรียบทางการตลาด	4.20	.671	มาก
2. ด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า	4.22	.603	มากที่สุด
3. ด้านองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน	4.31	.493	มากที่สุด
4. ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ	4.26	.617	มากที่สุด
ภาพรวม	4.25	.596	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวมพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.25, SD = .596) หากพิจารณาเป็นรายด้าน ลำดับแรก ด้านองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31, SD = .493) รองลงมา ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.26, SD = .617) และด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22, SD = .603) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ด้านความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.20, SD = .671)

ตารางที่ 18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความได้เปรียบทางการตลาดของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ความได้เปรียบทางการตลาด	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความแตกต่างจากคู่แข่ง	69 (35.8)	92 (47.7)	32 (16.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	.699	มาก
2. โรงพยาบาลสามารถพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดที่หลากหลาย และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	78 (40.4)	62 (32.1)	53 (27.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.13	.816	มาก
3. โรงพยาบาลสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยบริการที่โดดเด่น มีความแตกต่าง เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า	77 (39.9)	92 (47.7)	24 (12.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.27	.671	มากที่สุด
ภาพรวม						4.20	.671	มาก

จากตารางที่ 18 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.20, SD = .617) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรกโรงพยาบาลสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยบริการที่โดดเด่น มีความแตกต่างเฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.27, SD = .671) รองลงมา โรงพยาบาลสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความแตกต่างจากคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.19, SD = .699) และโรงพยาบาลสามารถพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดที่หลากหลาย และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.19, SD = .699) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้าของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1.โรงพยาบาลสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าได้ดี ทำให้มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ	89 (46.1)	83 (43.0)	21 (10.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.35	.669	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น	74 (38.3)	89 (46.2)	30 (15.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.23	.700	มากที่สุด
3.ลูกค้าให้การการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาล	70 (36.3)	78 (40.4)	36 (18.6)	9 (4.7)	0 (0.0)	4.08	.856	มาก
ภาพรวม						4.22	.603	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22, SD = .603) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าได้ดี ทำให้มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35, SD = .669) รองลงมา โรงพยาบาลมีอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.23, SD = .700) และลูกค้าให้การการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.08, SD = .856) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

องค์การที่เป็นเลิศ ทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1.โรงพยาบาลมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีความโดดเด่นในการบริการด้านรักษา	92 (47.7)	82 (42.5)	19 (9.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.38	.659	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีความโดดเด่นด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการรักษาโรคเฉพาะทางหรือโรคที่มีความซับซ้อน	98 (47.7)	82 (42.5)	13 (6.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.44	.619	มากที่สุด
3.โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันคุณภาพต่างๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับและแข่งขันได้	76 (39.4)	89 (46.1)	28 (14.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.25	.692	มากที่สุด
4.โรงพยาบาลเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนของโรงพยาบาล	65 (33.7)	96 (49.7)	32 (16.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.17	.690	มาก
ภาพรวม						4.31	.493	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31, SD = .493) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมีความโดดเด่นด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในการรักษาโรคเฉพาะทางหรือโรคที่มีความซับซ้อน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.44, SD = .619) รองลงมา โรงพยาบาลมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีความโดดเด่นในการบริการด้านรักษา อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.38, SD = .659) และโรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันคุณภาพต่างๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับและแข่งขันได้ อยู่ในระดับมากที่สุด

( $\bar{X}$  = 4.25, SD = .692) ตามลำดับส่วนลำดับสุดท้าย โรงพยาบาลเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนของโรงพยาบาล อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.17, SD = .690)

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1.โรงพยาบาลสามารถสร้างรายได้ตามเป้าหมายและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	60 (31.1)	107 (55.4)	26 (13.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.18	.646	มาก
2.โรงพยาบาลสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ และอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้น	92 (47.7)	73 (37.8)	28 (14.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.33	.717	มากที่สุด
3.โรงพยาบาลมีผลกำไรจากการดำเนินงาน	88 (45.6)	72 (37.3)	33 (17.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.28	.741	มากที่สุด
4.โรงพยาบาลสามารถจ่ายผลตอบแทนโดยรวมแก่ผู้ถือหุ้นได้ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	85 (44.0)	69 (35.8)	39 (20.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.24	.767	มากที่สุด
ภาพรวม						4.26	.617	มากที่สุด

จากตารางที่ 21 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.26, SD = .617) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรกโรงพยาบาลสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ และอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.33, SD = .717) รองลงมา โรงพยาบาลมีผลกำไรจากการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.28, SD = .741) และโรงพยาบาลสามารถจ่ายผลตอบแทนโดยรวมแก่ผู้ถือหุ้นได้ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.24, SD = .767) ตามลำดับส่วนลำดับสุดท้าย โรงพยาบาลสามารถสร้างรายได้ตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18, SD = .646)

## 5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ความรุนแรงทางการแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. การดำเนินงานของโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้	98 (50.8)	70 (36.3)	25 (13.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.38	.705	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนมากทำให้โรงพยาบาลต้องให้ความสำคัญต่อการในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง	113 (58.5)	70 (36.3)	10 (5.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.53	.595	มากที่สุด
3. ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้โรงพยาบาลต้องใช้ความพยายามในการตอบสนองความต้องการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	86 (44.6)	78 (40.4)	29 (15.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.30	.715	มากที่สุด
4. คู่แข่งขันพยายามสร้างความได้เปรียบ ด้วยการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะบุคคล และเฉพาะกลุ่มมากขึ้น	66 (34.2)	97 (50.3)	30 (15.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.19	.682	มาก
ภาพรวม						4.35	.554	มากที่สุด



จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35, SD = .554) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรก โรงพยาบาลมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลต้องให้ความสำคัญต่อการในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53, SD = .595) รองลงมา การดำเนินงานของโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.38, SD = .705) และความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้โรงพยาบาลต้องใช้ความพยายามในการตอบสนองความต้องการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30, SD = .715) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คู่แข่งขันพยายามสร้างความได้เปรียบ ด้วยการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะบุคคล และเฉพาะกลุ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.19, SD = .682)

#### 6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) และด้านการมุ่งบริการ (Service orientation) ดังตารางที่ 23-26

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ภาพรวมและรายด้าน

(n=193)

ผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.29	.579	มากที่สุด
2. ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน	4.31	.545	มากที่สุด
3. ด้านการมุ่งบริการ (Service orientation)	4.27	.491	มากที่สุด
ภาพรวม	4.29	.465	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์รายด้านและภาพรวม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .465) หากพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ลำดับแรก ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) ( $\bar{X}$  = 4.31, SD = .545) รองลงมา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .579) และด้านการมุ่งบริการ (Service orientation) ( $\bar{X}$  = 4.27, SD = .491) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงพยาบาล เอกชนในประเทศไทย

(n=193)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. ผู้บริหารโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำพาโรงพยาบาลไปสู่เป้าหมาย	76 (39.4)	91 (47.2)	26 (13.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.26	.681	มากที่สุด
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง	80 (41.5)	99 (51.2)	14 (7.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	.610	มากที่สุด
3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร และมีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงพยาบาล	89 (46.1)	78 (40.4)	26 (13.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.33	.701	มากที่สุด
4. ผู้บริการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานและพัฒนาโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	79 (40.9)	76 (39.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.21	.751	มากที่สุด
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในโรงพยาบาลเพื่อนำมาพัฒนาโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	95 (49.2)	95 (33.7)	33 (17.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.32	.750	มากที่สุด
ภาพรวม						4.29	.579	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .579) หากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ลำดับแรก ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.34, SD = .610) รองลงมา ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร และมีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงพยาบาล ( $\bar{X}$  = 4.33, SD = .701) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในโรงพยาบาลเพื่อนำมาพัฒนาโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.32, SD = .750) และผู้บริหารโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำพาโรงพยาบาลไปสู่เป้าหมาย ( $\bar{X}$  = 4.26, SD = .681) ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ผู้บริการส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานและพัฒนาโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}$  = 4.21, SD = .750)

ตารางที่ 25 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การตระหนักรู้ถึง การเปลี่ยนแปลงทาง การแข่งขัน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลให้ความสำคัญและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล	93 (48.2)	93 (48.2)	7 (3.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.45	.567	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลมีการตื่นตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลได้อย่างทันท่วงที	86 (44.6)	77 (39.9)	30 (15.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.29	.721	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง	65 (33.7)	102 (52.8)	26 (13.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.20	.658	มาก
ภาพรวม						4.31	.545	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31, SD = .545) หากพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ลำดับแรก โรงพยาบาลให้ความสำคัญและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล ( $\bar{X}$  = 4.45, SD = .567) รองลงมา โรงพยาบาลมีการตื่นตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลได้อย่างทันท่วงที อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .721) และโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.20, SD = .658) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งบริการของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(n=193)

การมุ่งบริการ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด			
1. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับความเร็วในการให้บริการ	82 (42.5)	85 (44.0)	26 (13.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.29	.691	มากที่สุด
2. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำในการดูแลรักษาผู้ป่วย	84 (43.5)	90 (46.6)	19 (9.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.34	.650	มากที่สุด
3. โรงพยาบาลจัดเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกใน方方面面ที่เพียงพอและปลอดภัยต่อลูกค้า	62 (32.1)	116 (60.1)	15 (7.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.24	.584	มากที่สุด
4. โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีหัวใจการบริการที่ดี	77 (39.9)	100 (51.8)	16 (8.3)	0 (0.0)	0 (0.0)- (0.0)-	4.32	.620	มากที่สุด
5. โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า	63 (32.6)	102 (52.8)	18 (14.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.18	.664	มาก
ภาพรวม						4.29	.465	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านด้านการมุ่งบริการ (Service orientation) พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .465) หากพิจารณาเป็นรายข้อ ลำดับแรกโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ต้องแม่นยำในการดูแลรักษาผู้ป่วย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34, SD = .650) รองลงมา โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีหัวใจการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.32, SD = .620) โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับความเร็วในการให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.29, SD = .691) และโรงพยาบาลจัดเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่เพียงพอและปลอดภัยต่อลูกค้า ( $\bar{X}$  = 4.24, SD = .584) ส่วนลำดับสุดท้าย โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18, SD = .664)

## 7. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

### 7.1 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย สถิติที่ผู้วิจัยใช้ทดสอบคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงปริมาณ 2 ตัว ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด

ตัวแปร	NB	RST	IMP	FRA	CD	MA	ECR	OEC	BP	CPI	TL	CCA	SO	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.36	4.30	4.25	4.40	4.28	4.20	4.22	4.31	4.26	4.35	4.42	4.31	4.27	-	-	-
SD	.636	.507	.502	.514	.705	.671	.603	.493	.617	.554	.579	.545	.491	-	-	-
NB																
RST	.528 <sup>***</sup>															
IMP	.558 <sup>***</sup>	.756 <sup>***</sup>														
FRA	.717 <sup>***</sup>	.512 <sup>***</sup>	.635 <sup>***</sup>													
CD	.673 <sup>***</sup>	.413 <sup>***</sup>	.535 <sup>***</sup>	.554 <sup>***</sup>												
MA	.667 <sup>***</sup>	.453 <sup>***</sup>	.468 <sup>***</sup>	.658 <sup>***</sup>	.671 <sup>***</sup>											
ECR	.667 <sup>***</sup>	.469 <sup>***</sup>	.480 <sup>***</sup>	.608 <sup>***</sup>	.755 <sup>***</sup>	.799 <sup>***</sup>										
OEC	.495 <sup>***</sup>	.487 <sup>***</sup>	.369 <sup>***</sup>	.444 <sup>***</sup>	.524 <sup>***</sup>	.586 <sup>***</sup>	.777 <sup>***</sup>									
BP	.518 <sup>***</sup>	.222 <sup>***</sup>	.312 <sup>***</sup>	.345 <sup>***</sup>	.568 <sup>***</sup>	.446 <sup>***</sup>	.543 <sup>***</sup>	.641 <sup>***</sup>								
CPI	.403 <sup>***</sup>	.169 <sup>**</sup>	.200 <sup>***</sup>	.251 <sup>***</sup>	.486 <sup>***</sup>	.364 <sup>***</sup>	.473 <sup>***</sup>	.532 <sup>***</sup>	.760 <sup>***</sup>							
TL	.461 <sup>***</sup>	.220 <sup>***</sup>	.274 <sup>***</sup>	.272 <sup>***</sup>	.629 <sup>***</sup>	.451 <sup>***</sup>	.576 <sup>***</sup>	.540 <sup>***</sup>	.742 <sup>***</sup>	.787 <sup>***</sup>						
CCA	.454 <sup>***</sup>	.077 <sup>**</sup>	.179 <sup>**</sup>	.304 <sup>***</sup>	.553 <sup>***</sup>	.336 <sup>***</sup>	.463 <sup>***</sup>	.408 <sup>***</sup>	.608 <sup>***</sup>	.712 <sup>***</sup>	.780 <sup>***</sup>					
SO	.279 <sup>***</sup>	.318 <sup>***</sup>	.124 <sup>**</sup>	.224 <sup>***</sup>	.132 <sup>**</sup>	.320 <sup>***</sup>	.255 <sup>***</sup>	.275 <sup>***</sup>	.280 <sup>***</sup>	.456 <sup>***</sup>	.509 <sup>***</sup>	.540 <sup>**</sup>				
NOB	.009 <sup>**</sup>	.084 <sup>**</sup>	.009 <sup>**</sup>	.601 <sup>***</sup>	.250 <sup>***</sup>	.116 <sup>**</sup>	.308 <sup>***</sup>	.410 <sup>***</sup>	.255 <sup>***</sup>	.294 <sup>***</sup>	.377 <sup>***</sup>	.374 <sup>**</sup>	.160 <sup>**</sup>			
CAP	.174 <sup>**</sup>	.070 <sup>**</sup>	.113 <sup>**</sup>	.114 <sup>**</sup>	.306 <sup>***</sup>	.185 <sup>**</sup>	.422 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.432 <sup>***</sup>	.462 <sup>***</sup>	.489 <sup>***</sup>	.447 <sup>**</sup>	.176 <sup>**</sup>	.749 <sup>***</sup>		
NOP	.382 <sup>***</sup>	.206 <sup>***</sup>	.172 <sup>**</sup>	.229 <sup>***</sup>	.493 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>	.581 <sup>***</sup>	.597 <sup>***</sup>	.484 <sup>***</sup>	.401 <sup>***</sup>	.571 <sup>***</sup>	.522 <sup>**</sup>	.302 <sup>***</sup>	.612 <sup>***</sup>	.728 <sup>***</sup>	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่า การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดอยู่ระหว่าง .009 - .799 ซึ่งค่าไม่เกิน 0.8 (Cooper and Schnidler, 2006) นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาร่วมกับค่า Variance Inflation Factor (VIF) เพื่อทดสอบภาวะพหุร่วม (Multicollinearity) พบว่า ค่า VIF ตัวแปรอิสระอยู่ระหว่าง 1.382 - 9.352 ซึ่งค่าน้อยกว่า 10 ดังนั้น ตัวแปรอิสระจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน (Lee, Lee & Lee, 2000)

## 7.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรต่างๆ

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปร	NB	MA	ECR	OEC	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.36	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.636	.671	.603	.493	-	-	-
NB							
MA	.667 <sup>***</sup>						
ECR	.667 <sup>***</sup>	.803 <sup>***</sup>					
OEC	.495	.586 <sup>***</sup>	.777 <sup>***</sup>				
NOB	-.009 <sup>***</sup>	.116	.308 <sup>***</sup>	.410 <sup>***</sup>			
CAP	.174 <sup>**</sup>	.185 <sup>**</sup>	.422 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.749 <sup>***</sup>		
NOP	.382 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>	.581 <sup>***</sup>	.597 <sup>***</sup>	.612 <sup>***</sup>	.728 <sup>***</sup>	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 28 พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อยู่ที่ .667 ( $r = .667$   $p < .001$  และ  $r = .667$   $p < .001$ )

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม		
	MA	ECR	OEC
NB	.547*** (.000)	.683*** (.000)	.589*** (.000)
NOB	-.119*** (.000)	-.118*** (.000)	-.131*** (.000)
CAP	.063 (.395)	.000 (.998)	-.076 (.387)
NOP	.302*** (.000)	.189* (.011)	.358*** (.000)
Adjusted R <sup>2</sup>	.532	.517	.369
Maximum VIF	3.100	3.104	3.240

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1ก - 1ค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .547$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.119$ ,  $p < .001$ ,  $\beta = .302$ ,  $p < .001$ ) แต่ทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA]

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .683$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ข



ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.118$ ,  $p < .001$ ) ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .189$   $p < .05$ ,  $\beta = .302$   $p < .05$ ) แต่ทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]

และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .589$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.131$   $p < .001$ ,  $\beta = .358$   $p < .001$ ) แต่ทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC]

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปร	RST	MA	ECR	OEC	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.30	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.507	.671	.603	.493	-	-	-
RST							
MA	.453***						
ECR	.469***	.803***					
OEC	.487***	.586***	.777***				
NOB	.084	.116	.308***	.410***			
CAP	.070	.185**	.422***	.552***	.749***		
NOP	.206***	.337***	.581***	.597***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 30 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] กับการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อยู่ที่ .453 - .487 ( $r = .453$   $p < .001$   $r = .469$   $p < .01$  และ  $r = .487$   $p < .001$ )

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม		
	MA	ECR	OEC
RST	.324 <sup>***</sup> (.000)	.447 <sup>***</sup> (.000)	.646 <sup>***</sup> (.000)
NOB	.020 (.459)	.022 (.408)	.019 (.463)
CAP	-.109 (.156)	-.148 <sup>*</sup> (.050)	-.248 <sup>***</sup> (.001)
NOP	.094 (.183)	.005 (.944)	.040 (.551)
Adjusted R <sup>2</sup>	.217	.243	.298
Maximum VIF	3.100	3.104	3.240

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2ก – 2ค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .324$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ จำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA]

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .447$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านทุนดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.148$ ,  $p = .05$ ) ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]

และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ส่งผลกระทบบางต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .646, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านทุนดำเนินงาน ส่งผลกระทบบางต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.248, p = .001$ ) แต่จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบบางต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC]

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้าน การบูรณาการกระบวนการจัดการ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปร	IMP	MA	ECR	OEC	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.25	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.502	.671	.603	.493	-	-	-
IMP							
MA	.468 <sup>***</sup>						
ECR	.480 <sup>***</sup>	.803 <sup>***</sup>					
OEC	.369 <sup>***</sup>	.586 <sup>***</sup>	.777 <sup>***</sup>				
NOB	-.009	.116	.308 <sup>***</sup>	.410 <sup>***</sup>			
CAP	.113	.185 <sup>**</sup>	.422 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.749 <sup>***</sup>		
NOP	.172 <sup>**</sup>	.337 <sup>***</sup>	.581 <sup>***</sup>	.597 <sup>***</sup>	.612 <sup>***</sup>	.728 <sup>***</sup>	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 32 พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อยู่ที่ .369 - .480 ( $r = .468, p < .001$   $r = .480, p < .001$  และ  $r = .369, p < .001$ )

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม		
	MA	ECR	OEC
IMP	.340 <sup>***</sup> (.000)	.466 <sup>***</sup> (.000)	.436 <sup>***</sup> (.000)
NOB	-.053 <sup>*</sup> (.048)	-.051 (.053)	-.059 (.463)
CAP	.104 (.163)	.063 (.391)	.004 (.955)
NOP	.016 (.811)	-.075 (.298)	.031 (.673)
Adjusted R <sup>2</sup>	.236	.262	.168
Maximum VIF	3.100	3.104	3.240

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ การบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3ก – 3ค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .340$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.053$ ,  $p < .05$ ) แต่ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA]

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .466$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านทุนดำเนินงาน จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]

และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .436, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านทุนดำเนินงาน จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC]

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปร	FRA	MA	ECR	OEC	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.40	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.514	.671	.603	.493	-	-	-
FRA							
MA	.608***						
ECR	.608***	.803***					
OEC	.444***	.586***	.777***				
NOB	-.061	.116	.308***	.410***			
CAP	.114	.185**	.422***	.552***	.749***		
NOP	.229***	.337***	.581***	.597***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 34 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อยู่ที่ .444 - .608 ( $r = .608, p < .001$   $r = .608, p < .001$  และ  $r = .444, p < .001$ )

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม		
	MA	ECR	OEC
FRA	.487 <sup>***</sup> (.000)	.592 <sup>***</sup> (.000)	.526 <sup>***</sup> (.000)
NOB	-.088 <sup>***</sup> (.000)	-.088 <sup>***</sup> (.000)	-.099 <sup>***</sup> (.000)
CAP	.118 (.064)	.063 (.340)	-.006 (.933)
NOP	.058 (.321)	-.035 (.582)	.107 (.123)
Adjusted R <sup>2</sup>	.476	.441	.279
Maximum VIF	3.100	3.104	3.240

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4ก – 4ค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .487, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.088, p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA]

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .592, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.088$   $p < .001$ ) แต่ด้านทุนดำเนินงาน และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]

และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .526$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = -.099$   $p < .001$ ) แต่ด้านทุนดำเนินงาน และจำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC]

ตารางที่ 36 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปร	CD	MA	ECR	OEC	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.28	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.705	.671	.603	.493	-	-	-
CD							
MA	.671***						
ECR	.755***	.803***					
OEC	.524***	.583***	.777***				
NOB	.250***	.116	.308***	.410***			
CAP	.306***	.185**	.422***	.552***	.749***		
NOP	.493***	.337***	.581***	.597***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 36 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] กับ การได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อยู่ที่ .524 - .755 ( $r = .524$   $p < .001$   $r = .755$   $p < .001$  และ  $r = .524$   $p < .001$ )

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ที่มีต่อการได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม		
	MA	ECR	OEC
CD	.597 <sup>***</sup> (.000)	.829 <sup>***</sup> (.000)	.563 <sup>***</sup> (.000)
NOB	.010 (.725)	.014 (.610)	-.004 (.899)
CAP	-.053 (.518)	-.126 (.105)	-.190 (.057)
NOP	.318 <sup>***</sup> (.000)	.152 <sup>*</sup> (.046)	.403 <sup>***</sup> (.000)
Adjusted R <sup>2</sup>	.531	.580	.345
Maximum VIF	3.100	3.104	3.240

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] กับการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5ก – 5ค

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .597$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .318$ ,  $p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA]

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .829$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5ข



ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .152$   $p < .001$ ) แต่ด้านทุนดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]

และการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .563$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .403$   $p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC]

ตารางที่ 38 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตัวแปร	BP	MA	ECR	OEC	CAP	NOP	NOB
$\bar{X}$	4.26	4.20	4.22	4.31	-	-	-
SD	.617	.671	.603	.493	-	-	-
BP							
MA	.446 <sup>***</sup>						
ECR	.543 <sup>***</sup>	.803 <sup>***</sup>					
OEC	.641 <sup>***</sup>	.586 <sup>***</sup>	.777 <sup>***</sup>				
CAP	.255 <sup>***</sup>	.116	.308 <sup>***</sup>	.410 <sup>***</sup>			
NOP	.432 <sup>***</sup>	.185 <sup>*</sup>	.422 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.749 <sup>***</sup>		
NOB	.484 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>	.518 <sup>***</sup>	.597 <sup>***</sup>	.612 <sup>***</sup>	.728 <sup>***</sup>	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 38 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational Excellence Competition) OEC] กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อยู่ระหว่าง .446 - .641 ( $r = .446$   $p < .001$ ,  $r = .543$   $p < .001$  และ  $r = .641$   $p < .001$ )

ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	BP
MA	.142 (.109)
ECR	-.072 (.573)
OEC	.601*** (.000)
CAP	.146 (.073)
NOP	.136 (.079)
NOB	-.057* (.043)
Adjusted R <sup>2</sup>	.450
Maximum VIF	5.310

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 6 สมมติฐานที่ 7 และสมมติฐานที่ 8

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .142, p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 6 ลำดับถัดมา ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] ไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.072, p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 7 และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Effective customer response) ECR] มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .601, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 8

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.057, p < .05$ ) และทุนดำเนินงาน กับจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ไม่ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP]

ตารางที่ 40 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ตัวแปร	CPI	MA	ECR	OEC	BP	CAP	NOP	NOB
$\bar{X}$	4.35	4.20	4.22	4.31	4.26	-	-	-
SD	.554	.671	.603	.493	.627	-	-	-
CPI								
MA	.364 <sup>***</sup>							
ECR	.473 <sup>***</sup>	.803 <sup>***</sup>						
OEC	.532 <sup>***</sup>	.586 <sup>***</sup>	.777 <sup>***</sup>					
BP	.760 <sup>***</sup>	.446 <sup>***</sup>	.543 <sup>***</sup>	.641 <sup>***</sup>				
CAP	.462 <sup>***</sup>	.185 <sup>**</sup>	.422 <sup>***</sup>	.552 <sup>***</sup>	.432 <sup>***</sup>			
NOP	.401 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>	.581 <sup>***</sup>	.597 <sup>***</sup>	.484 <sup>***</sup>	.728 <sup>***</sup>		
NOB	.294 <sup>***</sup>	.116	.308 <sup>***</sup>	.410 <sup>***</sup>	.255 <sup>***</sup>	.749 <sup>***</sup>	.612 <sup>***</sup>	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 40 พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความรุนแรงทางการแข่งขัน [(Competitive intensity) CPI] กับความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] ผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] อยู่ระหว่าง .364 - .760 ( $r = .364$   $p < .001$ ,  $r = .473$   $p < .001$ ,  $r = .532$   $p < .001$  และ  $r = .760$   $p < .001$ )

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม
	BP
MA	-2.387 <sup>***</sup> (.001)
ECR	2.082 <sup>*</sup> (.011)
OEC	.067 (.904)
MA * CPI	.553 <sup>***</sup> (.000)
ECR * CPI	-.486 <sup>**</sup> (.008)
OEC * CPI	.077 (.533)
CAP	.010 (.872)
NOP	.141 <sup>*</sup> (.018)
NOB	-.054 <sup>*</sup> (.015)
Adjusted R <sup>2</sup>	.694
Maximum VIF	899.762

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของความรุนแรงทางการแข่งขัน [(Competitive intensity) CPI] ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR] องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ [(Business performance) BP] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 9ก, 9ข, 9ค

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขัน [(Competitive intensity) CPI] ส่งผลกระทบเชิงบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ความได้เปรียบทางการตลาด [(Market advantage) MA] ที่มีต่อผลการดำเนินงาน [(Business Performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 ( $\beta = .553, p < .001$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 9ก

ความรุนแรงทางการแข่งขัน [(Competitive intensity) CPI] ส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า [(Effective customer response) ECR]] ที่มีต่อผลการดำเนินงาน [(Business Performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ( $\beta = -.486, p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 9ข

ความรุนแรงทางการแข่งขัน [(Competitive intensity) CPI] ไม่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน [(Organizational excellence competition) OEC] ที่มีต่อผลการดำเนินงาน [(Business Performance) BP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ( $\beta = .077, p > .05$ ) จึงยอมรับที่ 9ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) แต่จำนวนเตียง และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .141, p < .05, \beta = -.054, p < .01$ )

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	TL	NB	RST	IMP	FRA	CD	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.29	4.36	4.30	4.25	4.40	4.28	-	-	-
SD	.579	.636	.507	.502	.514	.705	-	-	-
TL									
NB	.461***								
RST	.220***	.528***							
IMP	.274***	.558***	.756***						
FRA	.272***	.717***	.512***	.635***					
CD	.629***	.673***	.413***	.535***	.554***				
NOB	.377***	-.009	.084	-.009	-.061	.250***			
CAP	.489***	.174**	.070	.113***	.114	.306***	.749***		
NOP	.571***	.382***	.206***	.172*	.229***	.493***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 42 พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] กับ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อยู่ระหว่าง .220 - .629 ( $r = .461$   $p < .001$ ,  $r = .220$   $p < .001$ ,  $r = .274$   $p < .001$ ,  $r = .272$   $p < .001$  และ  $r = .629$   $p < .001$ )

ตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม				
	NB	RST	IMP	FRA	CD
TL	.300*** (.000)	.141* (.043)	.211** (.002)	.182** (.010)	.389*** (.000)
NOB	-.028 (.320)	-.016 (.578)	-.001 (.984)	.005 (.865)	-.009 (.720)
CAP	.132 (.079)	.161* (.044)	.125 (.112)	.126 (.111)	.175* (.012)
NOP	.212** (.004)	.339*** (.000)	.338*** (.000)	.324*** (.000)	.151* (.024)
Adjusted R <sup>2</sup>	.421	.353	.370	.361	.507
Maximum VIF	3.099	3.132	3.115	3.119	3.106

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 43 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 10ก – 10จ

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .300$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .212$   $p < .05$ ) แต่ด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .141$ ,  $p < .05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .339$   $p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .161$   $p < .05$ ) และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .211$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .338$   $p = .01$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .181$ ,  $p = .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ง

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .324$   $p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [(Transformational leadership) TL] ส่งผลกระทบต่อ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .389$ ,  $p = .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 10ง

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ และทุนดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .175$   $p < .05$  และ  $\beta = .151$   $p < .05$ ) แต่ด้าน จำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD]

ตารางที่ 44 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการ แข่งขัน ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการ ตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการ จัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	CCA	NB	RST	IMP	FRA	CD	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.31	4.36	4.30	4.25	4.40	4.28	-	-	-
SD	.545	.636	.507	.502	.514	.705	-	-	-
CCA									
NB	.454***								
RST	.077*	.528***							
IMP	.179*	.558***	.756***						
FRA	.304***	.717***	.512***	.635***					
CD	.553***	.673***	.413***	.535***	.554***				
NOB	.374***	-.009	.084	-.009	-.061	.250**			
CAP	.447***	.174**	.070	.113	.114	.306***	.749***		
NOP	.522***	.382***	.206***	.172**	.229***	.493***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 44 พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านการตระหนักรู้ถึง การเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] กับ การจัดการ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านความ ยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] และด้านการพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อยู่ระหว่าง .304 - .553 ( $r = .454$   $p < .001$ ,  $r = .304$   $p < .001$  และ  $r = .553$   $p < .001$ )



ส่วนความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] กับ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อยู่ที่  $r = .179, p < .05$

แต่การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST]

ตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม				
	NB	RST	IMP	FRA	CD
CCA	.309 <sup>***</sup> (.000)	-.022 (.746)	.108 (.118)	.238 <sup>***</sup> (.001)	.313 <sup>***</sup> (.000)
NOB	.052 (.059)	.008 (.781)	.015 (.597)	.034 (.233)	.013 (.624)
CAP	.079 (.281)	.088 (.268)	.081 (.302)	.068 (.375)	.116 (.107)
NOP	.150 <sup>*</sup> (.035)	.319 <sup>***</sup> (.000)	.297 <sup>***</sup> (.000)	.252 <sup>***</sup> (.000)	.136 <sup>*</sup> (.049)
Adjusted R <sup>2</sup>	.421	.283	.292	.326	.405
Maximum VIF	3.099	3.132	3.115	3.119	3.106

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 45 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 11ก - 11จ

ผลการวิเคราะห์พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .309, p < .01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .150, p < .05$ ) และจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB]

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.022, p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 11ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .319, p < .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST]

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .108, p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 11ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .297, p < .01$ ) แต่จำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP]

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .238, p = .01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ง

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .252, p < .01$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA]

การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน [(Changing competitive awareness) CCA] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .313, p = .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 11ง

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .136, p < .05$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD]

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปร	SO	NB	RST	IMP	FRA	CD	NOB	CAP	NOP
$\bar{X}$	4.27	4.36	4.30	4.25	4.40	4.28	-	-	-
SD	.491	.636	.507	.502	.514	.705	-	-	-
SO									
NB	.279***								
RST	.318***	.528***							
IMP	.124	.558***	.756***						
FRA	.224***	.717***	.512***	.635***					
CD	.132	.673***	.413***	.535***	.554***				
NOB	.160*	-.009	.084	-.009	-.061	.250***			
CAP	.176**	.174**	.070	.113	.114	.306***	.749***		
NOP	.302***	.382***	.206***	.172*	.229***	.493***	.612***	.728***	

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 46 พิจารณาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านการมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] กับ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] และด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อยู่ระหว่าง .224 - .318 ( $r = .279, p < .001, r = .318, p < .001$  และ  $r = .224, p < .001$ )

แต่การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านการมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO]

ตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการมุ่งที่การบริการ ที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม				
	NB	RST	IMP	FRA	CD
SO	.158** (.010)	.256*** (.000)	.074 (.286)	.164* (.019)	-.020 (.751)
NOB	.025 (.401)	.000 (.987)	.007 (.805)	.020 (.490)	.002 (.952)
CAP	-.069 (.376)	-.032 (.681)	-.070 (.380)	-.079 (.316)	-.065 (.415)
NOP	.167* (.028)	.192** (.006)	.239*** (.001)	.208** (.004)	.262*** (.001)
Adjusted R <sup>2</sup>	.127	.161	.101	.121	.096
Maximum VIF	3.099	3.132	3.115	3.119	3.106

\*\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 47 การวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณของการมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ในด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 12ก - 12จ

ผลการวิเคราะห์พบว่า การมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .158, p = .01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 12ก

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .167$   $p < .05$ ) ส่วนจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ [(Networking business) NB]

การมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .256$ ,  $p < .001$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 12ข

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .192$   $p < .01$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว [(Rapid response technology) RST]

การมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .074$ ,  $p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 12ค

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .0 ( $\beta = .239$   $p = .001$ ) แต่ด้าน จำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ [(Integrated management process) IMP]

การมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = .164$ ,  $p = .05$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 12ง

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 ( $\beta = .208$   $p < .01$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร [(Flexible resource allocation) FRA]

การมุ่งที่การบริการ [(Service orientation) SO] ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ( $\beta = -.020$ ,  $p > .05$ ) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 12จ

ส่วนตัวแปรควบคุมในด้านจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD] อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 ( $\beta = .262$   $p = .001$ ) แต่ด้านจำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ [(Creativity development) CD]



ตารางที่ 48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐาน		ผลการทดสอบ
6	ความได้เปรียบทางการตลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธสมมติฐาน
7	ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8	องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
9ก	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดและผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ปฏิเสธสมมติฐาน
9ข	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
9ค	ความรุนแรงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานของธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
10ก	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
10ข	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	ยอมรับสมมติฐาน
10ค	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ	ยอมรับสมมติฐาน
10ง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร	ยอมรับสมมติฐาน
10จ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน
11ก	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
11ข	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	ปฏิเสธสมมติฐาน
11ค	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ	ปฏิเสธสมมติฐาน
11ง	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร	ยอมรับสมมติฐาน
11จ	การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 48 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย (ต่อ)

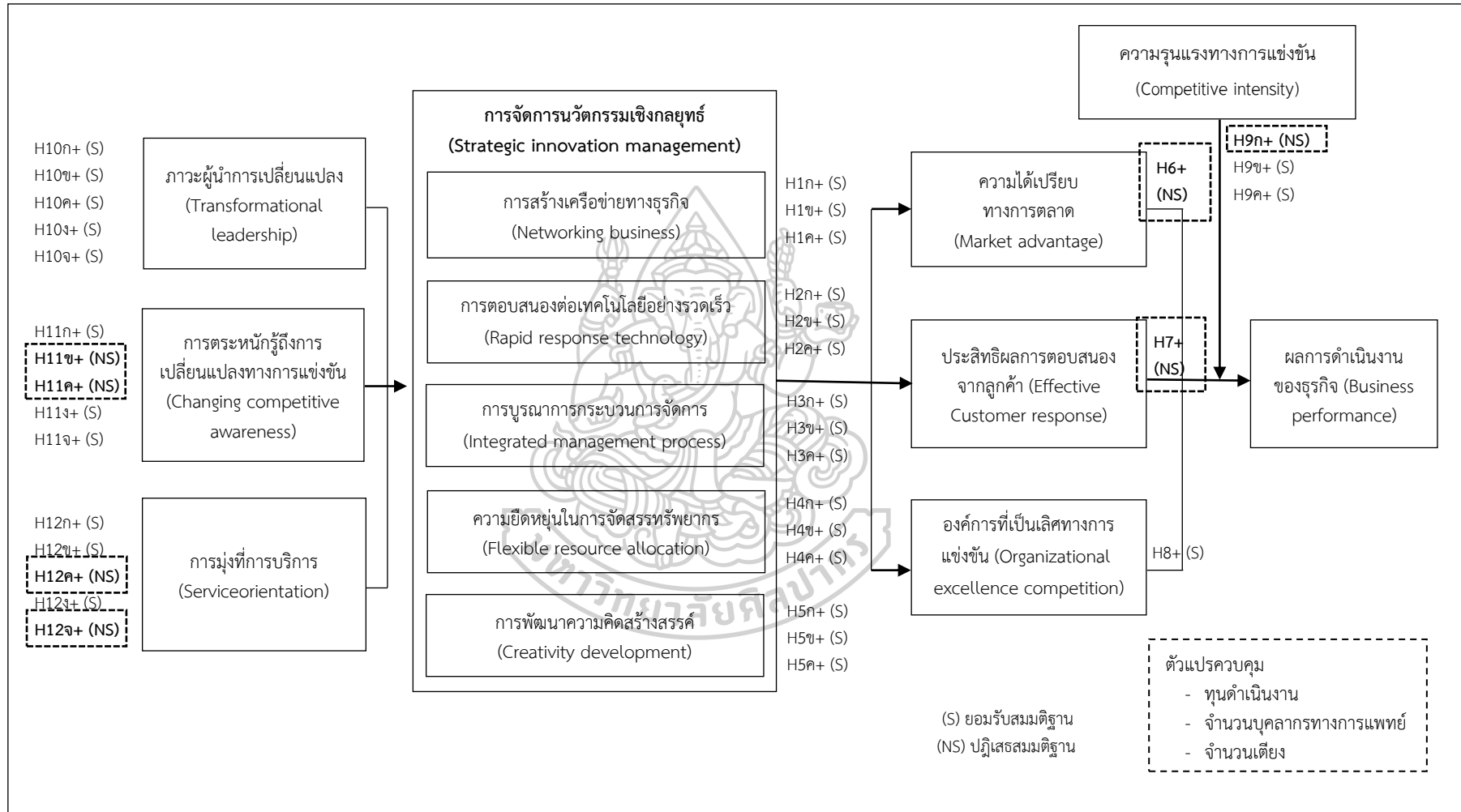
สมมติฐาน		ผลการทดสอบ
12ก	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ	ยอมรับสมมติฐาน
12ข	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	ยอมรับสมมติฐาน
12ค	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ	ปฏิเสธสมมติฐาน
12ง	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร	ยอมรับสมมติฐาน
12จ	การมุ่งที่การบริการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	ปฏิเสธสมมติฐาน

ดังนั้น

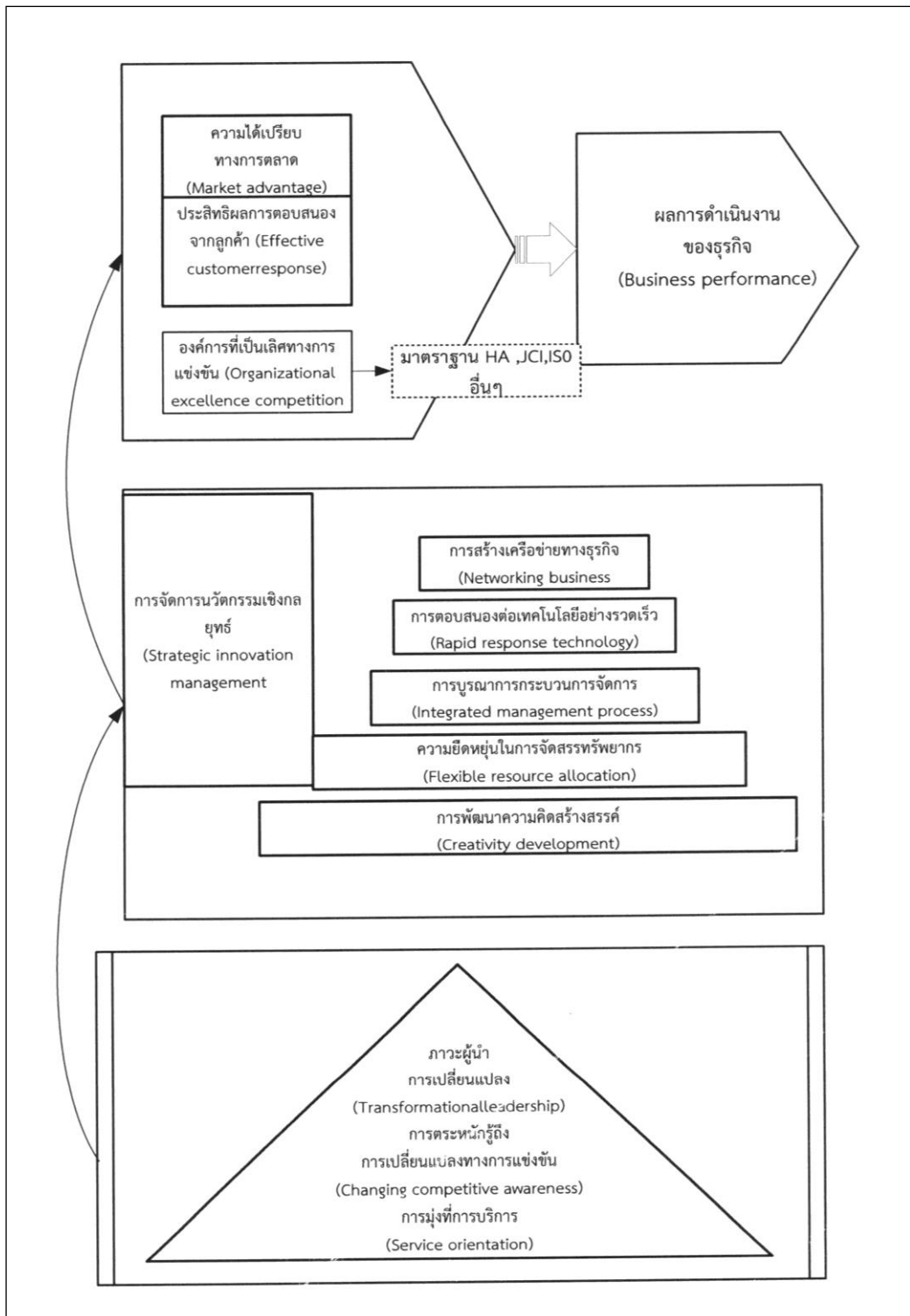
จากสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย นำมาสรุปผลในกรอบแนวคิดของการวิจัยได้







ภาพที่ 12 ผลการยอมรับสมมติฐานตามกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 13 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากภาพที่ 13 แสดงการสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้น เนื่องจากโรงพยาบาลจะต้องมีการบูรณาการในการทำงานที่หลากหลายมิติเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ส่งผลโรงพยาบาลต้องมีการบริหารจัดการเพื่อที่จะทำให้เกิดรูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหากโรงพยาบาลมีการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดีทำให้โรงพยาบาลเกิดความได้เปรียบทางการตลาด มีประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า และการองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ตลอดจนส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของโรงพยาบาลด้วย



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการศึกษาวัตถุประสงค์หลักของการวิจัยเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (JCI) จำนวน 5 คน

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพดังกล่าวเพื่อนำมาเขียนและขยายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณประกอบไปด้วย การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขัน และปัจจัยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ตลอดจนนำเสนอปัญหาและอุปสรรคต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบข้อมูลตามวัตถุประสงค์เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเชิงคุณภาพตามลำดับ ดังนี้

### 1. การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชน

การให้ความหมายของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานที่มีความหลากหลาย โดยรูปแบบในการปฏิบัติงานที่มี ความแตกต่าง นำไปสู่ในการพัฒนาการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ในการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยมีมาก่อน หรือการพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระยะยาว ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มีรายละเอียดดังนี้

*“สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานที่หลากหลาย ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร”*  
(ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

*“การพัฒนาการทำงาน หรือพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการองค์กร ซึ่งอาจจะ เป็นเรื่องใหม่ๆ ที่องค์กรยังไม่เคยมีมาก่อน หรือการพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม”* (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

*“กลยุทธ์หรือวิธีการทำงานโดยใช้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น”* (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“เป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาองค์การ จากความไม่ทันสมัยให้ทันสมัย ซึ่งอาจจะ เป็นเรื่องของกระบวนการทำงาน รูปแบบการให้บริการ หรือสินค้าใหม่ๆ ที่ องค์การเสนอขาย” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“รูปแบบการทำงานใหม่ๆ ที่มีความโดดเด่น และสร้างรายได้เปรียบ ทางการแข่งขันในระยะยาว (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจและมีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนเป็นสถานพยาบาลที่มี การแข่งขันกันสูงมาก ทุกโรงพยาบาลต่างพยายามพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถ แข่งขันและตอบสนองความต้องการด้านการให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยได้ นวัตกรรมที่ โรงพยาบาลเอกชนนำมาใช้นั้นต้องอยู่ภายใต้ระบบการรับรองคุณภาพทั้งในระดับประเทศหรือระดับ โลกที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งในการพัฒนาองค์ประกอบสำหรับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถ สร้างได้จากหลากหลายองค์ประกอบ กล่าวคือ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ ช่วยลดระยะกระบวนการในการทำงานหรือ การให้บริการขององค์การ รวมถึงการใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ เครื่องมือต่างๆ เทคโนโลยีในการ รักษาพยาบาลที่ทันสมัย รูปแบบ นอกจากนี้ยังต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบร่วมกับเครือข่าย ของโรงพยาบาลเอกชนทั้งภายในและภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และสามารถช่วยใน เรื่องของการจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจน การให้บริการบุคลากรทางแพทย์ พยาบาล และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของ โรงพยาบาลเอกชน เพื่อทำการรักษาให้ผู้ป่วยให้หายจากโรครๆ ต่างที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำให้ญาติผู้ป่วย มีความพึงพอใจในการรับบริการจากโรงพยาบาลเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มี ข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“นวัตกรรมอยู่ในทุกๆ ส่วนที่สามารถให้บริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้มาใช้บริการ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องเทคโนโลยีในการรักษา อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย กระบวนการในการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว รวมถึงบุคลากรทางแพทย์ไม่ว่าจะ เป็นหมอ พยาบาล หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ป่วยหาย รวมถึงทำให้ญาติมีความ พึงพอใจ (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“สิ่งใหม่ๆ ที่ว่า ในมุมมองของโรงพยาบาลที่ต้องมี คือ เรื่องของเทคโนโลยีใน การรักษาพยาบาล รูปแบบให้บริการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เป็น ระบบ เพราะการที่เรามีเครือข่ายเราก็ต้องบริหารงานร่วมกับเครือข่ายได้ ใช้ ทรัพยากรร่วมกันได้” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“คิดว่าสำคัญที่สุดเป็นเรื่องของเทคโนโลยี แต่เทคโนโลยีนี่จะเป็นเทคโนโลยีอะไรเป็นนวัตกรรม เครื่องมือการรักษาที่ทันสมัย ระบบการให้บริการทันสมัย” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“นวัตกรรมที่โรงพยาบาลได้นำมาใช้ก็อยู่ภายใต้ระบบการรับรองคุณภาพทั้งในเรื่องของเทคโนโลยี เรื่องคนในการให้บริการ เรื่องระบบการทำงาน และสิ่งทีคิดว่าเป็นนวัตกรรมอีกอย่างคือ เรื่องของเครือข่าย ที่พูดถึงกันเยอะ” (ชลนัท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

สำหรับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชนนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

### 1.1 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business)

จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลเอกชนมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งมีทั้งเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายภายในองค์กรที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ครอบคลุมหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกัน ทำให้โรงพยาบาลสามารถทำงานได้ครบวงจรมากขึ้น ทั้งเกิดขึ้นจากการที่โรงพยาบาลพัฒนาเครือข่ายขึ้นเองเป็นหน่วยงานสนับสนุน รวมถึงการขยายสาขาของโรงพยาบาลหรือโรงพยาบาลในเครือ นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายระหว่างองค์กร คือ เป็นเครือข่ายที่พัฒนาขึ้นระหว่างโรงพยาบาลกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ทั้งที่เป็นโรงพยาบาลเหมือนกันและไม่ใช่อะไรโรงพยาบาล เช่น บริษัท องค์กร สมาคมต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายธุรกิจ ขยายฐานลูกค้า ช่วยต่อยอดธุรกิจให้เติบโตขึ้น ตลอดจนสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านของกระบวนการทำงาน การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจสำหรับโรงพยาบาลเอกชนนั้นมีหลากหลายรูปแบบ แต่ก็มีวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่ายเหมือนกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เรากำลังขยายตัวไปสู่การเป็น Health care service ซึ่งไม่ได้เป็นแค่โรงพยาบาล นอกเหนือจากการขยายตัวในรูปของสาขาโรงพยาบาลทั้งในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง เรายังมีการขยายตัวโดยการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับและสนับสนุนระบบงานของโรงพยาบาล เช่น การจัดซื้อยาเวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ รวมถึงหน่วยงานในการฝึกอบรมผู้ดูแลและช่วยเหลือผู้ป่วย เพื่อตอบสนองการดำเนินงานให้ครบวงจรมากขึ้น” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“เครือข่ายโรงพยาบาลในเครือ ในการส่งต่อผู้ป่วย ซึ่งเราได้เข้าไปร่วมลงทุนโดยเป็นผู้ถือหุ้น ทั้งในกลุ่มภาคเหนือ 6 แห่ง กรุงเทพปริมณฑล 8 แห่ง ซึ่งทั้งหมดนี้ เรามีการบริหารจัดการภายใต้ระบบเดียวกัน หรือมีแนวทางในการทำงานเหมือนๆ กัน” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“สำนักงานใหญ่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการเครือข่ายมีแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันซึ่งถือว่าเป็นเครือข่ายภายในองค์กร ส่วนการสร้างเครือข่ายภายนอกเป็นเรื่องของการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ตัวแทนยา องค์กร สมาคมต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่าง สหรัฐอเมริกาเราก็เป็นเครือข่ายเชิงวิชาการกัน และเปลี่ยนความรู้ทางการวิจัยหรือการดูแลรักษาผู้ป่วย เพื่อให้หมอและพยาบาลมีความรู้ที่กว้างขึ้น” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายของโรงพยาบาลมีทั้งที่อยู่ในช่วงการเริ่มต้นการ และการสร้างเครือข่ายกับ โรงพยาบาลอื่นๆและ องค์กรต่างๆที่อยู่ในช่วงการนำไปปฏิบัติและติดตามผล โดยการสร้างเครือข่ายกับโรงพยาบาล ที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่ลักษณะคล้ายกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“เรามีเอเยนซีในต่างประเทศที่ส่งต่อคนไข้เข้ามารักษา เพื่อเป็นสร้างฐานลูกค้าใหม่ และรองรับการขยายตัวในอนาคต” (ชลนัท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

## 1.2 การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology)

เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหยุดนิ่งได้ คือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบริการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยผ่านทางโซเชียลมีเดียหลายช่องทาง เพื่อตอบสนองการบริการของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็น การนัดแพทย์ ผ่านทางมือถือ สามารถลงทะเบียนคนไข้ใหม่ จองคิวพบแพทย์ได้เพื่อความสะดวกและสื่อสาร รวมทั้ง การเก็บข้อมูล การใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ทำให้รักษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และช่วยให้ผู้ป่วยฟื้นตัวได้เร็วขึ้น ตลอดจนอุปกรณ์ทางการแพทย์ของโรงพยาบาลมีการพัฒนาอยู่ตลอด โดยการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้อย่างต่อเนื่องและการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“สิ่งที่เราไม่สามารถหยุดนิ่งได้ คือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของเครื่องมือแพทย์ หรือระบบการบริหารงาน” (ชลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“เรามีบริการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยผ่านทางทางโซเชียลมีเดียหลายช่องทาง เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งการนัดแพทย์ ผ่านทางมือถือ สามารถลงทะเบียนคนไข้ใหม่ จองคิวพบแพทย์ได้ เพื่อความสะดวกและสื่อสารกับเรา” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารกับผู้ป่วย เก็บข้อมูล มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ทำให้รักษาได้สะดวกรวดเร็ว และช่วยให้ผู้ป่วยฟื้นตัวได้เร็วขึ้นด้วย” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“อุปกรณ์ทางการแพทย์ของเรามีการพัฒนาอยู่ตลอด มีการนำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้อย่างต่อเนื่องและการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

### 1.3 การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management)

การบูรณาการกระบวนการจัดการเป็นสิ่งที่สำคัญกับการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล โดยนำระบบ Hospital Accreditation (HA) เป็นระบบการสร้างคุณภาพที่นำเข้ามาปฏิบัติ คือกลไกประเมิน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในของโรงพยาบาลโดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทั้งองค์กร ทำให้โรงพยาบาล เกิดการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แนวคิดพื้นฐานของ Hospital Accreditation (HA) คือการพัฒนาตนเอง การประเมินตนเอง และการประเมินจากภายนอกโดยตระหนักว่า HA เป็นกระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นผู้ป่วยและสุขภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“การทำงานของโรงพยาบาลทุกวันนี้ไม่สามารถทำงานแบบตัวใครตัวมันได้นะ เหมือนบริษัทหรือองค์กรทั่วไป ที่มันต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกันหมด ในแง่ของการรักษาก็ตั้งแต่เวชระเบียน คัดกรอง การรักษาในหน่วยต่างๆ ห้องยา เก็บเงิน หรือแม้แต่ในระบบของสำนักงานทุกฝ่ายต้องทำงานเป็นทีม ฝ่ายการตลาด ฝ่าย HR ที่ต้องรับนโยบายมาทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)



การดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลโดยนำระบบ Hospital Accreditation (HA) เข้ามาปฏิบัติเป็นระบบการสร้างคุณภาพที่โรงพยาบาลทุกแห่งต้องนำมาใช้ (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

Hospital Accreditation (HA) กลไกประเมิน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในของโรงพยาบาลโดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทั้ง โรงพยาบาลซึ่งเราเองต้องตอบคำถามพื้นฐาน ให้ได้ ว่าทำไมต้องมีเรา เราทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร ทำได้ดีหรือไม่ จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

แนวคิดพื้นฐานของ Hospital Accreditation (HA) คือการพัฒนาตนเอง การประเมินตนเอง และการประเมินจากภายนอก เราต้องสร้างค่านิยมหลักให้เกิดขึ้นใน โรงพยาบาล โดยตระหนักว่า HA เป็นกระบวนการเรียนรู้ มุ่งเน้นผู้ป่วย และสุขภาพ และมีการพัฒนาต่อเนื่อง (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

อย่างไรก็ตามระบบการบริหารของโรงพยาบาลจำเป็นต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกันหมด เนื่องจากการรักษาเริ่มจากเวชระเบียน คัดกรอง การรักษาในหน่วยต่างๆ ห้องยา ส่วนการเงิน หรือแม้แต่ในระบบของสำนักงานทุกฝ่ายต้องทำงานเป็นทีม ฝ่ายการตลาด ฝ่าย HR ที่ต้องรับนโยบายมาทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นการสื่อสารการประสานงานกันระหว่างส่วนงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล ต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“การทำงานของโรงพยาบาลทุกวันนี้ไม่สามารถทำงานแบบตัวใครตัวมันได้นะ เหมือนบริษัทหรือองค์กรทั่วไป ที่มันต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกันหมด ในแง่ของการรักษาก็ตั้งแต่เวชระเบียน คัดกรอง การรักษาในหน่วยต่างๆ ห้องยา เก็บเงิน หรือแม้แต่ในระบบของสำนักงานทุกฝ่ายต้องทำงานเป็นทีม ฝ่ายการตลาด ฝ่าย HR ที่ต้องรับนโยบายมาทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

การพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน เพื่อให้เกิดผลการรักษาที่ดี และเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ (ชลนาท นามสมมติ, 2560)

การทำงานของโรงพยาบาลทุกวันนี้ไม่สามารถทำงานแบบตัวใครตัวมันได้ เหมือนบริษัทหรือองค์กรทั่วไป ที่มันต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกันหมด ในแง่ของการรักษาก็ตั้งแต่เวชระเบียน คัดกรอง การรักษาในหน่วยต่างๆ ห้องยา เก็บเงิน หรือแม้แต่ในระบบของสำนักงานทุกฝ่ายต้องทำงานเป็นทีม ฝ่ายการตลาด ฝ่าย HR ที่ต้องรับนโยบายมาทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

การสื่อสาร การประสานงานกันระหว่างส่วนงานต่างๆ ทั้งในและนอกโรงพยาบาลต้องเข้าใจกัน (ชลลดา นามสมมติ, 2560)

#### 1.4 ผลความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)

จากการศึกษาพบว่า ในอดีตโรงพยาบาลมีการใช้ทรัพยากรทางการแพทย์เพื่อการรักษาผู้ป่วย และทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดความสิ้นเปลืองและเสียงบประมาณจำนวนมาก เนื่องจากขาดการวางแผนทั้งในเรื่องของการซื้อและแผนการใช้ ทำให้โรงพยาบาลหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรดังกล่าวมากขึ้น โดยการกำหนดหน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ในการจัดซื้อ และเบิกจ่ายทรัพยากรต่างๆ เพื่อพยากรณ์ปริมาณความต้องการในการใช้งาน ควบคุมการเบิกจ่ายไม่ให้มากจนเกินไป รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อควบคุมหรือลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“การที่เราบริษัทในเครือทำหน้าที่เป็นส่วนกลางในการจัดซื้อยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์และมีการแชร์ข้อมูลความต้องการในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เราสามารถจัดซื้อจัดหาได้ในราคาที่ถูก หรือแม้ในช่วงที่มันมีราคาแพง ที่ไหนมีออร์เดอร์ไว้ และยังไม่หมด เราก็สามารถแชร์ไปยังเครือข่ายโรงพยาบาลที่ต้องการได้” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“ทุกแผนก ทุกส่วน ลังของใช้จากส่วนกลาง เบิกจากส่วนกลาง เราจำกัดทรัพยากรบางอย่าง เช่น กระดาษ ใช้น้อยมาก” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“อะไรที่ประหยัดได้ เซฟได้ เราก็อ่านะ ฮิตกันมาก เรื่อง Paper less เราไม่ใช่เพิ่มละช่วยประหยัดทรัพยากรได้เยอะ” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“อะไรที่ใช้มากในโรงพยาบาลและเป็นการสิ้นเปลือง เราพยายามลด กระดาษ แฟ้ม ข้อมูลของผู้ป่วยเมื่อก่อนเก็บกันเป็นแฟ้ม หนาๆ ฟิล์มเอ็กซเรย์ ต้อง เก็บ ทุกวันนี้เราเป็นระบบคอมพิวเตอร์หมด มีฐานข้อมูลรวมทุกอย่าง ลดการใช้ ทรัพยากรสิ้นเปลือง ลดการค้นหาข้อมูล ยิ่งบาร์โค้ดเรียกดูข้อมูลได้ง่ายและไว มาก” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“งานบางส่วนอย่างฝ่ายโภชนาการที่ต้องทำอาหารเลี้ยงคนไข้ทุกๆ วันวัน ละ 3 มื้อหรือมากกว่า นั่นคือเราต้องวางแผนนะ ว่าต้องเตรียมอาหารทั้งของคาว ขนมห ผลไม้ เครื่องดื่มอย่างนม น้ำผลไม้ หรือมีอะไรบ้างสำหรับคนไข้แต่ละเคสที่ แตกต่างกัน งดเค็ม งดหวาน มีของกินให้เลือกแบบมีเมนูเลย ซึ่งเราต้องเตรียมให้ พร้อม พวกนี้เป็นทรัพยากรที่ต้องวางแผนให้ดี มีการกำหนดตารางอาหารในแต่ละ วันล่วงหน้า ต้องสั่งสินค้าอะไรบ้าง ต้องสั่งจากที่ไหน ถ้าทำแล้วไม่หมดต้องทำยังไง เก็บยังไง ถ้าทิ้งมากก็สิ้นเปลืองอีก” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

### 1.5 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)

จากการศึกษาพบว่า การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เกิด นวัตกรรมได้ โรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรตั้งแต่ระดับบุคคลซึ่ง เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาระดับกลุ่มในการที่จะทำงานร่วมกัน เป็นทีม โดยอาศัยงานที่ต้องอยู่เป็นประจำในกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การเปิดโอกาสให้ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานหรือเกี่ยวกับสิ่งอื่นๆ ในหลายๆ ช่องทาง การกระตุ้นโดยการทำ KM เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นใหม่ๆ หรือประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทำงานในสถานที่หรือแผนกอื่นๆ เพื่อสร้าง ประสบการณ์ใหม่ๆ และปรับทัศนคติในการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่ สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ที่นี่เรามีประชุมบ่อยมาก ทั้งประชุมย่อยของแต่ละส่วนงาน ทั้งส่วนงาน พยาบาลแต่ละแผนก ส่วนงานสนับสนุนต่างๆ และการประชุมใหญ่ซึ่งเป็นการ ประชุมรวมทุกส่วนงานเพื่อติดตามความก้าวหน้า หรือมอบนโยบาย ซึ่งในการ ประชุมทุกครั้ง เราเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการประชุม ... เราใช้ศูนย์จำลองการทำงานและการบริหารงาน โดยจะจำลองสถานการณ์ที่คาดว่า จะเกิดขึ้น จำลองเตรียมความพร้อมในการรักษา เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนา บุคลากร” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“เรามีการ Rotate คนระหว่างโรงพยาบาลในเครือนะ เราเชื่อว่าการทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมเดิมๆ มันทำให้คนไม่พัฒนาความคิด หมอ พยาบาล แต่ละแผนกเค้าอยู่กับงานเดิมๆ อยู่แล้ว ผ่าตัด ฉีดยา ตรวจวินิจฉัยกับสิ่งที่เค้าเชี่ยวชาญ แต่การที่เราเปลี่ยนให้เค้าไปเจอสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ เช่นจากกรุงเทพ ไปอยู่สมุยสักเดือน เหมือนเค้าได้ผ่อนคลาย ได้พักผ่อนได้ชาร์จแบตเตอรี่ แม้ว่าจะยังต้องทำงานเดิมๆ อยู่ แต่ไปเจอคนไข้ใหม่ๆ เพื่อนร่วมงานใหม่ๆ มันช่วยให้เค้าเกิดทัศนคติที่ดี อาจจะได้รูปแบบหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ก็ได้” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“ทุกหน่วยงานหรือทุกแผนกต้องทำ KM ทำเรื่องอะไรก็ได้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ เรามีประกวด มีการแชร์ความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดไอเดียใหม่ เอาไปใช้ในการงานของตนเอง หรือของแผนก” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในทุกๆ ระดับอย่างเท่าเทียม พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการที่จะช่วยพัฒนางานหรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

## 2. ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีผลต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า รวมถึงองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

### 2.1 ความได้เปรียบทางการตลาด

จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลเอกชนพยายามพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน หรือหากกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในเรื่องของการให้บริการ การขยายธุรกิจเพื่อเจาะกลุ่มตลาดใหม่ๆ กล่าวคือ ในการให้บริการนั้นโรงพยาบาลได้มีการให้บริการด้านการรักษาพยาบาลที่เน้นจุดเด่นโดยอาศัยเทคโนโลยีในการรักษาที่ทันสมัย รวมถึงการให้บริการกลุ่มลูกค้าเฉพาะเช่นชาวต่างชาติ เป็นต้น ส่วนเรื่องของการขยายธุรกิจเพื่อเจาะกลุ่มตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ นั้น โรงพยาบาลจะมุ่งที่การเจาะตลาดที่มีโอกาส เช่น กลุ่มผู้ใช้สิทธิประกันสังคมในสถานประกอบการ กลุ่มผู้ประกอบการที่ทำประกันสุขภาพ เป็นต้น รวมถึงการขยายไปในพื้นที่ที่ยังไม่มีโรงพยาบาลเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“สามารถรองรับการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้าต่างชาติแบบ International Service เราใช้เทคโนโลยีสำหรับแผลผ่าตัดเล็ก เพื่อให้คนไข้เจ็บน้อยที่สุด และฟื้นตัวได้เร็วที่สุด” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“เราพยายามสร้างความได้เปรียบในพื้นที่ โดยการศึกษาความต้องการ ทำให้เราได้ลูกค้ากลุ่ม A คือมีรายได้สูง มีความสามารถในการจ่ายค่ารักษาพยาบาล อันนี้เราก็พยายามเจาะอยู่ ส่วนอีกกลุ่มที่สำคัญสำหรับโรงพยาบาลในเครือเราที่เราวิ่งหากลุ่มลูกค้าคือ กลุ่มพนักงานโรงงานที่เป็นต่างดาว กลุ่มนี้เราไปรับสมัครถึงโรงงาน และเค้าสามารถมาใช้บริการที่โรงพยาบาลโดยไม่ต้องกังวลเรื่องภาษา เพราะเรามีบุคลากรที่สามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาพม่า ภาษาเขมร...” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“การขยายฐานลูกค้า เราก็ทำนะ ลูกค้ากลุ่มที่น่าสนใจ คือ กลุ่มเด็กที่ผู้ปกครองทำประกันสุขภาพ กลุ่มนี้เราติดกับบริษัทประกันในการให้บริการที่รวดเร็วเพียงแค่แสดงบัตร และไม่ต้องสำรองค่ารักษาพยาบาล ลูกค้าโอเคมาก ส่วนกลุ่มประกันสุขภาพ แนวโน้มผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นทุกปี ... อีกอย่างที่กำลังทำซึ่งดูโอกาส แต่ก็กำลังคุย เราอยากเข้าไปในกลุ่มเศรษฐกิจพิเศษที่ยังขาดโรงพยาบาล กำลังหาพันธมิตร ถ้าได้ก็คงเป็นเรื่องดี” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

## 2.2 ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า

จากการศึกษาพบว่า การที่โรงพยาบาลใช้นวัตกรรมในการรักษา หรือการสร้างจุดเด่นจากการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ การให้บริการที่สะดวกรวดเร็วส่งผลให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจ ทำให้โรงพยาบาลมีลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการเพิ่มมากขึ้น เช่น การเปิดบริการเพื่อการรักษาเฉพาะทางในเวลากลางคืน ทำให้โรงพยาบาลมีลูกค้าใหม่ที่เจ็บป่วยกระทันหันเข้ามาใช้บริการ หรือการให้บริการผ่านการใช้สิทธิ์ต่างๆ ก็เป็นการรักษาลูกค้าเก่าได้เช่นกัน นอกจากนี้การที่โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับชุมชน หรือการให้ความช่วยเหลือสังคมเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ด้านบวก ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ป่วย ญาติ หรือผู้มาใช้บริการอื่นๆ เมื่อโรงพยาบาลต้องการการ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ลูกค้าในพื้นที่เราก็มีลูกค้าประจำที่มารักษาต่อเนื่อง มาตรวจสุขภาพ หรือที่ใช้สิทธิ์ต่างๆ กลุ่มนี้อยู่มานานและเป็นลูกค้าเก่า ส่วนกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เราก็เป็นชาวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวและเกิดเจ็บป่วย หรือเกิดอุบัติเหตุ กลุ่มนี้จะเลือกมาใช้บริการที่เรา อาจจะเป็นการสื่อสารที่สะดวก และการบริการ หรือชื่อเสียงที่มีการบอกต่อ” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่เจ็บป่วยฉุกเฉินตอนกลางคืน เนื่องจากเรามีศูนย์ เฉพาะทาง 24 ชั่วโมง” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“ลูกค้าใหม่คือ กลุ่มประกันสังคมที่เป็นต่างดาวชะเยอะตามเราได้เจาะถึง กลุ่มโรงงาน หรือเมื่อถึงเวลาที่สามารถเปลี่ยนได้ค่าก็ได้รับการบอกต่อ หรือ แนะนำจากเพื่อนให้เลือกมาใช้สิทธิ์ที่เรา” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชน แห่งที่ 1, 2560)

“เวลาเราลงพื้นที่ หรือจัดกิจกรรมต่างๆ คนในชุมชนเอง ลูกค้าต่างให้ ความร่วมมือดีมาก ให้เงินบริจาค หรือมาลงแรงช่วยเหลือในทุกๆ กิจกรรม” (ชล ลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

### 2.3 องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า การที่โรงพยาบาลจะแสดงออกถึงการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ทางการแข่งขันนั้น จะต้องมีองค์การสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจสำหรับผู้ป่วยที่มารับบริการ ของโรงพยาบาลเอกชน นอกเหนือจากชื่อเสียง เครื่องมือทางการแพทย์ บุคลากรแล้ว สิ่งสำคัญที่ โรงพยาบาลให้ความสำคัญและต้องพัฒนาเพื่อให้มาซึ่งมาตรฐานการรับรองต่างๆ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น HA, JCI, ISO รวมถึงมาตรฐานทางการแพทย์เฉพาะทางอื่นๆ ซึ่งกว่าจะ ได้มาซึ่งมาตรฐานแต่ละอย่างนั้น โรงพยาบาลต้องดำเนินการเพื่อให้ผ่านการตรวจสอบและรับรอง และเมื่อได้รับการรับรองแล้วก็ต้องดำเนินงานเพื่อรักษามาตรฐานนั้น เนื่องจากจะต้องมีการตรวจสอบ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้การได้รับรางวัลต่างๆ ทั้งในระดับชาติหรือนานาชาติเป็นสิ่งที่สร้างความ เชื่อมั่นให้กับโรงพยาบาลเช่นกัน ทั้งนี้การที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานหรือรางวัลต่างๆ นั้น แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่มีลักษณะของการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ทางการแข่งขัน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“เราได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ตั้งแต่ HA, JCI นอกจากนี้ก็ยังมี GMP/HACCP และ ISO ที่โรงพยาบาลอื่นๆ ไม่ค่อยมีกัน คือ มาตรฐานคุณภาพการจัดการด้านพลังงาน ISO 50001 ซึ่งเป็นที่แรกของประเทศ ได้รับ มาตรฐานคุณภาพห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ รวมถึงมีทีมแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญ และแพทย์เฉพาะทาง ในสาขาต่างๆ มากกว่า 300 คน” (ชลนาท นาม สมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“เราได้ JCI มา 5 ปี แล้ว อาจจะดูไม่นานมาก แต่ก็ทำให้เราภูมิใจและทำให้มั่นใจในเรื่องของการเข้ามารักษาที่โรงพยาบาลได้ดี ทีมแพทย์และบุคลากรทุกคนมีความเชี่ยวชาญ เราใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เราคิดว่าแข่งกับคนอื่นได้” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“มาตรฐานที่โรงพยาบาลได้รับ ก็จะมี HA, ISO 9000 และระบบคุณภาพมาตรฐาน JCI ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ ยังได้รับรางวัลการันตีในหลายๆ ด้าน อย่างปี 2014 ก็ได้รางวัล Hospital Quality Award หรือปี 2016 ก็ได้รางวัล Best Coordination” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“องค์การที่จะเป็นเลิศได้นะ พี่ว่ามาตรฐานหรือรางวัล เป็นการรับรองที่ดีที่ทำให้เราเชื่อถือ นอกจากนี้ เรื่องของการให้บริการในทุกๆ ส่วนของโรงพยาบาล ทั้งส่วนหน้าบ้าน หมอ พยาบาล พนักงานเปเล ต้องต้อนรับ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ต้องดีทันสมัย และส่วนหลังบ้านส่วนที่เป็นสำนักงานก็ต้องมีข้อมูล เก็บข้อมูล หรือประสานงานก็ต้องทำให้ดีด้วย” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“ทีมแพทย์และบุคลากรส่วนใหญ่ของเราจบนอก ทั้งจากอเมริกา ยุโรป ออสเตรเลีย และผ่านหลักสูตรการอบรมระดับนานาชาติ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และเราได้รับการรับรอง JCI ซึ่งก็มั่นใจได้ในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการทางการแพทย์” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“เรามีศูนย์เฉพาะทาง 24 ชั่วโมงได้รับการรับรองมาตรฐาน JCI, HA รวมถึงรางวัลต่างๆ มากมาย เป็นสิ่งยืนยันได้” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

#### 2.4 ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

จากการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนนั้นมีการวัดผลในรูปของตัวเงินที่ออกมาในรูปของผลกำไร ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น เนื่องจากมีการบริหารในรูปของบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชน ซึ่งส่วนมากผลกำไรหรือผลตอบแทนอื่นๆ จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้ว่าจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงในปัจจุบันแต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เงินปันผลเป็นที่น่าพอใจสำหรับสำหรับผู้ถือหุ้นทุกๆปี เรามีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในหลายๆ ด้าน แต่ก็ไม่มีผลกระทบกับตัวเลข เรามีกำไรและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“ผลการดำเนินงานของที่นี่ก็เป็นไปตามเป้าหมาย เรื่องของผลตอบแทนจะเป็นภาพรวมที่ส่วนกลาง” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“เราดำเนินงานภายใต้ความเป็นบริษัทมหาชน ทุกอย่างต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีผู้ถือหุ้น ซึ่งต้องจ่ายผลตอบแทนทุกปี และแต่ละปีก็เพิ่มขึ้นทุกๆ ปี” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“จากการที่เราให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพในการรักษาพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้าใช้ในการรักษา ทำให้ รพ. วิภาวดีของเราติด 1 ใน 10 อันดับ โรงพยาบาลที่ดีที่สุดในประเทศ เราได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลก็เป็นไปตามเป้าหมายทุกด้านในปีที่ผ่านมา รายรับเราเพิ่มขึ้น 10% ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

### 3. ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขัน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมากกว่า 300 แห่งทั่วประเทศ แต่ละแห่งต่างก็พยายามพัฒนาและใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว ผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการแข่งขันที่รุนแรงเป็นแรงผลักดันด้านบวกสำหรับโรงพยาบาลในการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ ทั้งด้านการให้บริการ การรักษาด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็วและเฉพาะบุคคลมากขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ผลพวงของการแข่งขันที่บอกได้ คือ มันทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถหยุดนิ่งได้ ผู้บริหารต้องมองว่า เราจะทำอย่างไรต่อไปกับผลกระทบนี้ สิ่งที่เราต้องทำคือการปรับตัว ปรับองค์กร ปรับการทำงาน ปรับการให้บริการ ปรับวิธีการรักษา รวมถึงปรับทัศนคติในการทำงานของบุคลากรในทุกๆ ส่วน” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)



“ทุกๆ โรงพยาบาลมีการให้บริการพื้นฐานเหมือนกัน สิ่งที่แตกต่างกันก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก เครื่องมือแพทย์ เทคโนโลยีที่ใช้ ความทันสมัย สิ่งอำนวยความสะดวก บริการเสริมต่างๆ เป็นสิ่งที่ต้องแข่งขันกัน เพื่อให้คนป่วยเลือกที่จะมาใช้บริการ ทำอย่างไรให้เค้าเลือก ซึ่งเราต้องตอบโจทย์สิ่งที่ลูกค้าต้องการให้ได้ ซึ่งมันอาจจะต่างกันแต่ละคน และมันทำได้ยาก” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“คู่แข่งที่เป็นสถานพยาบาลในพื้นที่เทียบเราได้ยากมากในเรื่องของบริการ เรื่องทีมแพทย์ เรื่องความทันสมัยความพร้อมของเครื่องมือแพทย์” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“เราแข่งกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความต้องการและยังไม่ได้รับการตอบสนอง คืออะไร คือ สิ่งที่โรงพยาบาลอื่นไม่มีให้ลูกค้า เราถึงต้องมีการปรับตัวเองในหลายๆ ด้าน การบริการ การรักษาที่เฉพาะ เพื่อให้เราสามารถแข่งขันได้” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการ ดังนี้

##### 4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำของโรงพยาบาลเอกชนจะเป็นลักษณะที่ปฏิบัติหรือดำเนินการภายใต้คณากรรมการบริหารของบริษัทหรือโรงพยาบาล ดังนั้น การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ จะมาจากคณากรรมการบริหารเป็นหลัก และผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำในการบริหารที่เป็นการบริหารในทางปฏิบัติ กล่าวคือ การบริหารจัดการในงานประจำ การเข้าถึงบุคลากรในส่วนต่างๆ การสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ในภาพรวมของการบริหาร เราเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาล เอกชนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศ ดังนั้นทุกอย่างจะบริหารจากส่วนกลาง ภายใต้วิสัยทัศน์ นโยบายเดียวกัน การตัดสินใจบางเรื่องต้องผ่านกรรมกรส่วนกลาง แต่ในส่วนของการบริหารจัดการบางอย่างที่ทำได้ การบริหารคน การเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ ก็มีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการประเมินผลเป็นระยะๆ” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“ให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนสำคัญเท่ากัน และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน ทุกคนมีความสามารถและเชื่อว่าความสามารถของทีมงานสามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก แม่บ้านสามารถทักทายเป็นภาษาอังกฤษได้ เราสอนเราให้ความรู้เค้า เค้าแฮปปี้ ทำงานอย่างมีความสุข” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“เราบริหารแบบธุรกิจครอบครัวนะ ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็คนในเครือญาติกัน ดังนั้นในการทำงานก็จะคุยกันช่วยกันทำงาน ช่วยกันวางแผนการทำงานนอกกรอบ แต่ถึงเวลาทำงานในหน้าที่บทบาทของตัวเอง ทุกคนต้องสามารถไหว้ได้” (ชลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

#### 4.2 การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness)

จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงพยาบาลมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย การพัฒนาด้านการให้บริการ การรักษาพยาบาล การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้ทันสมัย รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ด้วยการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“เราพยายามปรับตัวมาตลอด เพราะเรารับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องรอให้คนอื่นมาบอกมาคอมเม้น เราไม่ยากให้คนที่เข้ามาใช้บริการแล้วบอกว่าทำไมยังใช้ของแบบนี้ ทำให้ห้องเก่าเหม็นอับ เราอยากให้เค้ามาแล้วบอกว่า ดีจังที่นี่ นี่ก็ดี โน่นก็ดี” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

“การบริหารโรงพยาบาลที่มีเครือข่าย หรือมีสาขาแบบเรา เราต้องวางแผนให้มันเป็นไปทิศทางเดียวกัน เพราะฉะนั้น เราเป็นส่วนหนึ่งของเค้า เราก็รับนโยบายรับเป้าหมายมา ทุกๆ ที่รับไปเหมือนกัน แต่อาจจะมึวิธีการหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้มันบรรลุแตกต่างกัน สาขาใหญ่เค้าก็จะมีติดตามประเมินผล อาจจะมีดูด้วยส่วนหนึ่ง แล้วเราก็ต้องรายงานไปว่าทำอะไรไปถึงไหนแล้ว อะไรที่ทำไม่ได้ไม่บรรลุเพราะอะไร เราจะแก้ไขยังไง คิดว่าก็เป็นปกติในการบริหารงาน” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“ถึงแม้ว่าเราจะเป็นโรงพยาบาลต่างจังหวัด และมีสาขาและโรงพยาบาลในเครืออยู่ในจังหวัดเดียวและจังหวัดใกล้เคียง แต่เราใช้รูปแบบการบริหารเหมือนกัน วัตถุประสงค์ติดตาม และประเมินเหมือนกัน” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

### 4.3 การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)

จากการศึกษาพบว่า การบริการเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่โรงพยาบาลให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากรูปแบบของธุรกิจเป็นลักษณะของการให้บริการ ดังนั้น โรงพยาบาลจึงมุ่งเน้นการบริการเพื่อตอบสนองผู้ป่วยหรือผู้ที่มารับบริการให้ได้รับพึงพอใจสูงสุด ด้วยการพัฒนาบุคลากรทุกๆ ส่วนอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะเพิ่มเติมที่จำเป็นต่อการบริการ เช่น ความมีใจในการบริการ หรือทักษะภาษาอังกฤษในการรองรับผู้ป่วยชาวต่างชาติ นอกจากนี้การให้บริการในด้านของสิ่งอำนวยความสะดวกในการรองรับผู้ที่มาใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นความเพียงพอของห้องพัก สถานที่จอดรถ รวมถึงความพร้อมในการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“เราให้ความสำคัญกับการบริการอย่างมาก เพื่อรองรับผู้ป่วยทั้งชาวไทยและต่างชาติ เฉพาะชาวต่างชาติ นั้นเนื่องจากโรงพยาบาลเราอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่ชาวชาตินิยมเข้ามาท่องเที่ยว ดังนั้นเราต้องให้บริการอย่างเท่าเทียม เราสามารถให้บริการหรือรักษาโดยไม่มีอุปสรรคด้านภาษา เพราะแพทย์และพยาบาลของเราสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ดี หรือในภาษาอื่นๆ เราก็มีล่ามที่สามารถสื่อสารภาษาอื่นๆ ได้มากกว่า 20 ภาษา และสามารถให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“บริการอีกอย่างที่แตกต่างจากที่อื่นๆ ทุกอย่างแทบจะห้าดาวทั้งหมด บริการห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกในการพักรักษาตัว รวมถึงที่พิเศษมากสำหรับชาวต่างชาติ คือ สามารถต่อวีซ่าได้ที่นี้เลย หรือบริการรถรับส่งที่สนามบิน” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

“คนที่เลือกมาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชน มาเพราะอะไร เหตุผลต้นๆ คือ ต้องการความรวดเร็วในการรักษา เราต้องพร้อมทุกอย่างหมด พยาบาล ห้องตรวจ เตียง...” (ชลริษา นามสมมติ, 2560)

“บุคลากรที่ให้บริการของโรงพยาบาล จะต้องได้รับการอบรมเรื่องของการบริการ หมดไม่ใช่แค่รักษา แต่ต้องเข้าถึงใจคนไข้ด้วย พยาบาลหรือแม่บ้าน ก็ต้องยิ้มแย้มทักทาย มี service mind กับคนไข้ทุกคน ไม่เลือกปฏิบัติ” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

“นอกเหนือจากทีมแพทย์ที่เรามีแพทย์เฉพาะทาง ตลอด 24 ชั่วโมง ความมุ่งมั่นในการให้บริการอีกอย่างหนึ่งคือ ลูกค้ำที่มาใช้บริการต้องสะดวกสบายกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เริ่มตั้งแต่ที่จอดรถ เกือบทุกโรงพยาบาลมีปัญหาเหมือนกัน คือ ที่จอดรถไม่เพียงพอ แต่สำหรับที่นี่ จอดรถได้เกือบ 500 คันสบายๆ ทำให้ผู้ที่มาไม่ต้องกังวลเรื่องที่จอดรถ” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)

## 5. ปัญหา อุปสรรคที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะบุคลากรที่ไม่ใช่ระดับบริหาร ซึ่งการที่นำการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มาใช้ในโรงพยาบาลนั้น จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาว กำหนดการอบรมให้ความรู้ กำหนดรูปแบบของกิจกรรมหรือกลยุทธ์ มีการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่า มีข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

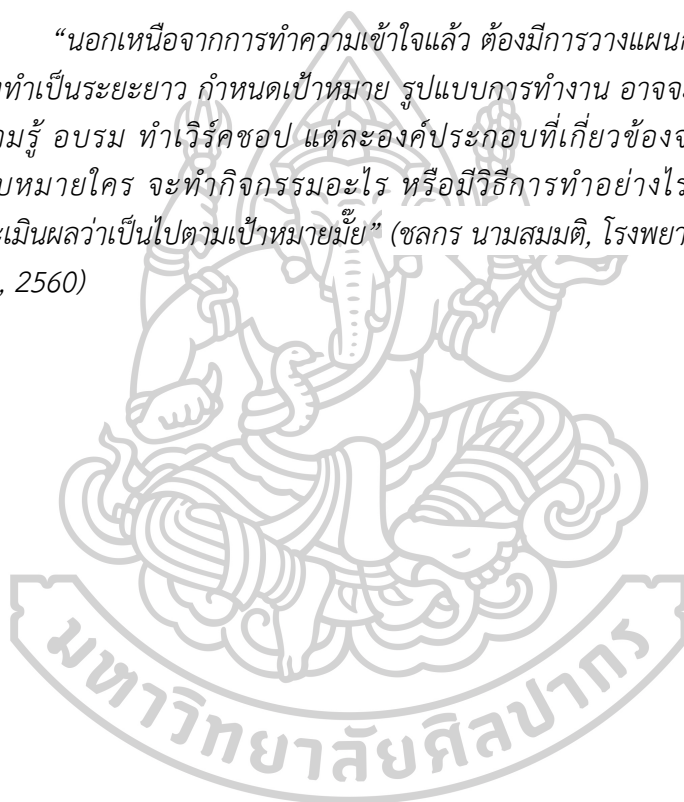
“ถ้าอยากจะทำให้โรงพยาบาลมีลักษณะของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างที่คุยกันจริงๆ ต้องมีความต่อเนื่องในการทำ และมีแผนการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมว่าจะทำอะไรบ้าง ทำเพื่ออะไร แล้วจะส่งผลกระทบต่อโรงพยาบาลยังไง ซึ่งต้องให้ทุกคนในโรงพยาบาลมีส่วนร่วม แต่ถ้าประกาศว่า เราจะเอาการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มาใช้โรงพยาบาลเรานะ คนจะงงก่อนคืออะไรยังไง ต้องอธิบายกันยาว” (ชลลดา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 1, 2560)

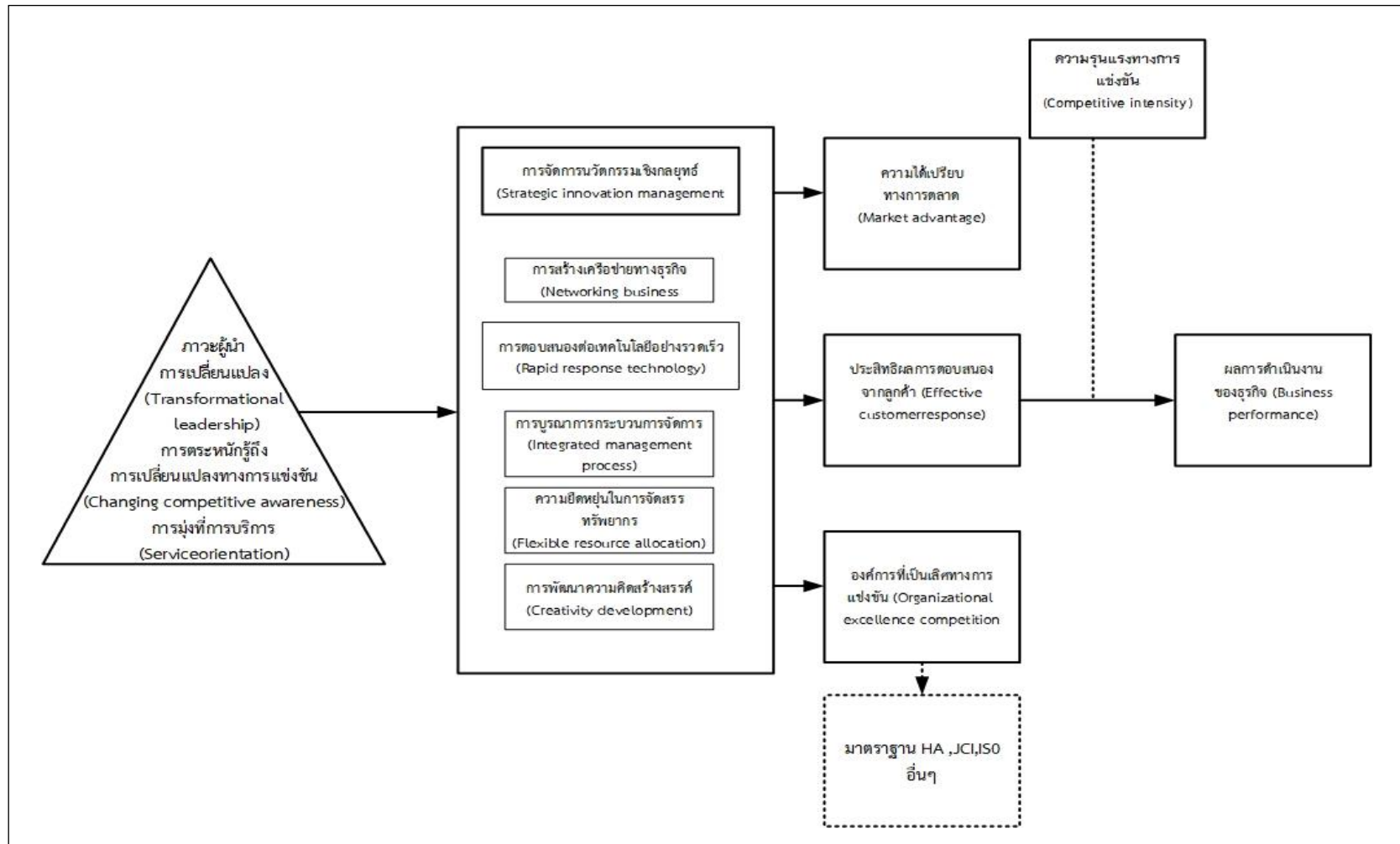
“คนทั่วไปไม่เข้าใจหรือว่านวัตกรรมจริงๆ มันคืออะไร คิดแค่เพียงว่าต้องเป็นเทคโนโลยีใหม่ๆ เท่านั้น ดังนั้นจะไปบอกให้เค้าคิดหรือพัฒนาอะไรใหม่ๆ ที่เป็นนวัตกรรมจากงานของเค้าเค้าไม่เข้าใจ วิธีการ คือ เราต้องสื่อสารว่าโรงพยาบาลกำลังจะทำอะไร ต้องการพัฒนาอะไร ต้องการให้พวกเค้ามีส่วนร่วมอย่างไร” (ชลธิชา นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 2, 2560)

“ในส่วนของผู้บริหารเองเข้าใจว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน แต่คนระดับอื่นๆ ยังไม่ค่อยเข้าใจกันนะ ก็เป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องคุย” (ชลนาท นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 3, 2560)

“นวัตกรรมทั่วไปของโรงพยาบาลเรามีอยู่แล้ว ซึ่งก็เป็นเรื่องของเทคโนโลยีทางการแพทย์หรือซอฟต์แวร์ในการทำงานที่เราเอามาใช้ แต่นวัตกรรมด้านอื่นๆ ยังไม่ค่อยเป็นรูปธรรม” (ชลนที นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 4, 2560)

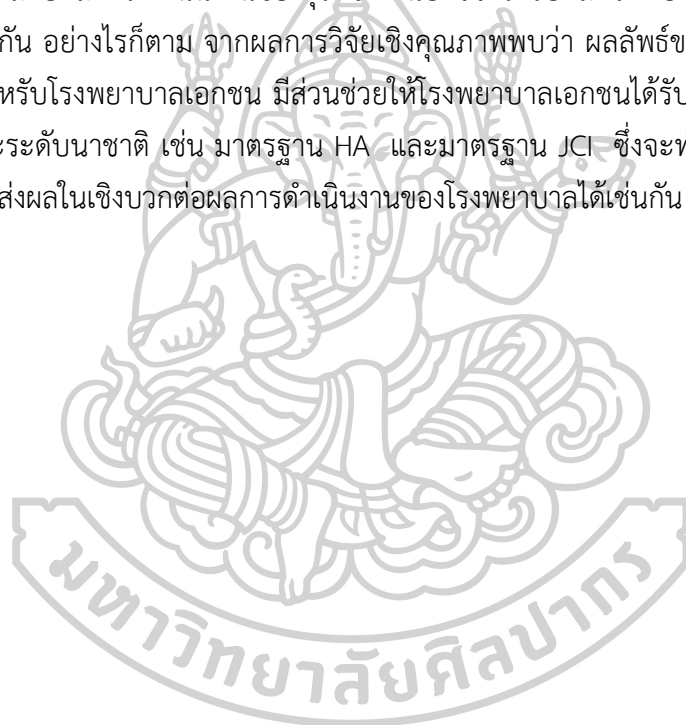
“นอกเหนือจากการทำความเข้าใจแล้ว ต้องมีการวางแผนกันยาวเลย และต้องทำเป็นระยะยาว กำหนดเป้าหมาย รูปแบบการทำงาน อาจจะเริ่มจากการให้ความรู้ อบรม ทำเวิร์คชอป แต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจะต้องทำอะไร มอบหมายใคร จะทำกิจกรรมอะไร หรือมีวิธีการทำอย่างไร จะต้องมีการประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายมั้ย” (ชลกร นามสมมติ, โรงพยาบาลเอกชนแห่งที่ 5, 2560)





ภาพที่ 14 สรุปรวิจยเชิงคุณภาพ

จากภาพที่ 14 แสดงการสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน การมุ่งที่การบริการ ซึ่งเมื่อโรงพยาบาลมีการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ดีจะสะท้อนผลลัพธ์ทำให้โรงพยาบาลเกิดความได้เปรียบทางการตลาด การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน มีประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า และส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้อาจจะได้รับผลกระทบจากความรุนแรงทางการแข่งขันได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชน มีส่วนช่วยให้โรงพยาบาลเอกชนได้รับการรับรองมาตรฐานในระดับชาติและระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐาน HA และมาตรฐาน JCI ซึ่งจะทำให้โรงพยาบาลมีความน่าเชื่อถือและส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลได้เช่นกัน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทดสอบสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ย่อย 5 ข้อได้แก่ 1) ทดสอบอิทธิพลการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน 2) ทดสอบอิทธิพลความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ 3) ทดสอบอิทธิพลความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ 4) ทดสอบอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ประโยชน์ของการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์มากกว่า 15 ปีขึ้นไป และปัจจุบันเป็นผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ
2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงพยาบาลประเภททั่วไป ที่มีลักษณะเป็นบริษัทจำกัด และได้รับรองมาตรฐานของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) มีจำนวนเตียง มากกว่า 250 เตียงขึ้นไป มีทุนในการดำเนินงานมากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 15 ปีขึ้นไป มีบุคลากรทางการแพทย์ 100-300 คน ผู้ใช้บริการหลัก คือ คนไทย และมีสถานที่ตั้งอยู่ในต่างจังหวัดมากกว่ากรุงเทพและปริมณฑล



3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า

3.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เช่น โรงพยาบาลมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ และโรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาล เป็นต้น

3.2 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เช่น โรงพยาบาลมีอุปกรณ์และใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการตรวจวินิจฉัย และรักษาโรค รวมถึงโรงพยาบาลใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการ เป็นต้น

3.3 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก กล่าวคือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน เพื่อให้โรงพยาบาลมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงาน ส่วนระดับมาก เช่น ส่วนโรงพยาบาลมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เป็นต้น

3.4 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เช่น โรงพยาบาลมีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม และโรงพยาบาลสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างพอเพียง เป็นต้น

3.5 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า

4.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านความได้เปรียบทางการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก คือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยบริการที่โดดเด่น มีความแตกต่างเฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น โรงพยาบาลสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นต้น

4.2 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก คือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลสามารถรักษากรณีฉุกเฉินได้ดี ทำให้มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น โรงพยาบาลมีอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

4.3 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก คือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลมีความโดดเด่นด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ ในการรักษาโรคเฉพาะทางหรือโรคมีความซับซ้อน เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น โรงพยาบาลเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนของโรงพยาบาล เป็นต้น

4.4 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก คือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ และอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้น เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น สู้ตาย โรงพยาบาลสามารถสร้างรายได้ตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรุนแรงทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า

ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านความรุนแรงทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก กล่าวคือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินงานของโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้ เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น สู้ตาย คู่แข่งขันพยายามสร้างความได้เปรียบ ด้วยการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะบุคคล และเฉพาะกลุ่มมากขึ้น เป็นต้น

6. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่า

6.1 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร และมีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงพยาบาล

6.2 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก กล่าวคือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลให้ความสำคัญและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่งเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

6.3 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการมุ่งบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก กล่าวคือ ระดับมากที่สุด เช่น โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ต้องแม่นยำในการดูแลรักษาผู้ป่วย และโรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีหัวใจการบริการที่ดี เป็นต้น ส่วนระดับมาก เช่น โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า เป็นต้น

## 7. การวิเคราะห์ผลกระทบเพื่อทดสอบสมมติฐาน สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

7.1 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน จากผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 5 ด้าน ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

7.2 ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากผลการวิจัยพบว่า ความได้เปรียบทางการตลาด และประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า ไม่ส่งผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันส่งผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

7.3 ความรุนแรงทางการแข่งขันส่งผลกระทบเชิงบวกกับความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงาน และผลกระทบเชิงลบกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงาน ในขณะที่ไม่ส่งผลกระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน

7.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในทุกๆ ด้าน

7.5 การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันส่งผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้าน

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ

7.6 การมุ่งบริการส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบว่า การมุ่งบริการส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับการบูรณาการกระบวนการจัดการ

8. การวิเคราะห์ผลจากตัวแปรควบคุม คือ จำนวนเตียง ทุนดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ผลการวิจัยพบว่ามีผลกระทบกับตัวแปรตัวแตกต่างกัน ดังนี้

8.1 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน จากผลการวิจัยพบว่า

จำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านกับความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ยกเว้น ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ทุนดำเนินงานไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านกับความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ยกเว้นด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้านกับความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ยกเว้น ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจและด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

8.2 ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ จากผลการวิจัยพบว่า จำนวนเตียง ทุนดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

8.3 ความรุนแรงทางการแข่งขัน ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงาน จากผลการวิจัยพบว่า ทุนดำเนินงานไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ แต่จำนวนเตียง และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

8.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบว่า

จำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ แต่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน ยกเว้นด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน

8.5 การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบว่า

จำนวนเตียง ไม่ส่งผลกระทบต่อการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน ยกเว้นด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจส่งผลกระทบต่อเชิงบวก

ทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกๆด้าน

จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน

8.6 การมุ่งที่การบริการ กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ด้านการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ ด้านการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ด้านการบูรณาการกระบวนการจัดการ ด้านความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จากผลการวิจัยพบว่า

จำนวนเตียง และทุนดำเนินงาน ไม่ส่งผลกระทบต่อการมุ่งที่การบริการ กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน ส่วนจำนวนบุคลากรทางการแพทย์ ส่งผลกระทบต่อ การมุ่งที่การบริการ กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในทุกด้าน

## สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสรุปได้ดังนี้

### 1. การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการจัดการขององค์กรในการผลิตจนถึงการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ซึ่งรวมถึงการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยปฏิบัติ หรืออาจเป็นการพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วย

**1.1 การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business)** โรงพยาบาลเอกชนมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งมีทั้งเครือข่ายที่เป็นเครือข่ายภายในที่มีไว้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานภายในโรงพยาบาล และเครือข่ายภายนอกซึ่งเป็นเครือข่ายโรงพยาบาลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อใช้เป็นฐานในการขยายธุรกิจ ขยายฐานลูกค้า ช่วยต่อยอดธุรกิจให้เติบโตขึ้น ตลอดจนสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น

**1.2 การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology)** โรงพยาบาลเอกชนพยายามตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยการพัฒนาและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน คือ เทคโนโลยีเพื่อการรักษาพยาบาล ได้แก่ เครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย และมีคุณภาพ เพื่อการรักษาที่สะดวกรวดเร็ว และมีการรักษาด้วยเทคโนโลยีเฉพาะทางมากขึ้น และเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการดำเนินงานทั่วไปของโรงพยาบาล หรือเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงพยาบาล ได้แก่ การเก็บข้อมูลการรักษา ประวัติของผู้ป่วย และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์หรือซอฟต์แวร์ที่เชื่อมโยงกับทุกๆ ส่วนงาน

**1.3 การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management)** โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ดำเนินงานภายใต้การเป็นบริษัทจำกัด หรือบริษัทจำกัด (มหาชน) มีระบบการทำงานหรือโครงสร้างองค์กรเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจทั่วไป ซึ่งมีการมีการประสานหรือติดต่อสื่อสารกันระหว่างแผนก และอาศัยเครื่องมือทางการจัดการที่หลากหลายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริหารโรงพยาบาล

**1.4 ผลความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)** โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรโดยรวมที่ศูนย์กลาง มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการจัดซื้อ และเบิกจ่ายทรัพยากรต่างๆ เพื่อพยากรณ์ปริมาณความต้องการในการใช้งาน ควบคุมการเบิกจ่ายไม่ให้เกิดมากเกินไป รวมถึงมีการแบ่งปันปันทรัพยากรร่วมกัน และนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อควบคุมหรือลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลือง

**1.5 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)** โรงพยาบาลเอกชนมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากรตั้งแต่ระดับบุคคลซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาระดับกลุ่มในการที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยงานที่ต้องอยู่เป็นประจำในกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

## 2. ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ พบว่า การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีผลต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า รวมถึงองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

**2.1 ความได้เปรียบทางการตลาด** โรงพยาบาลเอกชนพยายามพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน หรือหากกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งด้านการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการรักษา การให้บริการที่ดีของบุคลากร รวมถึงการขยายธุรกิจทั้งด้านของการขยายสาขา และการหากกลุ่มตลาดใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่ง

**2.2 ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า** โรงพยาบาลเอกชนสามารถรักษาลูกค้าเก่า และเพิ่มฐานของลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น จากการสร้างจุดเด่นจากการใช้กลยุทธ์การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่งผลให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจ

**2.3 องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน** โรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานต่างๆ จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐาน HA, JCI, ISO หรือมาตรฐานทางการแพทย์เฉพาะทางอื่นๆ ตลอดจนรางวัลต่างๆ ที่โรงพยาบาลได้รับ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่มีลักษณะของการเป็นองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

**2.4 การดำเนินงานของธุรกิจ** ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนนั้นมีการวัดผลในรูปของตัวเงินที่ออกมาในรูปของผลกำไร ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น รวมถึงการวัดผลอื่นๆ เช่นเดียวกับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนทั่วไป

## 3. ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขัน

โรงพยาบาลเอกชนได้รับผลกระทบจากความรุนแรงทางการแข่งขันจากจำนวนของธุรกิจที่เป็นสถานพยาบาลจำนวนมาก ซึ่งเป็นผลกระทบที่เป็นด้านบวกต่อองค์การในการพัฒนาพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ต่อไปในระยะยาว

## 4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการ ดังนี้

**4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)** ผู้นำของโรงพยาบาลเอกชนจะเป็นลักษณะที่ปฏิบัติหรือดำเนินการภายใต้คณะกรรมการบริหารของบริษัทหรือโรงพยาบาล ดังนั้น การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายต่างๆ จะมาจากคณะกรรมการบริหารเป็นหลัก และผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำในการบริหารที่เป็นการบริหารในทางปฏิบัติ กล่าวคือ การบริหารจัดการในงานประจำ การเข้าถึงบุคลากรในส่วนต่างๆ การสื่อสารกับบุคลากรอย่างเท่าเทียม

**4.2 การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness)** โรงพยาบาลเอกชนรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้โรงพยาบาลมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย การพัฒนาด้านการให้บริการ การรักษาพยาบาล การปรับปรุง

สภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลให้ทันสมัย รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กลยุทธ์ด้วยการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

**4.3 การมุ่งที่การบริการ (Service orientation)** โรงพยาบาลเอกชนให้ความสำคัญกับการบริการเป็นอย่างมาก เพื่อตอบสนองผู้ป่วยหรือผู้ที่มารับบริการให้ได้รับพึงพอใจสูงสุด ด้วยการพัฒนาบุคลากรทุกๆ ส่วนอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะเพิ่มเติมที่จำเป็นต่อการบริการ รวมถึงการบริการเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในการรองรับผู้ที่มาใช้บริการ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์หลักการวิจัยเพื่อทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผลกระทบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

##### 1.1 ผลกระทบของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผลกระทบของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด พบว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด เนื่องจากการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีความสำคัญและมีส่วนช่วยเสริมความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนท่ามกลางภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ทำให้โรงพยาบาลมีโอกาสดำเนินธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ในการสร้างเครือข่ายทางการธุรกิจสำหรับโรงพยาบาลเอกชนนั้น จะมีทั้งส่วนที่เป็นเครือข่ายภายในของโรงพยาบาลที่มีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจย่อยๆ ของโรงพยาบาลภายใต้ระบบการบริหารจัดการเดียวกัน เช่น หน่วยสนับสนุนย่อย สาขาของโรงพยาบาล เป็นต้น รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายภายนอกระหว่างโรงพยาบาลกับโรงพยาบาลด้วยกัน หรือหน่วยภายนอกอื่นๆ เช่น บริษัท องค์กร สมาคมต่างๆ เป็นต้น ในการที่จะร่วมกันขับเคลื่อนร่วมกันองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ภายใต้แนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่าย ซึ่งการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจนั้นก็เพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการตลาดในการที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายทั้งที่เป็นลูกค้ากลุ่มเดิม หรือลูกค้าใหม่ในการนำเสนอบริการหรือการรักษาพยาบาลได้อย่างครบวงจรมากขึ้น และมีความแตกต่างสำหรับลูกค้าแต่ละราย รวมถึงมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ตลอดจนกลยุทธ์ทางการตลาดที่หลากหลายและแตกต่างจากคู่แข่ง แสดงให้เห็นว่า การสร้าง



เครือข่ายทางธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกความได้เปรียบทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ Moller and Svahn (2009) ที่กล่าวว่า เครือข่ายทางธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจเกิดความร่วมมือระหว่างกัน เป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้า รวมถึงสอดคล้องกับ Hohenthal, Johanson, and Johanson, (2014) ซึ่งกล่าวว่า เครือข่ายมีผลบวกที่ดีต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการขยายตัวของเครือข่ายด้านการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ทั้งยังส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการรับรู้ความสำคัญของลูกค้า รวมถึงทำให้ธุรกิจเกิดความคาดหวังในการที่จะสร้างโอกาสที่ดีในการดำเนินธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจได้ในอนาคต รวมถึงสอดคล้องกับ Modell (1996) ที่ว่า เครือข่ายทางธุรกิจมีคุณค่าต่อองค์การในด้านการเชื่อมโยงการไหลของลูกค้า และรวมถึงการสร้างมูลค่าหลักอีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดการจัดการการควบคุมมาตรฐานที่ดีมากขึ้น และสอดคล้องกับ Velu (2016) ซึ่งพบว่า เครือข่ายที่เข้มแข็งมาจากการให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจ มีการสานประโยชน์และพลังร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ

ผลกระทบของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า พบว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนพยายามพัฒนารูปแบบการดำเนินงานทั้งจากการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการทำงานภายในองค์กร และการขยายธุรกิจไปยังพื้นที่ที่ยังมีโอกาสคือยังไม่มีโรงพยาบาลเอกชน ทั้งนี้เพื่อการหากกลุ่มตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งเป็นสามารถเพิ่มอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่ ในการพัฒนาระบบเครือข่ายภายในโรงพยาบาล ซึ่งช่วยให้การทำงานระหว่างแต่ละหน่วยงานมีความเชื่อมโยงกันในเรื่องของข้อมูลต่างๆ ซึ่งช่วยให้การบริการด้านการรักษาพยาบาลนั้นมีความสะดวก รวดเร็ว และข้อมูลเป็นข้อมูลเดียว ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจซึ่งช่วยให้โรงพยาบาลสามารถรักษาลูกค้าเก่า มีการกลับมาใช้บริการในอัตราที่เพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกัน โรงพยาบาลมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเครือข่ายภายนอกองค์กรทำให้ได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเครือข่ายและลูกค้าที่มารับบริการ สอดคล้องกับ Pugh, Dietz Wiley, and Brook (2002) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องมุ่งให้ความสำคัญกับสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเนื่องจากจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กร และสอดคล้องกับ Allison and et al. (2015) ที่กล่าวว่า องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการให้บริการกับลูกค้า คือ การที่ลูกค้าเกิดพึงพอใจและมีความตั้งใจในการซื้อซ้ำ และสอดคล้องกับ Yang et. al, (2008) ที่กล่าวว่า การสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือควรรักษาลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีเครือข่ายในการดำเนินธุรกิจที่ดี

ผลกระทบของการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจที่มีต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจมีผลกระทบเชิงบวกองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน เนื่องจากการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจช่วยสร้างโอกาสและเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ ให้กับโรงพยาบาลเอกชน รวมถึงมีความพยายามร่วมกันในการที่จะสร้างแนวทางในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนข้อมูลที่เป็นซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่าย การมีเครือข่ายระหว่างโรงพยาบาลในการทำความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกัน ตลอดจนการขยายเครือข่ายด้านการรักษาพยาบาล ส่งตัวผู้ป่วยในการรักษาต่อในเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การหมุนเวียนบุคลากรทางการแพทย์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของโรงพยาบาล รวมถึงการที่โรงพยาบาลพยายามพัฒนา

องค์การให้ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับชาติหรือระดับนานาชาติที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงและส่งผลถึงความเป็นองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน สอดคล้องกับ West and Bamford (2010) ที่ว่า การสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การนั้น เป็นความสามารถที่มีคุณสมบัติพิเศษในการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับกิจการ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ตั้งแต่ HA, JCI, รวมถึง GMP, HACCP และ ISO หลายๆ มาตรฐาน เช่น ISO9000 ISO50001 หรือ ISO 15189 ซึ่งเป็นมาตรฐานคุณภาพห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ซึ่งมีเพียงไม่กี่แห่งที่ได้รับการรับรองดังกล่าว ทำให้องค์การมีความโดดเด่นเหนือกว่าโรงพยาบาลอื่นๆ และแสดงถึงความเป็นองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

1.2 ผลกระทบของการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผลกระทบของการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด พบว่า การตอบสนองต่อเทคโนโลยีมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด พบว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีในการรักษาพยาบาลได้มีการพัฒนาไปมาก มีการใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่มีความทันสมัย มีแผ่นผ่าตัดเล็กลง ทำให้ผู้ป่วยใช้ระยะเวลาในการพักฟื้นน้อยลง หรือไม่ต้องนอนพักฟื้นที่โรงพยาบาล นอกจากนี้การที่โรงพยาบาลพัฒนาความโดดเด่นด้านการรักษาที่เป็นแบบเฉพาะทางทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในการรักษา และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ที่มารับการรักษา ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารกับผู้ป่วย เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเข้ารับบริการ ทำให้โรงพยาบาลเอกชนใช้ความโดดเด่นทางด้านเทคโนโลยีในการรักษาในการสร้างความได้เปรียบทางการตลาดทางการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารการตลาดในการนำเสนอเพื่อสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ถึงความแตกต่าง สอดคล้องกับ Morris and Kuratko (2002) ที่ว่า จากอิทธิพลของเทคโนโลยีทำให้คุณภาพของสินค้าการบริการ และความสามารถในการผลิต ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพสามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในเรื่องของเครื่องมือแพทย์ หรือระบบการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

ผลกระทบของการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่มีต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า พบว่า การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า เนื่องจากปัจจุบันผู้ป่วยมีการรับรู้และสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ได้มากขึ้นจากผลของการก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ทำให้สามารถค้นหาข้อมูลที่ต้องการจากเว็บไซต์หรือสื่อต่างๆ หรือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาล ข้อมูลการให้การรักษา วิธีการรักษาที่ทันสมัย หรือประสบการณ์ของบุคลากรทางแพทย์ในการรักษาผู้ป่วย และเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆ เพื่อเลือกที่ใช้บริการทางการแพทย์จากโรงพยาบาลที่มีความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ ทำให้ลูกค้าเลือกที่จะเข้ามาใช้บริการจากโรงพยาบาลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ได้ศึกษามา ในขณะที่เดียวกันโรงพยาบาลเองก็ใช้เรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย ผู้ป่วย หรือผู้ที่สนใจ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์

ต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริโภครู้สึกเกิดการรับรู้ และเห็นถึงจุดเด่นของโรงพยาบาลในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการรักษาพยาบาล รวมถึงเทคโนโลยีเรื่องของการสื่อสารและการให้บริการกับผู้ป่วย ในการแจ้งเตือนวันนัดหมาย การติดตามประเมินผลการรักษา การจองคิวเพื่อพบแพทย์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามข้อมูลขององค์กรที่สื่อสารไปยังลูกค้านั้นก็ต้องมีความถูกต้องและแม่นยำ และในการติดต่อดังกล่าวจะมีการเก็บข้อมูลของผู้ติดต่อเพื่อนำมาสร้างเป็นฐานข้อมูลในการสื่อสารกับลูกค้าต่อไปในอนาคต ซึ่งมีประโยชน์ในสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในการที่จะรักษาลูกค้าให้อยู่กับองค์กร และเป็นฐานในการสร้างลูกค้าใหม่ด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Kevin J. Trainor and others (2014) ซึ่งกล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารที่รวดเร็ว ทันสมัย และน่าเชื่อถือจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้า และส่งผลถึงการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จขององค์กร รวมถึงสอดคล้องกับ Aurora Garrido Moreno and Antonio Padilla Meléndez (2011) การสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าถึงบริการจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำได้นอกจากนี้สอดคล้องกับ Kim, et al. (2010) ที่ว่า การสื่อสารกับลูกค้าผ่านระบบสารสนเทศเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และสร้างความพึงพอใจในการรับบริการจากองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การมีบริการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยผ่านทางทางโซเซียลมีเดียหลายช่องทาง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยในการลงทะเบียนประวัติผู้ป่วยทั้งใหม่และเก่า สามารถจองคิวนัดพบแพทย์ได้ในเวลาที่ผู้ป่วยสะดวก ทำให้ผู้ป่วยเกิดความพึงพอใจอย่างมาก ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าให้ทันต่อเทคโนโลยีเพื่อประสิทธิผลที่ดีในการตอบสนองจากลูกค้า เพื่อให้เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการต่อเนื่อง หรือมีการบอกต่อให้เกิดลูกค้าใหม่

ผลกระทบของการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วที่มีต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน เนื่องจาก ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้โรงพยาบาลต้องมีการปรับตัวตามเช่นกันเพื่อให้การบริการในการรักษาผู้ป่วยมีความทันสมัย และเป็นสากลมากขึ้น แม้ว่าโรงพยาบาลจะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีมาสักเพียงใดเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนก็ต้องมีการปรับให้ทันต่อเทคโนโลยีเช่นกัน เพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อยังคงรักษามาตรฐานในการให้บริการและมาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับ รวมทั้งพัฒนาให้มากขึ้นต่อไป สอดคล้องกับ Dave Guerra. (2008) ที่ว่า แม้ว่าองค์กรจะมีความก้าวหน้าหรือเติบโตไปมาถึงระดับที่ว่าเข้มแข็งแล้ว แต่ก็ยังต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นยอดหรือองค์กรชั้นเลิศ (Super performance organization) ซึ่งไม่ใช่ทุกองค์กรที่สามารถจะทำได้ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า แม้ว่าจะเป็นการพัฒนาการทำงานหรือวิธีการใหม่ๆ สำหรับองค์กร แต่ก็ต้องทำเพื่อพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม

1.3 ผลกระทบของการบูรณาการกระบวนการจัดการ ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า

ผลกระทบของการบูรณาการกระบวนการจัดการที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด พบว่า การบูรณาการกระบวนการจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด

เนื่องจาก การนำแนวคิดเรื่องการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการที่จะมาใช้ในการบริหารองค์การ ซึ่งศาสตร์เป็นเรื่องขององค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎี ส่วนศิลป์เป็นความสามารถในการที่จะนำศาสตร์ไปประยุกต์ใช้หรือนำไปปฏิบัติ องค์การที่ประสบความสำเร็จและมีความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจนั้น ไม่สามารถอาศัยศาสตร์เพียงอย่างเดียวได้ แต่จะต้องบูรณาการศาสตร์ที่หลากหลาย และนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การ สำหรับโรงพยาบาลมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้าง มีสายการบังคับบัญชา เช่นเดียวกับองค์การทั่วไปและมีลักษณะองค์การแบบบริษัท ทำให้การบริหารมีแบบแผนชัดเจน มีการแบ่งแผนกและการทำงานที่เป็นระบบ แต่สามารถเชื่อมโยงและเข้าถึงข้อมูลได้ร่วมกัน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การทำงานของโรงพยาบาลต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกัน ตั้งแต่เวชระเบียน คัดกรอง การรักษาในหน่วยต่างๆ ห้องยา เก็บเงิน หรือในระบบของสำนักงานทุกฝ่าย ต้องทำงานเป็นทีม ฝ่ายการตลาด ฝ่าย HR ที่ต้องรับนโยบายมาทำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล และสอดคล้องกับ Pelletiere (2006) กล่าวว่า องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุกเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน การปรับปรุงการทำงานเพื่อสร้างความโดดเด่นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ย่อมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และสอดคล้องกับ Deshpande (2012) ที่ว่า การที่องค์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจากสถานะการทำงานรูปแบบเดิมๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะใหม่ๆด้วยการบูรณาการกระบวนการจัดการขององค์การ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับ Shah and Ali (2011) ที่ว่า ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์การต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงานอย่างบูรณาการ

ผลกระทบของการบูรณาการกระบวนการจัดการที่มีต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า พบว่า การบูรณาการกระบวนการจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า พบว่า ในการให้บริการของโรงพยาบาลผู้รับบริการหรือผู้ป่วยจะต้องผ่านการใช้บริการของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของโรงพยาบาล เริ่มจากการทำงานบัตร ตรวจคัดคัดกรองเบื้องต้น พบแพทย์ เพื่อรักษา อาจจะต้องผ่านการตรวจด้วยเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่หลากหลาย และต้องรอผลการตรวจจ่ายเงิน รับยา หรือการนัดครั้งถัดไป ซึ่งการทำงานในแต่ละแผนกที่ผู้ป่วยผ่านไปใช้บริการนั้น โรงพยาบาลจะต้องสามารถบูรณาการทั้งในส่วนของการให้บริการ บูรณาการข้อมูล เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการแก่ผู้ป่วย เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุดทั้งในด้านของการรักษาและการรับบริการ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการบริการและการรักษาความภักดีต่อการรักษาก็จะเกิดขึ้น และมีการส่งข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นการบอกต่อหรือแนะนำให้เกิดลูกค้าใหม่ต่อไป สอดคล้องกับ SAP (2007) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรองค์การแบบประสมประสานมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการลูกค้าโดยเน้นการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า เมื่อลูกค้าที่มีความพึงพอใจจะมีการบอกต่อหรือแนะนำเพื่อนให้เลือกมาใช้บริการที่โรงพยาบาล

ผลกระทบของการบูรณาการกระบวนการจัดการที่มีต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันพบว่า การบูรณาการกระบวนการจัดการมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน เนื่องจาก โรงพยาบาลมีการสร้างแนวทางและกำหนดแผนในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถ

ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรในการจัดการ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การให้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับองค์กร รวมถึงสร้างความไว้วางใจ และน่าเชื่อถือให้กับโรงพยาบาล โรงพยาบาลบูรณาการกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบภายใต้มาตรฐานการควบคุมจากหน่วยงานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานที่ได้รับการรับรองต่างๆ ซึ่งเมื่อได้รับการรับรองแล้วก็ต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ ในการดำเนินงาน เนื่องจากมาตรฐานต่างๆ นั้น จะมีการตรวจประเมินติดตามเป็นระยะทำให้โรงพยาบาลต้องรักษาและดำเนินงานเพื่อรักษา มาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับ ซึ่งไม่เพียงเท่านั้น แต่ยังต้องมีการทำงานร่วมกับองค์กรต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับ Feigenbaum and Feigenbaum (2003) พบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของ องค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างจัดการคุณภาพ กระบวนการ และการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้อง มีการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การที่องค์กรได้รับการ รับรองทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

1.4 ผลกระทบของความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อความได้เปรียบทางการ ตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า

ผลกระทบของความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อความได้เปรียบทางการ ตลาด พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการ ตลาด เนื่องจาก ทรัพยากรขององค์กรมีทั้งสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ รวมถึงภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือตราสินค้า ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ควรตั้งอยู่ บนฐานทรัพยากร คือ มีคุณค่า หากยาก ยากที่จะลอกเลียนแบบ และยากต่อการที่จะมีสิ่งใดมา ทดแทน ดังนั้น การที่องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้เช่นนี้ ย่อมสร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขันได้ เช่น การที่โรงพยาบาลมีทรัพยากรด้านบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านในการรักษา หรือมีประสบการณ์ในการรักษาจนเป็นที่ยอมรับ มีทรัพยากรด้านภาพลักษณ์และมี ชื่อเสียงในการรักษาพยาบาล หรือมีชื่อเสียงเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ ได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น ISO หรือ JCI เป็นต้น ซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรอย่างหนึ่งซึ่งช่วยสร้างให้ความได้เปรียบ สอดคล้องกับ Chiang, Han, and Chuang (2011) ซึ่งพบว่า การสร้างความได้เปรียบเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในอนาคตนั้น ต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และสอดคล้องกับ แตกต่างกับ Yuan, Zhongfeng and Yi, (2010) ที่ว่า ความยืดหยุ่นในการใช้ทรัพยากรขององค์กรจะช่วย สนับสนุนพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทำให้ความได้เปรียบทางการตลาด และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ว่า บุคลากรของโรงพยาบาลโดยเฉพาะแพทย์และพยาบาลนอกจากจะมีความเชี่ยวชาญในการรักษา เฉพาะทางแล้ว ยังสามารถสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ในระดับดี หรือในภาษาอื่นๆ ก็สามารถสื่อสาร ได้โดยใช้ล่ามที่มีความเชี่ยวชาญด้วยเช่นกัน

ผลกระทบของความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อประสิทธิภาพการตอบสนอง จากลูกค้า พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการ ตอบสนองจากลูกค้า เนื่องจาก สำหรับธุรกิจบริการที่ต้องอาศัยทรัพยากรด้านบุคคลเป็นตัวขับเคลื่อน

หลักที่จะต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าเพื่อให้บริการ จึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในการพัฒนาและเสริมสร้างให้บุคลากรมีใจในการบริการ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นที่ประทับใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ ทรัพยากรในการให้บริการ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการให้บริการต้องมีเพียงพอ มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสำหรับการสื่อสารกับลูกค้าที่ทันสมัย มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลายเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลขององค์การทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด และมีผลในระยะยาวกับองค์การ คือการเป็นลูกค้าประจำ หรือการแนะนำลูกค้าใหม่ เป็นต้น สอดคล้องกับ Berthon, Pitt, Plangger, and Shapiro (2012) พบว่า ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่มีส่วนช่วยในการที่ลูกค้าจะเข้าถึงองค์การและเป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างองค์การกับลูกค้า ที่องค์การควรมีให้แก่ลูกค้าให้บริการ ได้แก่ เฟสบุ๊ก ทวิตเตอร์ ไลน์ อีเมล สายด่วน เป็นต้น และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การให้บริการผ่านทางโซเชียลมีเดียหลายช่องทาง เพื่อตอบสนองความต้องการทั้งการนัดแพทย์ ผ่านทางมือถือ สามารถลงทะเบียนคนไข้ใหม่ จองคิวพบแพทย์ได้ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

ผลกระทบของความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรที่มีต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน กล่าวคือ แต่ละองค์การมีทรัพยากรอยู่เป็นจำนวนมากและมีความหลากหลาย จึงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยอาศัยเครื่องมือทางธุรกิจเข้าช่วยเพื่อทำให้การใช้ทรัพยากรมีการเคลื่อนย้ายหรือสามารถหมุนเวียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้เครื่องมือจากภายนอกในการควบคุมการจัดทรัพยากรเช่น มาตรฐานต่างๆ องค์กรวิชาชีพ ฯลฯ ซึ่งจะมีการควบคุมตามเกณฑ์หรือตัวชี้วัดต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีคุณภาพมากขึ้น ทำให้การจัดการทรัพยากรมีความน่าเชื่อถือ เพื่อไปนำไปสู่การเป็นองค์การที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ Fok-Yew et al. (2013) ที่ว่า องค์การที่เป็นเลิศจะมุ่งเน้นที่ใช้ทรัพยากรเพื่อลดต้นทุนและความสูญเสียในการผลิต การวางแผนสำหรับปรับปรุงกระบวนการผลิต วางแผนการส่งมอบ เพื่อให้เกิดการความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และส่งผลการดำเนินงานในระยะยาว และสอดคล้องกับ Araya et al. (2007) ที่พบว่า การมุ่งเน้นความแตกต่างในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม จะช่วยให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งชั้นทรัพยากรขององค์การ ทั้ง ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้าง ด้านวัฒนธรรม ด้านการจัดการ และด้านความรู้ เป็นปัจจัย สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการบริการที่ประสบความสำเร็จ โดยมุ่งเน้นถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นใน องค์กร การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจงจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์การประสบความสำเร็จ

1.5 ผลกระทบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน

ผลกระทบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อความได้เปรียบทางการตลาด พบว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีผลกระทบเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการตลาด กล่าวคือ การที่องค์การมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญต่อการนำพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในเรื่องกระบวนการผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ทำให้เกิด

ความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรการบริหารจัดการทางการตลาดแบบบูรณาการทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด แสดงให้เห็นถึงการที่องค์กรมีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งชั้น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภคได้ ซึ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการตลาด เช่นเดียวกับโรงพยาบาลที่ต้องการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยหรือผู้ที่มารับบริการได้เหนือกว่าโรงพยาบาลอื่น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การให้บริการแตกต่างจากที่อื่นๆ ให้บริการระดับ 5 ดาว ไม่ว่าจะเป็นห้องพัก สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ บริการต่อวีซ่าและรถรับส่งสนามบินสำหรับชาวต่างชาติ และสอดคล้องกับ Oldham, Greg R., Anne Cummings (1996) ที่ว่ามองว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเป็นความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การทำงานของบุคลากรในองค์กรที่เกิดจากการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม และสอดคล้องกับ Marriane W. Lewis, M. Ann Welsh, Gordon E. Dehler, and Stephen G. Green (2002) ที่กล่าวว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งชั้น ต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และการกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าสำหรับองค์กร

ผลกระทบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า พบว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า เนื่องจากการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มความรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญ ความต้องการ ปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการผลิตภัณฑ์ไปแก้ปัญหา และความคิดหรือข้อเสนอของลูกค้าให้มากขึ้น เพื่อดึงความต้องการ ปัญหา ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อาศัยความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งเน้นลูกค้าอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่า ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลความต้องการจากลูกค้าเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงกับความต้องการจริงๆ ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับ Armstrong and Kotler (2007) ที่ว่า การใช้ความพยายามในการจูงใจให้ลูกค้าเกิดความชอบและดึงดูดความสนใจที่จะซื้อสินค้าในที่สุด และสอดคล้องกับ Huijun, et al., (2016) ที่ว่า กระบวนการในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ควรทำอย่างมีขั้นตอนทั้งในด้านของการดำเนินงานและกระบวนการผลิต และสอดคล้องกับ Baer and Frese (2003) ซึ่งกล่าวว่า การคิดค้นผลงานด้านผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

ผลกระทบของการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน พบว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์มีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน เนื่องจาก การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เป็นเป้าหมายของทุกองค์กรที่ต้องการเพื่อนำมาใช้กับบุคลากร หรือกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ดังนั้นในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ตั้งแต่ระดับบุคคลแต่นำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถกระตุ้น

ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ KM แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในระดับหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ภาพรวมการทำงานระดับองค์กรที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ Hargadon and Beckhy (2006) ที่ว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายจากบุคลากรในองค์กร โดยนำทักษะ ประสบการณ์ แนวคิด ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันมาร่วมผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับ Parjanen (2012) ที่ว่า การพัฒนาองค์กรที่เป็นเลิศต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากคนในองค์กรให้มามีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นการมีส่วนร่วมแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

## 2. ผลกระทบของความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2.1 ความได้เปรียบทางการตลาดที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความได้เปรียบทางการตลาดไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากการสร้างความได้เปรียบทางการตลาดมุ่งเน้นที่การพัฒนาเพื่อให้ความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในด้านของบริการ จำนวนสาขา หรือจำนวนของลูกค้า ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการตลาด เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนที่ให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจ ขยายสาขา เพื่อการหาลูกค้าใหม่ ตลอดจนการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะการแข่งขัน ดังนั้นการสร้างควมได้เปรียบทางการตลาดจึงเป็นสิ่งที่องค์กรมีภาระที่จะต้องดำเนินการและพัฒนาในหลายด้านจึงทำให้การลงทุนหรือการดำเนินการดังกล่าวไม่มีผลต่อการผลการดำเนินงาน เพราะถึงแม้ว่าจะต้องลงทุนในด้านต่างๆ แต่องค์กรยังมีผลการดำเนินงานในเชิงบวก สอดคล้องกับ (Denis, 1999, Walter et al., 2006, Rauch et al., 2009, De Clercq et al., 2010) ซึ่งเห็นว่า ผลการดำเนินงานสามารถวัดได้รูปของผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วยความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาว ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่องค์กรมีความได้เปรียบทางการตลาดย่อมไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานซึ่งอาจจะวัดในรูปของตัวเงิน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลมีแผนที่จะลงทุนเพิ่มในหลายๆ ด้าน แต่ก็ไม่มีผลกระทบกับผลกำไรซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี

2.2 ผลกระทบของประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้าไม่มีผลกระทบเชิงลบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจากองค์กรที่เป็นธุรกิจบริการย่อมให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้ามาเป็นอันดับแรก เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้ ซึ่งการบริการที่ดีสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรง



กับความต้องการ แม้ว่าจะเป็นความต้องการที่แตกต่างกันไปสำหรับลูกค้าแต่ละราย ก็สามารถให้บริการได้เป็นอย่างดี ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนที่มุ่งเน้นเรื่องการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มารับการรักษาเป็นสำคัญ ทำให้โรงพยาบาลสามารถรักษาฐานลูกค้าเก่า และสร้างลูกค้าใหม่ได้ซึ่งเป็นผลจากการดำเนินงานเช่นกันทำให้การตอบสนองจากลูกค้าไม่มีผลต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Alshawi et.al, (2011) ที่เห็นว่า กระบวนทัศน์ของการดำเนินธุรกิจจากเดิมที่มุ่งการผลิต เปลี่ยนไปสู่กระบวนทัศน์ที่มุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก และสอดคล้องกับ Ali Mohammad Mosadeghrad (2014) ที่กล่าวว่า การมีแนวคิดในการให้บริการด้วยวิธีการที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกแตกต่าง ก็จะได้รับ การตอบรับจากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ Yang et. al, (2008) และ Mendoza et al (2008) ที่ว่า การสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือควรรักษาฐานลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี สอดคล้องกับ Pugh, Dietz Wiley, and Brooks (2002) ที่ว่า องค์กรต้องมุ่งให้ความสำคัญกับสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเนื่องจากจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กร สอดคล้องกับ Allison et al. (2015) และ Renate Ortlieb et al. (2013) ที่ว่า การตอบรับของลูกค้าที่ดีจะสามารถสร้างประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการกับลูกค้า ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า ความตั้งใจในการซื้อซ้ำ

2.3 ผลกระทบขององค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า กล่าวคือ การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันได้นั้น อาจทำได้หลากหลายวิธีการ อาจจะใช้กลยุทธ์ทางการจัดการ การอาศัยประสบการณ์จนเป็นที่ยอมรับเช่นเดียวกับการทำให้องค์กรเป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้ถือหุ้น พนักงานที่เกี่ยวข้องลูกค้า โดยการพัฒนางค์กรให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและขอเข้ารับการตรวจรับรองผ่านการรับรองและได้รับใบประกาศรับรอง เช่น ISO เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรได้รับการรับรองนั้น ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะลูกค้าซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรมีรายได้ และสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว และหากองค์กรสามารถรักษามาตรฐานไว้ได้ก็ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความน่าเชื่อถือเป็นมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ สอดคล้องกับ Jantana (2010) และ Viroj (2009) ที่กล่าวว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ และสอดคล้องกับ Shapiro (2000) ที่พบว่า ผลการดำเนินงานระดับองค์กรคือความสามารถในการจัดการที่ส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร และสอดคล้องกับ Leanne Fay Heppell (2016) และ Geri L. Kirkbride (2014) ที่ว่า ความได้เปรียบทางการตลาดด้านการให้บริการลูกค้าโดยใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยและใช้นวัตกรรมใหม่ๆ มาให้บริการรักษาผู้ป่วยที่แสดงถึงศักยภาพการบริการทางสุขภาพ ทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศทางการแข่งขัน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล

### 3. ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า และองค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

3.1 ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบทางการตลาดกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ กล่าวคือ จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและผันผวนตลอดเวลา โดยเฉพาะการแข่งขันที่มีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมในตลาดเป็นจำนวนมาก ส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า และส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ แม้ว่าองค์การจะพยายามพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดให้มีความโดดเด่นเพียงใด หรือสามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ แต่การที่ลูกค้ามีทางเลือกจากคู่แข่งที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจจะมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่า หรือตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า ดังนั้นอาจจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจเพราะลูกค้าเลือกหรือเปลี่ยนไปใช้บริการจากคู่แข่ง สอดคล้องกับ Nakata (2006) ที่ว่า เมื่อลูกค้ามีการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีมูลค่าหรือตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น ลูกค้าจะเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์นั้น ชัดแย้งกับ Miller (1988) ที่ว่า การที่ลูกค้าเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์การ แสดงถึงความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างของตลาดได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์การได้รับความภาคภูมิใจและความพึงพอใจจากลูกค้า และสอดคล้องกับ Hsu and Lin (2008) และ Elliott (2000) ที่ว่า การสร้างความแตกต่างด้านราคาที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าในการได้รับประโยชน์จากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับราคาช่วยให้ลูกค้าตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ได้เช่นกัน

3.2 ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้ากับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้ากับผลการดำเนินงานของธุรกิจ เนื่องจาก หากองค์การสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่น มีผลประโยชน์คุณลักษณะพิเศษ มีความแตกต่างที่เหนือกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ย่อมทำให้เกิดการตัดสินใจซื้อ ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนที่ลูกค้าส่วนใหญ่เลือกใช้บริการเพราะความโดดเด่นทางด้านการรักษาและบริการ ดังนั้นหากลูกค้ามีความพึงพอใจย่อมมาใช้ต่อเนื่องเช่นกัน ชัดแย้งกับสอดคล้องกับ Thomas (2015) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมกับความต้องการของผู้บริโภคและความรุนแรงทางการแข่งขัน พบว่า เมื่อระดับของนวัตกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นกับความต้องการของผู้บริโภคมีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่ในขณะเดียวกัน จะถูกลดทอนลงจากความรุนแรงทางการแข่งขัน

3.3 ผลกระทบของความรุนแรงทางการแข่งขันที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า ความรุนแรงทางการแข่งขันไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ กล่าวคือ แม้ว่าโรงพยาบาลเอกชนมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นจำนวนมาก หากองค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการบริการในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือแพทย์ สิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และสามารถตอบสนองความต้องการได้ตรงความต้องการด้วยถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว ย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือในการใช้บริการ ทำให้เกิดรายได้และส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดของ Trueman (1998) กล่าวว่า ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างรวดเร็วจะสามารถลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอน ทำให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จเป็นผลดีกับองค์กร และสอดคล้องกับ Hao, Ilan, and Yu (2011) และ Yang and Li (2011 พบว่า ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรมาจากการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือไม่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ Yu and Ramanathan (2012) ที่พบว่า การลงทุนท่ามกลางความผันผวนสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามหากกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลการดำเนินงานที่ดี

#### 4. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบดังนี้

4.1 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

4.1.1 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับการวางแผน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง เนื่องจากการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นธุรกิจเดียวกัน ต่างธุรกิจ ตลอดจนเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น ผู้นำจำเป็นต้องจัดให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรเข้าเป็นสมาชิกของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Tony Proctor (2013) พบว่า การติดต่อระหว่างบุคคลและความร่วมมือเป็นสิ่งสำคัญที่การพัฒนานวัตกรรม ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายในกระบวนการของนวัตกรรม และการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการแบ่งปันและพัฒนาความคิด การทำงานร่วมกันกับองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกัน และพบว่า มีการแข่งขันที่ใช้แรงจูงใจในรูปของรางวัลที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดัน

นวัตกรรมไปข้างหน้า และสอดคล้องกับ Mahadik, Kanak V., M.S. (2012) ที่ว่าองค์กรต้องมีเครือข่ายที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งกระบวนการจัดการภายใน เช่น การจัดการเรื่องเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบำบัดรักษาผู้ป่วย และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ โรงพยาบาลมีการขยายตัวในรูปของสาขาโรงพยาบาลทั้งในจังหวัด และจังหวัดใกล้เคียง รวมถึงการขยายตัวโดยการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับและสนับสนุนระบบงานของโรงพยาบาล รวมถึงหน่วยงานในการฝึกอบรมผู้ดูแลและช่วยเหลือผู้ป่วย เพื่อตอบสนองการดำเนินงานให้ครบวงจรมากขึ้น

4.1.2 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ห้องค์การพัฒนาไปสู่การมีศักยภาพที่ดีขึ้น โดยการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้รับรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนไปสู่การมีศักยภาพทางการแข่งขันที่ดีขึ้น ซึ่งทำได้โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ทั้งในส่วนของการทำงานภายในองค์กร และส่วนของการให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน ลดต้นทุนอย่างง่ายในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ด้วยเช่นกัน และส่งผลดีต่อผลการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพของโรงพยาบาลเอกชน คือ โรงพยาบาลมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ทั้งในเรื่องของเครื่องมือแพทย์ หรือระบบการบริหารงานเข้ามาใช้ในโรงพยาบาลอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับ Eisenbeiss et al. (2008) ที่ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับภาวะผู้นำอย่างมาก และสอดคล้องกับ Rank et al. (2009) ที่ว่า การที่ผู้นำองค์กรสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในความรู้สึกรักของผู้บริโภค

4.1.3 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ กล่าวคือ เนื่องจาก การเป็นผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสามารถคิดอย่างเป็นระบบในการที่จะบูรณาการกระบวนการจัดการให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับความผันผวนของสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรเผชิญอยู่ เพื่อให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืนคู่แข่งขัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ห้องค์การพัฒนาไปสู่การมีศักยภาพที่ดีขึ้นจากการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ทุกคนในองค์กรต้องรับรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนไปสู่การมีศักยภาพทางการแข่งขัน ดังนั้นจึงต้องทำให้การดำเนินการทั้งองค์กรมีเป้าหมายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพ สอดคล้องกับ Law (2010) พบว่า ปัจจัยด้านความพร้อมของทรัพยากรส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร การสนับสนุนด้านเงินทุน บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และการบูรณาการกระบวนการทำงาน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การบริหารโรงพยาบาลในภาพรวมจะมีระบบบริหารจากส่วนกลาง ภายใต้วิสัยทัศน์ นโยบายเดียวกัน การ

ตัดสินใจบางเรื่องต้องผ่านกรรมการส่วนกลาง แต่ในส่วนของการบริหารการทำงานของโรงพยาบาล การจัดการบางอย่างก็แล้วแต่สถานการณ์

4.1.4 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร การที่องค์กรมีความพร้อมสำหรับทรัพยากรในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการดำเนินงาน แต่หากไม่มีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว การจัดสรรทรัพยากรย่อมไม่เกิดประโยชน์หรือไม่เกิดความคุ้มค่า หรือหาสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรควรมีการวางแผนเพื่อจัดสรรทรัพยากรที่อยู่ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีบทบาทที่สำคัญในการวางแผนการใช้ทรัพยากร มอบนโยบายในการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด สอดคล้องกับ Begeç and Saruhan (2013) ซึ่งพบว่า รูปแบบในการบริหารงานของผู้นำจะขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เช่น บุคลากร โครงสร้างองค์กร อำนาจ สายงานการบังคับบัญชา ข้อมูล เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจทรัพยากร ออกแบบการบริหารโดยคำนึงถึงสถานการณ์ภายนอกองค์กรที่ไม่แน่นอน เพื่อลดความเสี่ยง มีความยืดหยุ่น และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

4.1.5 ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจาก การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคลเป็นสิ่งที่สามารถช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ เพราะการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานร่วมกันของพนักงานที่หลากหลายโดยอาศัยทักษะ ประสบการณ์ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นั้นมีอยู่ในตัวของทุกคน เพียงแต่จะดึงความคิดสร้างสรรค์นั้นออกมาใช้ได้อย่างไร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรในการที่จะดึงความคิดสร้างสรรค์ออกมาจากตัวบุคคล เพื่อนำมาใช้พัฒนาและร่วมกันขับเคลื่อนองค์กร ด้วยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และสามารถแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์อย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับ Panaihfar, Heavey, and Byrne (2015) ซึ่งพบว่า การที่ผู้บริหารปลูกฝังค่านิยมที่ดี การสร้างความตระหนักร่วมกัน การเปิดโอกาสให้แสดงออกทางความคิด สามารถช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น และสอดคล้องกับ Fiorentino and Garzella (2015) พบว่า การพัฒนาองค์กรพร้อมกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยดีนั้น จะต้องได้รับการจูงใจจากผู้นำ เพื่อเพิ่มมูลค่าผลกำไรเป็นอย่างดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า การให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนสำคัญเท่ากัน และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน ทุกคนมีความสามารถและเชื่อว่าความสามารถของทีมงานสามารถพัฒนาขึ้นไปได้อีก

4.2 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

4.2.1 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีผลกระทบทางบวกต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว และให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ มีการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ การรักษาพยาบาล การรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ Taticchi and others (2012) เครือข่ายธุรกิจมีส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่าและความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งการทำงานร่วมกันระหว่างเครือข่าย จะก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้พัฒนาในระยะยาว และสอดคล้องกับ Yu and Ramanathan (2012) พบว่า บริษัทที่มีการลงทุนและการขยายธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน กิจกรรมต้องหากกลยุทธ์และวิธีการเพื่อให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงที่มีทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีกลยุทธ์หนึ่งคือ การสร้างเครือข่ายเพื่อความเข้มแข็งให้กับองค์กร

4.2.2 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญและตระหนักอยู่เสมอ จึงต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ เทคโนโลยีที่มีการปรับตัวและมีความทันสมัยขึ้น ทั้งเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงหรือทางอ้อมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องขยับตัวตามให้ทันต่อเทคโนโลยีเช่นกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจึงไม่มีผลกับการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ Eisenhardt and Martin (2000) และ Wang and Ahmed (2007) ที่ว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต้องปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ Boyd and Gove (2006) ที่ว่า ความผันผวนทางสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสร้างโอกาสทางการตลาดต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะทำให้องค์กรได้โอกาสใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจที่องค์กรจะต้องพัฒนาเพื่อสามารถตอบสนองโอกาสนั้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลพัฒนาด้านอุปกรณ์ทางการแพทย์ เครื่องมือที่ทันสมัย ให้มีความทันสมัยตลอด ของเรามีการพัฒนาอยู่ตลอด มีการนำมาใช้อย่างต่อเนื่องและการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

4.2.3 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบูรณาการกระบวนการจัดการ เนื่องจาก ในการดำเนินงานขององค์กรย่อมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน การวางแผนในการดำเนินงานที่รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่

หลากหลายและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาตามสภาวะทางการแข่งขันที่ไม่แน่นอน แสดงให้เห็นถึงการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่สั้น กระชับ และมีความรวดเร็ว สอดคล้องกับ Wang and Chen (2010) พบว่า การที่ธุรกิจประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพทางธุรกิจให้มีความหลากหลายในการสร้างองค์ความรู้ให้กับพนักงานพัฒนาทักษะโดยรวมให้แก่พนักงานได้ปรับตัวเท่าทันสภาวะแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทันด้วยเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อม

4.2.4 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจในสภาวะปัจจุบันที่ต้องมีการแข่งขันที่สูง จึงต้องให้ความสำคัญกับความผันผวนทางสภาพแวดล้อมอย่างมาก ซึ่งสิ่งที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีความไม่แน่นอนนั้น ก็อาจจะส่งผลทั้งทางบวกและทางลบได้ คือ สามารถทำให้เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อองค์กร รวมถึงภัยคุกคามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ทันเวลาของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น องค์กรจึงต้องเตรียมพร้อมในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร ในการที่จะทำให้ทรัพยากรนั้นใช้ไปอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ Jansen, Vere, and Crossan (2009) พบว่า การศึกษาโอกาสทางตลาดต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการภายในธุรกิจ ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีต่อกิจการเป็นการส่งเสริมจุดแข็งลดจุดอ่อนภายในกิจการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ และสอดคล้องกับ Mendonca, Varajao, and Oliveira (2015) ที่ว่า แม้ว่าการแข่งขันจะรุนแรงแต่หากองค์กรปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องมาจากการตอบสนองอย่างคล่องตัวการปรับตัวการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและโอกาสทางตลาด สิ่งหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดโอกาสที่ดีต่อกิจการองค์กร ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร การลดต้นทุน การจัดสรรทรัพยากร ในองค์กรการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่ายการใช้ทักษะความรู้รวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพิ่มการเติบโตผลผลิตขององค์กร

4.2.5 ผลกระทบของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันที่มีต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พบว่า การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันมีผลกระทบต่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือความไม่แน่นอนทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โดยการวางแผนร่วมกันในทุกๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องในองค์กร ซึ่งความคิดสร้างสรรค์ของคนเพียงคนเดียวไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ แต่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันของคนหลากหลายกลุ่มจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้โดยที่สิ่งสร้างสรรค์ขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านภาวะที่ไม่แน่นอนทางการแข่งขันไปได้ สอดคล้องกับ Woodman, Sawyer and Griffin (1993) ที่ว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากการทำงาน

ร่วมกันของพนักงานที่หลากหลาย และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลเอกชนบางแห่งมีศูนย์จำลองการทำงานและการบริหารงาน โดยจะจำลองสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จำลองเตรียมความพร้อมในการรักษา เพื่อเพิ่มทักษะและการพัฒนาบุคลากรพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด

4.3 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

4.3.1 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ พบว่าการมุ่งที่การบริการมีผลกระทบต่อการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจนั้นเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ธุรกิจเกิดความร่วมมือระหว่างกันเป็นการสร้างพันธมิตรที่ทำให้ก้าวข้ามความล้ำสมัยปรับให้ทันเทคโนโลยีในยุคไร้พรมแดน และการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของลูกค้าตามกระแสของสังคมที่เปลี่ยน ดังนั้น ในการที่องค์กรจะให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจากสิ่งที่ยังคงมีเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอจำเป็นต้องมีการต้องหาเครือข่ายเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งและเป็นทางเลือกในการให้บริการแก่ลูกค้าในการตัดสินใจได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลมีการสร้างเครือข่ายระหว่างโรงพยาบาลในการด้านการรักษาพยาบาล ส่งตัวผู้ป่วยในการรักษาต่อในเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การหมุนเวียนบุคลากรทางการแพทย์ รวมถึงเครือข่ายในการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ สำหรับชาวต่างชาติ สอดคล้องกับ Jean-Philippe Deschamps (2005) ที่ว่าความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายยังช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจ โดยปรับเปลี่ยนจากการขายผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการให้บริการลูกค้า และสอดคล้องกับ Munksgaard and others (2012) ที่ว่า กระบวนการเครือข่ายสามารถปรับเข้ากับธุรกิจเพื่อพัฒนาปรับปรุงเครือข่ายเกิดผลที่ดีต่อโอกาสทางธุรกิจ

4.3.2 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว พบว่าการมุ่งที่การบริการมีผลกระทบต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประเด็นที่ลูกค้าใช้เป็นประเด็นพื้นฐานในการตัดสินใจเลือกใช้บริการจากองค์กรหรือโรงพยาบาล ลูกค้าต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับแพทย์ วิธีการรักษา ค่าใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวก ดังนั้นเพื่อเป็นการให้บริการที่สามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสื่อสารเพียงทางเดียวจึงไม่เพียงพอ สิ่งที่ลูกค้าต้องการทราบและช่องทางในการสื่อสารหรือเข้าถึงควรมีความหลากหลาย เช่น ลูกค้าสามารถสื่อสารกับองค์กรผ่านโทรศัพท์ ระบบออนไลน์ต่างๆ เว็บไซต์ ไลน์ เป็นต้น ซึ่งเป็นการให้บริการที่ทันต่อเหตุการณ์ และสื่อสารได้อย่างทันเวลา สอดคล้องกับ ซึ่งผลการสอดคล้องกับ Scott John, Scott, and Troy (2016) ที่ว่า ศักยภาพและความสามารถในการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้และสร้างช่องทางการสื่อสารให้กับองค์กร สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ



4.3.3 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการบูรณาการกระบวนการจัดการ พบว่า การมุ่งที่การบริการไม่มีผลกระทบต่อกระบวนการบูรณาการกระบวนการจัดการ เนื่องจาก การทำงานของธุรกิจบริการต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการหรือการให้บริการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการให้บริการที่เฉพาะสำหรับลูกค้าแต่ละราย พยายามสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนจำเป็นต้องมุ่งเน้นเพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถรองรับการให้บริการภายใต้กระบวนการที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพของโรงพยาบาลที่ว่า โรงพยาบาลต้องใช้ระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยงถึงกัน ทั้งด้านการรักษาพยาบาล ไปจนถึงด้านระบบปฏิบัติการของสำนักงานทุกๆ และที่ว่า การให้บริการ 24 ชั่วโมง รองรับผู้ป่วยทั้งชาวไทยและต่างชาติ เฉพาะชาวต่างชาตินั้นต้องให้บริการอย่างเท่าเทียม และไม่มีอุปสรรคด้านภาษา โดยแพทย์และพยาบาลสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ดี และมีล่ามในการแปลภาษาอื่นๆ ได้อีกด้วย และสอดคล้องกับ Jorge Fernando Salcedo. (2016) ที่ว่า การให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วด้วยเครื่องมือทางเทคโนโลยีการแพทย์ที่ทันสมัย มีการบูรณาการการจัดการในแต่ละฝ่ายงานอย่างเหมาะสม อีกทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด จะสามารถได้รับการตอบสนองต่อลูกค้าได้

4.3.4 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร พบว่า ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการมีผลกระทบต่อความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจาก ทรัพยากรขององค์กรอาจเป็นข้อได้เปรียบหรือข้อจำกัดขององค์กรในการที่จะตอบสนองความต้องการหรือการให้บริการแก่ลูกค้า หากองค์กรมีทรัพยากรที่มากเพียงพอก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ แต่ในทางตรงกันข้ามหากทรัพยากรมีไม่เพียงพอก็ไม่อาจตอบสนองความต้องการได้ เช่น ในเรื่องของการบริการที่ต้องอาศัยพนักงานบริการ ที่ต้องเพียงพอและดูแลลูกค้าอย่างทั่วถึง หรือโรงพยาบาลต้องมีแพทย์และพยาบาลที่เพียงพอต่อผู้ป่วยที่มาได้รับการรักษา และพร้อมสำหรับกรณีฉุกเฉิน ดังนั้น องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการให้บริการขององค์กร เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลมีทีมแพทย์และพยาบาลมากกว่า 300 คน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง สามารถให้การตรวจรักษาได้อย่างเพียงพอ และมีพยาบาลในการดูแลและตลอด 24 ชั่วโมง และสอดคล้องกับ Snyder-Halpern (2011) และ Richard (2000) ที่ว่า ถ้าองค์กรมีทรัพยากรที่สามารถทำให้เข้าถึงโอกาสใหม่ในเชิงธุรกิจและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งความสามารถขององค์กรในการเข้าถึงทรัพยากร เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี คน ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรอื่นๆ จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.5 ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการที่มีต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผลกระทบของการมุ่งที่การบริการไม่มีผลกระทบต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการบริการเป็นสำคัญนั้นย่อมต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ ให้สามารถตอบสนองการมุ่งบริการด้วย การบริการจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ให้บริการในการที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการหรือลูกค้า ดังนั้นองค์กรจะต้องมีบทบาทในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร การสนับสนุนการให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้ที่

ได้มาสร้างรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือการมุ่งเน้นการให้ความรู้ด้านการบริการที่เป็นเลิศแก่พนักงาน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้า สอดคล้องกับ Khodakarami and Chan (2014) ที่ว่า การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์หนึ่งในการให้บริการสำหรับองค์กร คือการให้ความรู้และการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า โรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้ทำ KM เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในหน่วยงานของตนเอง

ดังนั้น จากการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย” สรุปได้ว่า

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและมีโอกาสขยายตัวอย่างต่อเนื่องตามการเติบโตของเศรษฐกิจโลกและภายในประเทศ เมื่อมีการเข้ามารับบริการของชาวต่างชาติและจำนวนผู้รับบริการในโรงพยาบาลที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจเพิ่มขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนจำเป็นต้องให้บริการด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐานทั้งทางด้านการดูแลรักษา ความเชี่ยวชาญของบุคลากร รวมทั้งความรวดเร็วในการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อการกลับมาใช้บริการซ้ำของผู้ป่วยที่ต้องการการรักษาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งต้องมีการแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นใช้ความสามารถหรือศักยภาพของผู้ประกอบธุรกิจในการสร้างผลกำไร ขณะเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาและความภาคภูมิใจจากผู้รับบริการและทำให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนอย่างยั่งยืน

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันให้กับโรงพยาบาลเอกชนทั้งด้านการสร้างรายได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน รวมถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contributions) ให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับหน่วยธุรกิจ ระดับภาพรวมของกลุ่มธุรกิจ หรือธุรกิจอื่นที่มีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน รวมถึงประโยชน์สำหรับภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนที่มีส่วนสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้อง ในการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นกรอบพิจารณาในการวางนโยบาย รวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์ล่วงหน้าสำหรับองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิพลในการแข่งขันสู่ความสำเร็จ และความยั่งยืนในอนาคต

## 1. ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical contributions)

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการจากทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) โดยนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างตัวแปรการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย อาศัยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ตัวแปรปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีปัจจัยแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน และปัจจัยควบคุมคือเงินทุนหมุนเวียน จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ จำนวนเตียง และปัจจัยสาเหตุของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการ โดยผู้วิจัยได้นำมาทดสอบกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ทำให้ทราบถึงปัจจัยสาเหตุ ปัจจัยผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำทฤษฎี และผลของการวิจัยไปใช้อ้างอิงในการทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในมิติอื่นได้ต่อไป

1.1 การบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประโยชน์ในเชิงทฤษฎีจากงานวิจัยนี้ พบว่า จากลักษณะของกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง อาศัยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การบูรณาการกระบวนการจัดการ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยปัจจัยสาเหตุของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการ ในขณะที่ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีปัจจัยแทรกคือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

(1) ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View: RBV) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ในการที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถที่แตกต่าง ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าก่อให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และจะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชนที่จะต้องอาศัยการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสร้างมูลค่าบนพื้นฐานทรัพยากรที่โรงพยาบาลมีอยู่ในด้านของคุณค่าที่มีอยู่ การหายากและลอกเลียนแบบได้ยาก ในเรื่องของบุคลากร การจัดการ และ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาลด้วยพัฒนาโรงพยาบาลให้ได้รับการรับรองมาตรฐานจากหน่วยงานที่ประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการได้รับรางวัลต่างๆ เพื่อให้โรงพยาบาลเกิดความ

นำเชื่อถือเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ตลอดจนมีผลการดำเนินงานที่ดีในระยะ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการอธิบายถึงองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพในการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กับโรงพยาบาล

(2) ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและไม่คงที่ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่สามารถระบุได้ว่า ในการบริหารจะใช้วิธีการใด เนื่องจากไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด เพราะวิธีการในการบริหารจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และบริบทภายในที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรด้วย ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการประยุกต์ใช้แนวคิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือวิธีการใหม่ในการองค์กร รวมถึงบทบาทของกลุ่มหรือองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับแต่ละส่วนงานแบบแผน หรือมีแผนการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อใช้กำหนดทิศทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน ที่ได้การยอมรับและการสร้างประโยชน์ทางเศรษฐกิจต่อตัวบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือสังคมในวงกว้าง นั่นคือ การนำการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ในการเริ่มปรับพฤติกรรมกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนรูปแบบการบริหารงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการอธิบายถึงปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสาเหตุที่กระทบต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแทรก คือ ความรุนแรงทางการแข่งขัน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ที่ต้องดำเนินธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นผลมาจากการแข่งขันเพื่อให้บริการทางด้านการรักษาพยาบาล โดยใช้นวัตกรรมทั้งทางด้านการรักษาด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย นวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการท่ามกลางภาวะการแข่งขันจากสถานพยาบาลทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชนด้วย ซึ่งการบริหารตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพนั้นย่อมนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีด้วย ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) เป็นแนวคิดที่มุ่งบูรณาการทรัพยากรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะที่สอดคล้องกับโอกาสในอนาคต โดยไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน แต่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวเพื่อก้าวข้ามการเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการสร้างสิ่งใหม่ๆ เช่น การบริการ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการการใช้

ทักษะและความรู้ใหม่ที่ทำให้เป็นประจำและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ตลอดจนการปรับโครงสร้างองค์การ ให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง โดยความสามารถดังกล่าวจะถูกพัฒนาขึ้นจากการรับรู้ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ส่งผลถึงการตัดสินใจในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ทรัพยากรและความสามารถขององค์การปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเช่นกัน โดยผู้วิจัยได้นำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการอธิบายถึง ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ การมุ่งที่การบริการ คือ การมุ่งที่การบริการ และปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การบูรณาการกระบวนการจัดการ และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากโรงพยาบาลเอกชนต้องให้ความสำคัญต่อขับเคลื่อนโรงพยาบาลไปสู่อนาคต ด้วยกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น และพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ประสมประสานระหว่างการสร้างทรัพยากรและความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการพัฒนาและฟื้นฟูความสามารถหลักในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บรรลุและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.2 การสร้างความเข้าใจและความชัดเจนในการอธิบายถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรจากการบูรณาการทางทฤษฎี ซึ่งประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยไปสู่การทดสอบด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ทำให้เกิดความชัดเจน จึงเป็นการสร้างความชัดเจนของการบูรณาการทางทฤษฎีดังกล่าว และผลการวิจัยสู่การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารโรงพยาบาลหรือธุรกิจอื่นๆ ต่อไป

จากการอธิบายปรากฏการณ์ด้วยทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ และแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของตัวแปรดังกล่าวข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในเรื่องของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และจากการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยที่ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และตัวแปรแทรกที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการตลาดประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์เชิงทฤษฎี และในส่วนของผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์และดำเนินงานแบบบูรณาการโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่กับความสามารถขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความสำเร็จในการทำธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถนำหลักการทางด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์หรือตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

## 2. ประโยชน์เชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยมีประโยชน์เชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

2.1 การสร้างความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม อาทิ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กับหน่วยงานทางด้านสาธารณสุข เช่น กระทรวงสาธารณสุข สมาคมโรงพยาบาลเอกชน ร่วมกับผลักดันให้เกิดแนวทางหรือคู่มือสำหรับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงพยาบาลเอกชนหรือหน่วยงานที่ให้บริการทางด้านสาธารณสุข เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ในการดำเนินงานขอโรงพยาบาลเอกชนนั้นไม่ได้มีแบบแผนหรือไม่ได้มีการมุ่งเน้นในเรื่องของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร แต่สิ่งที่แต่ละโรงพยาบาลดำเนินอยู่นั้นเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะผลักดันให้เกิดรูปแบบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เช่น การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น หรือเรื่องของการมุ่งที่บริการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนผลักดันให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ได้ หากโรงพยาบาลได้รับการสนับสนุนหรือมีแนวทางที่ชัดเจน ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงานในระยะยาว จะสามารถเป็นแม่แบบที่ดีสำหรับโรงพยาบาลของรัฐ หรือสถานประกอบการอื่นๆ

2.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงหรือระดับชาติในการพัฒนาหรือส่งเสริมให้โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้กระทรวงสาธารณสุขเป็นเจ้าภาพในการดำเนินการด้านการจัดการประชุม แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อนำมาใช้เป็นแม่แบบในการพัฒนารูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) ของนวัตกรรม โดยมีมาตรฐานการสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถ ให้มีทิศทางที่มีความชัดเจน สามารถตอบโจทย์ความต้องการของโรงพยาบาลได้ จากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ร่วมประชุมระดมความคิดเห็น นำไปสู่ข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อภาพรวมต่อการสร้างนวัตกรรมระดับหน่วยงาน ระดับกระทรวง และระดับประเทศ นำไปสู่การขับเคลื่อนให้ประเทศเดินหน้าไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดขึ้น มั่งคั่งและยั่งยืนต่อไป

2.3 การกำหนดนโยบายกระทรวง ในการที่จะพัฒนาให้รูปแบบของการจัดการนวัตกรรมเชิงยุทธ์เป็นเครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาล และทำให้เครื่องมือดังกล่าวได้รับการยอมรับในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติในอนาคต เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าหรือผู้ป่วยที่จะเข้ามาใช้บริการ รักษา ตลอดจนเป็นที่น่าเชื่อถือจากนักลงทุน เทียบเคียงได้กับมาตรฐาน ISO, JCI หรือ HA สำหรับโรงพยาบาล ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้ประเมินในเรื่องของการกระบวนการภายในและภายนอกของโรงพยาบาล ได้แก่ การบริหารจัดการของผู้นำหรือผู้บริหารโรงพยาบาล การให้บริการ การพัฒนาองค์การด้านเครือข่าย ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดสรรพยากร ความพึงพอใจของลูกค้าที่มาใช้บริการ เป็นต้น

### 3. ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial contribution)

จากผลการวิจัยมีประโยชน์เชิงการจัดการ ดังต่อไปนี้

3.1 โรงพยาบาลใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปรับทัศนคติ พฤติกรรม และสร้างค่านิยมขององค์การ เพื่อนำไปสู่พัฒนาไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ระดับองค์การ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกัน เกิดความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล การให้ความสำคัญในการบริการ การใช้ทรัพยากรขององค์การให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า ภายใต้การนำของผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ได้รับการตอบสนองที่ดีจากลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคต ตลอดจนทำให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดี

3.2 โรงพยาบาลนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายของโรงพยาบาลทั้งระดับภายใน และระดับภายนอก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ครอบคลุมหน่วยธุรกิจภายในโรงพยาบาล และระหว่างโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ทั่วถึงและครบวงจรมากขึ้น ทั้งเกิดขึ้นจากการที่โรงพยาบาลพัฒนาเครือข่ายขึ้นเองเป็นหน่วยงานสนับสนุน รวมถึงการขยายสาขาของโรงพยาบาลหรือโรงพยาบาลในเครือ โดยมีวัตถุประสงค์สร้างความเข้มแข็งและแข็งแกร่งให้กับโรงพยาบาล ทั้งในด้านของการขยายธุรกิจ การขยายฐานลูกค้า และสามารถต่อยอดธุรกิจให้เติบโตได้ในอนาคต

3.3 โรงพยาบาลสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศสำหรับโรงพยาบาลให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของแพทย์พยาบาล บุคลากรในโรงพยาบาล และผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก เช่น โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการรักษาผู้ป่วย หรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนการให้บริการ หรือการทำงานให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งบริการข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองการบริการของผู้รับบริการผ่านไม่ว่าจะเป็นการนัดแพทย์ ผ่านทางมือถือ สามารถลงทะเบียนคนไข้ใหม่ จองคิวพบแพทย์ได้เพื่อความสะดวก

3.4 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้มีทักษะพิเศษเพิ่มขึ้น ในการทำงานที่จะให้บริการกลุ่มลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงหรือกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลาย เชื้อชาติ เช่น การอบรมเรื่องภาษาและวัฒนธรรมอาเซียน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล เพื่อดึงความคิดสร้างสรรค์นั้นออกมาใช้ในการให้บริการ พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การอบรมด้านเทคโนโลยีหรือระบบที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร การให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3.5 โรงพยาบาลสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการด้านการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่มาใช้บริการ มีระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อสร้างความภักดีที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละรายที่มีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงและแตกต่างกัน เช่น ระบบติดตามและดูแลผู้ป่วย ระบบการจองนัดล่วงหน้า ระบบแจ้งเตือนการนัด หรือบริการอื่นๆ เพื่อทำให้โรงพยาบาลได้รับผลประโยชน์สูงสุดในการให้บริการแก่ลูกค้า

3.6 การรวมกลุ่มกันภายในอุตสาหกรรมของโรงพยาบาลเอกชนเพื่อสร้างภาคี เครือข่ายและความร่วมมือกันในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการสำหรับ โรงพยาบาลเอกชน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีความโดดเด่น หรือเป็นเอกลักษณ์ของ ตนเองหรือเครือข่าย เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากผู้ให้บริการ ตลอดจน เสริมสร้างความแข็งแกร่งในการต่อรองทางธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต มีดังนี้

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในหน่วยการวิเคราะห์ ที่เป็นระดับองค์การ ในการวิจัย ครั้งต่อไปควรทำศึกษาในระดับบุคคล เพื่อให้เห็นถึงผลวิจัยจากมุมมองของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ทั้งนี้ผลลัพธ์จากสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านจิตวิทยา เช่น การ สร้างแรงบันดาลใจ การเรียนรู้ ความเครียด ความวิตกกังวล เป็นต้น

2. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ใน ระดับองค์การ ดังนั้นควรมีการศึกษาเชิงสาเหตุอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยระดับองค์การ เช่น นโยบายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยระดับกลุ่ม เช่น วัฒนธรรม กลุ่ม ความสามัคคี ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และปัจจัยระดับบุคคล เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ทัศนคติ ความเห็นคุณค่าแห่งตน บุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคล เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผล ต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

3. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของการจัดการ นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในลักษณะของภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรเลือกประชากรที่จะศึกษาที่เฉพาะเจาะจงโรงพยาบาล เนื่องจากแต่ละ โรงพยาบาลมีบริบทที่ความแตกต่างทางด้านนโยบายและวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้อาจจะเลือก ศึกษาประชากรที่แตกต่างจากโรงพยาบาลเอกชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาลของรัฐที่มีระบบการบริหาร จัดการใกล้เคียงกับโรงพยาบาลเอกชน เช่น โรงพยาบาลศิริราช ปิยมหาราชการุณย์ หรือโรงพยาบาล เฉพาะทาง เช่น โรงพยาบาลรัตนิน โรงพยาบาลยันฮี รวมถึงโรงพยาบาลของรัฐบาล เพื่อให้เห็น ลักษณะและรูปแบบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป

4. จากการผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของ โรงพยาบาล ได้แก่ การที่บุคลากรขาดความรู้และไม่เข้าใจถึงประเด็นการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นควรศึกษาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ พร้อมเสนอ แนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกของปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหา

5. จากการผลการวิจัยพบว่าตัวแปรควบคุม ได้แก่ จำนวนเตียง ทุนดำเนินงาน และ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ มีผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยเชิงสาเหตุและ ผลลัพธ์ ดังนั้นสำหรับการวิจัยในอนาคตผู้วิจัยควรมีการควบคุมจำนวนเตียง ทุนดำเนินงาน และ จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลในกรณีที่ต้องการศึกษาความแตกต่างและเปรียบเทียบ โดยให้ความสำคัญกับจำนวนเตียง ทุนดำเนินงาน และจำนวนบุคลากรทางการแพทย์



6. การวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบหาสาเหตุ (Causal Research) โดยเป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ดังนั้นสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรทำการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) เพื่อศึกษาอิทธิพลทั้งทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน และการมุ่งที่การบริการ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน

7. การวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้นำผู้วิจัยเลือกใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา เนื่องจากต้องการศึกษารูปแบบการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ และปัญหาอุปสรรคในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์การรับรู้ และความหมายของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน ด้วยการอธิบายรายละเอียด เพื่อให้เกิดความหมาย และแนวทางที่เข้าใจร่วมกัน ดังนั้นอาจเลือกใช้วิธีวิทยาของการศึกษาเชิงคุณภาพอื่นๆ เช่น ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อศึกษาถึงปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมาย โดยนำข้อมูลมาสร้างเป็นมโนทัศน์ และเชื่อมโยงมโนทัศน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์นั้นๆ



- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research (7 th Ed ed.)*. New York: John Wiley & Son.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). "Innovation management measurement : A review". *International Journal of Management Reviews*, 8(10), 21-47.
- Al-Azzam, A. F. M. (2016). "A Study of the Impact of Marketing Mix for Attracting Medical Tourism in Jordan". *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 139.
- Alshawi, S., Farouk, M., & Zahir, I. (2011). "Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption-SMEs perspective." *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). "How to kill creativity". *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Amabile, T. M. (1999). *How to kill creativity Harvard Business Review on Breakthrough Thinkng (pp. 1-28)*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). "Creativity under the gun". *Harvard Business Review*, 80, 52-61.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). "A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy". *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Araya, S., Chaparro, J., Orero, A., & Joglar, H. (2007). "An Integrative View of IS/IT and Organizational Resources and Capabilities". *Issues in Informing Science & Information Technology*, 4, 52-61.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing An Introduction (8th ed ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1997). "Estimating nonresponse bias in mail surveys". *Journal of marketing research*, 14, 396-402.
- Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., & Cardinal, L. B. (2010). "A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance". *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725-740.

- Arunga, M. T. (2017). "Back to Africa in the 21st Century : The Cultural Reconnection Experiences of African American Women". (Doctoral dissertation, ), Antioch University  
Retrieved from <http://aura.antioch.edu/etds/341>
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 128-136.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations : The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination" *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 333-350.
- Avnet, M. S. (2015). "A network-based approach to organizational culture and learning in system safety" *Procedia Computer Science*, 44, 588-598.
- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). "Promoting innovation: A change study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509-516.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). "Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.
- Azadi, F., Maleki, M., & Azmal, M. (2012). "A Medical Tourist Perception of Iranian Hospital Quality : Limited Employee Foreign Language Skills Negatively Impact Communication". *International Journal of Hospital Research*, 1(2), 85-90.
- Babkin, A. V., Lipatnikov, V. S., & Muraveva, S. V. (2015). "Assessing the impact of innovation strategies and R&D costs on the performance of IT companies". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 749-758.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). "Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance.". *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 7(1), 99-120.

- Barney, J. B., & Wright, P. (1998). "On Becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barrett, P. S., Sexton, M. G., Miozzo, M., Wharton, A., & Leho, E. (2001). *BaseReport: Innovation in Small Construction Firms*. Salford: University of Salford.
- Bean, R., & Radford, R. (2002). *The business of innovation*. New York: Amacom Goffin.
- Begec, S., & Saruhan, S. C. (2013). "More effective management perspective by using diversities: in The Army Examples." *Journal of Yasar University*, 30(8), 5009-5020.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2002). "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy." *Business horizons*, 55(3), 261-271.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship* (3rd ed. ed.): John Wiley & Sons.
- Best, J. W. (1997). *Research in Education* (3 rd ed. ed.). New Jersey Prentice Hall inc.
- Blazevic, V., Lievens, A., & Klein, E. (2003). "Antecedents of project learning and time to market during new mobile service development". *International Journal of Service Industry Management*, 14(1), 120-147.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business* (14 th ed ed.): Wiley.
- Boyd, B. K., & Gove., S. (2006). "Managerial Constraint: The Intersection Between Organizational Task Environment and Discretion." *Research Methodology in Strategy and Management*, 3, 57-95.
- Budihardjo, A. (2013). *Job satisfaction, affective commitment, learning climate and organizational effectiveness : A study on senior managers*. Paper presented at the Annual International Conference on Enterprise Marketing & Globalization.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2006). *Marketing Research* (5 th ed. ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.

- Byrd, J., & Brown, P. L. (2003). *The Innovation Equation: Building Creativity and Risktaking*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Carbonell, P., & Rodríguez, A. I. (2006). "The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance". *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1-12.
- CashinCh, C. Y., Smith PC, B. M., & Thomson S, e. (2014). *Paying for Performance in Health Care; Implications for health system performance and accountability*. London: Open University Press.
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B., & Bai, S. (2016). "Transformational leadership, social capital and organizational innovation". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859.
- Cheung, B. C.-M. (2012). *A study of the interrelationship of spa guests' motivation, perceived service quality, value, satisfaction, and behavioral intentions*. (Degree of doctor of philosophy), Oklahoma State University. Retrieved from [https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6795/Department%20of%20Management\\_05.pdf?sequence=1](https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6795/Department%20of%20Management_05.pdf?sequence=1)
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). "The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators.". *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Christiansen, J. A. (2000). *Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation*. Hampshire: Macmillan Press.
- Collins, J. C., & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business Books.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Marketing research*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, J. R. (1998). "A multidimensional approach to the adoption of innovation". *Management Decision*, 36(8), 493-502.
- Cooper, R. G. (1979). "The dimensions of industrial new product success and failure". *Journal of marketing research*, 43, 93-103.

- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2008). "Maximizing productivity in product innovation". *Research Technology Management*, 51(2), 47-58.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1986). "An Investigation into the New Product Process : Steps, Deficiencies, and Impact". *Journal of Product Innovation Management*, 3(2), 71-85.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1994). "Determinants of timeliness in new product development". *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 381-396.
- Cooper, T., & Fuchs, K. (2013). "Technology risk assessment in healthcare facilities". *Biomedical Instrumentation & Technology*, 47(3), 202-207.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation : A systematic review of the literature". *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Daniel, T. H., Matthew, W. R., & Gretchen, R. C. (2007). "Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process". *Journal of Leadership & Organizational*, 13(4), 40-55.
- David, R. L., Ross, L. C., & Terry, R. S. (2007). "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs". *Management Research News*, 30(12), 878-891.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). "The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship". *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Deschamps, J.-P. (2005). "Different leadership skills for different innovation strategies". *Strategy & Leadership*, 33(5), 31-38.
- Deshpande, R. (2012). "Organizational Change: A Perception Regarding Change Management Among the Employees and Workers in Private Sector Organizations in Gujarat State". *International Journal of New Innovations*, 1(2), 300-303.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Boston: McGraw-Hill Irwin.

- Dixon, B. R. (1987). *A handbook of social science research*. New York: Oxford University Press.
- Doherty, E. (2016). *Complexity Theory : An Integration of Spirituality and Moral Competency*. (Doctoral dissertation), Regent University.
- Dorf, R. C., & Byers, T. H. (2004). *Technology ventures: from idea to enterprise*: McGraw-Hill Higher Education.
- Dózsa, C. (2010). *Strategic Responses of Hospitals in Hungary to a Changing Environment in the Early 2000s* (Ph.D. Thesis Doctoral), Doctoral School of Management and Business Administration.
- Draft, R. L. (2008). *New Era of Management* (2nd ed.). New York: Thompson South-Western.
- Drejer, A. (2006). "Strategic innovation: a new perspective on strategic management". *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 143-147.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship : Practice and principles*. New York: Harper and Row.
- DuBrin, A. J. (2010). "Creativity, Innovation, and Leadership" *Principles Leadership* (pp. 348-379): South-Western.
- Edgeman, R., Neely, A., & Eskildsen, J. (2016). "Paths to sustainable enterprise excellence ". *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 858-868.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles". *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic Capabilities : What are They?". *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elias, B., & Moss, J. (2011). "Smart Pump Technology : What we have learned ". *Computers, Informatics, Nursing*, 29(4), 61-67.
- Feigenbaum, A. V., & Feigenbaum, D. S. (2003). *The Power of Management Capita: Utilizing the New Drivers of Innovation Profitability, and Growth in a Demanding Global Economy*. New York: McGraw-Hill.

- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). "Drivers of innovation strategies : Testing the Tidd and Bessant (2009) model". *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403.
- Fiedler, F. A. (1964). *Contingency Model of Leadership Effectiveness*. In *Advances in Experimental Social Psychology*. New York Academic Press.
- Fiorentino, R., & Garzella, S. (2015). "Synergy management pitfalls in mergers and acquisitions" *Management Decision*, 53(7), 1469-1503.
- Florida, R. (2002). *The raise of creative class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2004). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* (Paperback).
- Fok-Yew, O., & Ahmad, H. (2014). "Management of Change and Operational Excellence in the Electrical and Electronics Industry." *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 723-739.
- Galunic, C. D., & Eisenhardt, K. M. (2001). "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). "Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors." *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444.
- Glasgow, J. M. (2013). *A critical evaluation of healthcare quality improvement and how organizational context drives performance*. (Doctor of Philosophy degree), University of Iowa.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). *Innovation management : Strategy and implementation using the pentathlon framework* Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Goldring, D. (2011). *The Impact of Reputation Orientation on Marketing Strategy Formation and Performance* (Doctoral dissertation), Florida Atlantic University.
- Gonçalves, P. D., Hagenbeek, M. L., & Vissers, J. M. H. (2013). "Hospital process orientation from an operations management perspective: development of



- a measurement tool and practical testing in three ophthalmic practices”. *BMC Health Services Research*, 13(1), 475.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2004). “Strategic innovation and the science of learning”. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 67-75.
- Grant, R. M. (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation” *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). “The performance implications of entrepreneurial proclivity : A dynamic capabilities approach”. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62.
- Gualtieri, A. A. (2016). *Creative inequality: Development, gentrification and contestation in the new ward 8 Ph.D: American University*.
- Guerra, D. (2008). “Superperformance: A new theory for optimization”. *Performance improvement*, 47(5), 8-14.
- Guilford, J. P. (1980). “Cognitive Styles : What are they?”. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 40(3), 715-735.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6 th ed. ed.)*. New York: Macmillan.
- Hall, S., & Roelich, K. (2016). “Business model innovation in electricity supply markets : The role of complex value in the United Kingdom” *Energy Policy* 92, 286-298.
- Hamel, G. (1999). “Bringing Silicon Valley inside”. *Harvard Business Review*, 77(5), 70-84.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). “When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work”. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Harris, P. J., & Mongiello, M. (2001). "Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-128.
- Harutunian , M. (2015). *Personality Differences of Introverts and Extroverts and Effects on Communication. (Degree of Doctor of Psychology)*, Walden

- University. Retrieved from <http://www.proquest.com/products-services/dissertations/ProQuest-Most-Accessed-Dissertations-and-Theses-March-2016.html>
- Headd, B. (2003). "Redefining Business Success : Distinguishing Between Closure and Failure". *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation : the case of R & D". *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E. (2007). "Stylized facts, empirical research and theory development in management". *Strategic Organization*, 5(2), 185-192.
- Heppell, L. F. (2016). *Strategies to Improve Patient Satisfaction and Organizational Performance in Health Care (Dissertations and Doctoral Studies)*, Walden University. Retrieved from <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3391&context=dissertations>
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or evaporate: Test & improve your organization's IQ—Its innovation quotient*. Winter Park, FL: New Management Pub.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2015). "Innovation strategies and performance: are they truly linked?". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 48-63.
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). "Why organizations don't "know what they know" cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. (V. P. V. W. E. In M. Ackerman Ed.): Cambridge MIT Press.
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). "Network knowledge and business-relationship value in the foreign market". *International Business Review* 23(1), 4-19.
- Holder, B. J., & Matter, G. (2008). *The Innovative Organization*. Retrieved from <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). "When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational

- and functional customer orientation". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812.
- Horn, C., & Brem, A. (2013). "Strategic directions on innovation management – a conceptual framework". *Management Research Review*, 36(10), 939-954.
- Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*. London: Allen Lane, Penguin Global.
- Howkins, J. (2008). "What are Creative Economies? And Why?" *Creative Thailand*. Bangkok (pp. 21-25). Thailand Creative & Design Center.
- Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2008). "Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation.". *Information & Management*, 45, 65-74.
- Huang, J.-Y., Chou, T.-C., & Lee, G.-G. (2010). "Imitative innovation strategies Understanding resource management of competent followers". *Management Decision*, 48(6), 952-975.
- Huang, Z. (2016). *Fostering Strategic Innovation Management for SMEs*. Retrieved from <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99861/978-952-03-0236-8.pdf?sequence=1>
- Huffman, D. T. (2016). *Kenotic Alterity : An Exegetical Study of the Ontological Essence of Leadership as the "Death" of the Leader In Johannine, Pauline, and Petrine Scriptures* Retrieved from <http://gradworks.umi.com/10/13/10137840.html>
- Ibewuiké, N. O., & Weeks, R. (2014). *Healthcare Service Delivery Efficiency : Performance of Gauteng Hospitals*. *INCOSE International Symposium*, 24 : 252–267.
- Jadesadalug, V. (2009). "Building Innovative Creation Efficiency of Furniture Business in Thailand: An Empirical Research of Its Antecedents and Consequences" (Ph.D. Dissertation (Management)), Mahasarakham University.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan., M. (2009). "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism.". *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

- Jantana Sansook, & Phaprue Ussahawanitchakit. (2010). "Strategic customer relationship management capabilities and market performance : An empirical study of private hospitals in Thailand". (Ph.D Dissertation (Management)), Mahasarakham University.
- Jantuen, A., Ellonen, H.-K., & Johansson, A. (2012). "Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ". *European Management Journal*, 30(2), 141-155.
- Jaspers, F., Hulsink, W., & Theeuwes, J. (2007). "Entry and innovation in maturing markets: virtual operators in mobile telecommunications". *Jules Technology Analysis and Strategic Management*, 19(2), 205-225.
- Jeong, S. W. (2016). "Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs ". *Multinational Business Review*, 24(1), 47-61.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). "Innovation, organizational learning, and performance". *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jmila, H. (2015). *Dynamic resource allocation and management in virtual networks and Clouds* University of Paris. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Houda\\_Jmila/publication/291346246\\_Dynamic\\_resource\\_allocation\\_and\\_management\\_in\\_virtual\\_networks\\_and\\_Cloud/links/574be7f308ae5c51e29eb23a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Houda_Jmila/publication/291346246_Dynamic_resource_allocation_and_management_in_virtual_networks_and_Cloud/links/574be7f308ae5c51e29eb23a.pdf)
- Johannesson, J., & Palona, I. (2010). "The dynamics of strategic capability". *International Business Research*, 3(1), 1-10.
- Joshi, A., Panday, N., & Han, G. (2009). "Bracketing team boundary spanning: An examination of task-based, team-level, and contextual antecedents" *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 731-759.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Reviews*, 82(2), 52-63.
- Kasemsap, K. (2014). *Strategic Innovation Management: An Integrative Framework and Causal Model of Knowledge Management, Strategic Orientation, Organizational Innovation, and Organizational Performance. Strategic Approaches for Human Capital Management and Development in a*

- Turbulent Economy.* Retrieved from <http://www.igi-global.com/chapter/strategic-innovation-management/80742>
- Katz, R. (2003). *Managing creativity and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelley, D. (2016). *Enabling Disruption: Predicting Firms' Likelihood for Disruptive Success through Scale Development*. (Doctor of Philosophy in Organizational Leadership ), Regent University.
- Kenney, M., & Mujtaba, B. G. (2007). "Understanding corporate entrepreneurship and development : A practitioner view of organizational intrapreneurship". *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 73-88.
- Khodakarami, F., & Chan., Y. E. (2010). "Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation". *Information and Management archive*, 51(1), 27-42.
- Kijkuit, B., & Van Den Ende., J. (2007). "The Organizational Life of an Idea : Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives". *Journal of Management Studies.*, 44(6), 863-882.
- Kijpokin Kasemsap. (2014). *Strategic Innovation Management: An Integrative Framework and Causal Model of Knowledge Management, Strategic Orientation, Organizational Innovation, and Organizational Performance. Strategic Approaches for Human Capital Management and Development in a Turbulent Economy.* Retrieved from <http://www.igi-global.com/chapter/strategic-innovation-management/80742>
- Kilroy, D. B. (1999). "Creating the future: how creativity and innovation drive shareholder wealth.". *Management Decision*, 37(4), 363 – 374.
- Kim, H. S., Kim, Y. G., & Park, C.-W. (2010). "Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea." *Decision Support Systems*, 48(2), 31-322.
- Kirkbride, G. L. (2014). *Exploring how nurses make sense of the safety features of smart infusion pump technology*. (Ph.d. Thesis), The University of Iowa.

- Koall, I. (2011). "Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations". *Equality, Diversity and Inclusion : An International Journal*, 30(7), 572-588.
- Kor, Y., & Steven, C. M. (2007). "Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions". *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187-1212.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource based view of strategic management". *Journal of management studies*, 41(1), 183-191.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management (14th ed ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Krause, D. E. (2004). "Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors : An empirical investigation". *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Krishnan, R. T. (2012). "Innovation strategies of Indian market leaders". *Journal of Indian Business Research*, 4(2), 92-96.
- Kruse, C. (2013). *An Analysis of the External Environmental and Internal Organizational Factors Associated With Adoption of the Electronic Health Record. (Doctor of Philosophy)*, Virginia Commonwealth University.
- Kuczmarski, T. D. (2000). "Measuring your return on innovation". *Marketing management*, 9(1), 24-32.
- La Rocca, A., & Snehota, I. (2014). "Value creation and organisational practices at firm boundaries". *Management Decision*, 52(1), 2-17.
- Laforet, S. (2008). "Size, strategic, and market orientation affects on innovation". *Journal of business Research*, 61(7), 753-764.
- Lee, Y., & Chang, H. (2008). "Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study". *International Journal of Management*, 25(4), 732-739,779.
- Lopes, L. F., & Dodinho, M. M. (2008). *Services innovation and economic performance : An analysis at the firm level. DRUID Working paper, No 05-08, DRUID*.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Service marketing (7th ed ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lynn, M. L., Lytle, R. S., & Bobek, S. (2000). "Service orientation in transitional markets: does it matter?". *European Journal of Marketing*, 34((3/4)), 279-298.
- Mahadik, K. V. (2012). *Flexible resource allocation for reliable virtual cluster computing systems*. Retrieved from <http://gradworks.umi.com/10/15/10156274.html>
- Maitland, R. (2002). "Due Consideration". *People Management*, 8(2), 51.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management*, 22(5), 387-401.
- Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). "Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 604-627.
- Marshall, F. (2016). "Understanding the Process Small Businesses Use to Capture, Convert, and Integrate Survival Knowledge". (Doctor of Business Administration (DBA)), George Fox University. Retrieved from <http://digitalcommons.georgefox.edu/dbadmin/11>
- Martins, C. E., & Terblanche, F. (2003). "Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation" *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mathisen, G., & Stale, E. (2004). "A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations". *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- McDonald, N. (2016). *High-performance Service-oriented Computing* Stanford University. Retrieved from [http://cva.stanford.edu/publications/2016/mcdonald\\_hpsoc\\_thesis.pdf](http://cva.stanford.edu/publications/2016/mcdonald_hpsoc_thesis.pdf)
- McGregor, J. (2007). "The world's most innovative companies". *Business Week Online*, 9.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). "From Resource Base to Dynamic Capabilities : an Investigation of New Firms". *British Academy of Management*, 20, 63-80.

- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). "An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector". *Vizja Press and IT*, 10(3), 205-216.
- Mendonça, V., Varajão, J., & Oliveira, P. (2015). "Cooperation Networks in the Tourism Sector: Multiplication of Business Opportunities." *Procedia Computer Science*, 64, 1172-1181.
- Modell, S. (1996). "A Process-Oriented Contingency Approach to Responsibility in Professional Services" *International Journal of Service Industry Management*, 8(4), 306-335.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2006). "Strategic Innovation : How to Grow in Mature Markets". *European Business Forum*, 24(3), 50-54.
- Möller, K. (2013). "Theory Map of Business Marketing : Relationships and Networks perspectives" *Industrial Marketing Management*, 42(3), 324-335.
- Möller, K., & Halinen, A. (1999). "Business relationships and networks: managerial challenge of network era" *Industrial Marketing Management* 28(5), 413-427.
- Möller, K., & Senja, S. (2009). "How to influence the birth of new business fields— Network perspective". *Industrial Marketing Management* 38(4), 450-458.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). "The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development". *Journal of marketing research*, 61, 1-20.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). "Organizational improvisation and organizational memory" *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance.". *Strategic management journal*, , 30(8), 909-920.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Ohio: South-Western College Publishers.
- Muammer, Z., Selcuk, B. H., & Mete, S. (2008). "Intellectual capital and innovation performance : Empirical evidence in the Turkish Automotive Supplier". *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 31-40.



- Munksgaard, K. B., Clarke, A. H., Storvang, P., & Erichsen, P. G. (2012). "Product Development with Multiple Partners-Strategies and Conflicts in Networks" *Industrial Marketing Management*, 41(3), 438-447.
- Nakata, C., Im, S., Park, H., & Ha, Y.-W. (2006). "Antecedents and consequence of Korean and Japanese new product advantage". *Journal of business research*, 59(1), 28-36.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2012). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (8 th ed ed.)*. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). "The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process". *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Norbutus, D. (2007). *Exploring the experience of organizational transformation :Constructing episodic change with continuous change. (Unpublished doctoral dissertation), Regent University.*
- Oke, A. (2007). "Innovation types and innovation management practices in service companies". *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). "Employee creativity : personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Otley, D. (1980). "The contingency theory of management accounting : achievement and prognosis". *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
- Pan, W. (2010). "Strategies for managing innovation in UK housebuilding". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(1), 78-88.
- Panaihfar, F., Heavey, C., & Byrne, P. J. (2015). "Developing retailer selection factors for collaborative planning, forecasting and replenishment." *Industrial Management & Data Systems*, 115(7), 1292-1324.
- Panayides, P. M. (2007). "The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance" *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.

- Parjanen, S. (2012). "Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity". *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 7, 109-128.
- Parjanen, S., Harmaakorpi, V., & Frantsi, T. (2010). "Collective creativity and brokerage functions in heavily cross-disciplined innovation processes" *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5(1), 1-21.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*: SAGE Publications, inc.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications, inc.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities". *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Pech, R., & Stamboulidis, G. (2010). "How strategies of deception facilitate business growth". *Journal of Business Strategy*, 31(6), 37-45.
- Pellettiere, V. (2006). "Organization self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change" *Organization Development Journal*, 24(4), 38-43.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). "The social side of creativity : A static and dynamic social network perspective". *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). "Transformational and transactional leadership and innovative behavior : The moderating role of psychological empowerment". *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Proctor, T. (2013). "Collaboration and networking in the process of innovation : the path to precision time keeping". *Journal of Management History*, 19(2), 167-188.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). "Driving service effectiveness through employee-customer linkages". *The Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84.
- Rabil Ponphai. (2014). *The causal relationship and effect of employees' knowledge sharing capability in organization: an empirical phenomenon of Thai commercial banks. (Doctor of Philosophy Program in Management), Silpakorn University*
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). "Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self esteem and self presentation as moderators". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465-489.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rejc, A. (2004). "Toward Contingency Theory of performance measurement". *Journal of East European Management Studies*, 9(3), 243-264.
- Richard, O. C. (2000). "Racial diversity, business strategy, and firm performance : A resource-based view". *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). "Continuous "Morphing" : Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function". *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Riordan, C. O. (2006). "Using the VRIO Framework in Practicing Firms Taking the Resource based View (RBV)" *Accountancy Ireland*, 38(3), 42-43.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River, NJ Prentice-Hall.
- Robert, M. (1995). *Product innovation strategy pure and simple : How winning companies outpace their competitors*. New York: McGraw-Hill.

- Rojas, D., Seghieri, C., & Nuti, S. (2014). "Organizational climate: Comparing private and public hospitals within professional roles". *Suma De Negocios*, 5(11), 10-14.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). "On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity" *Laboratory of Psychometric and Evaluative Research Report*, 24, 1-37.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). "Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions". *European Management Journal*, 33(3), 201-213.
- Sammut-Bonnici, T., & Paroutis, S. (2013). "Developing a dominant logic of strategic innovation". *Management Research Review*, 36(10), 924-938.
- Sanchez, R. (1997). "Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility". *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71-97.
- Sansook, J. (2010). "Strategic Customer Relationship Management Capabilities and Market Performance: An Empirical Study of Health Service Industries in Thailand". *International Journal of Business Strategy*, 10(2), 67.
- SAP. (2016). ERP Features and Functions. Retrieved from <http://www.sap.com/smallbusiness/solutions/overview/features.epx>
- Saravanja, M. (2010). *Integrated performance management systems and motivation in the South African public sector* The University of The Western Cape. Retrieved from <http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/3544>
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management (7th ed ed.)*. New York: John Wiley&Sons.
- Schermerhorn, J. R., James, G. H., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior (8th ed ed.)*: John Wiley & Sons, Inc.
- Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*: McGraw-Hill Education.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). "Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes". *Journal of strategic marketing*, 11(2), 117-132.

- Scott, J. T., & Scott, T. J. (2016). "The entrepreneur's idea and outside finance: Theory and evidence about entrepreneurial roles." *European Economic Review*, 86, 118–130.
- Shah, J., & Ali, B. (2011). "Organizational climate: Stimulating creativity and idea generation for discovery of innovative solutions". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 429-447.
- Shapiro, G. (2000). "Employee involvement: opening the diversity Pandora's Box?" *Personnel Review* 29(3), 304-323.
- Sher, P. J., & Lee., V. C. (2004). "Information technology as a facilitator for Enhancing dynamic capabilities through knowledge management" *Information & Management*, 41(8), 933-945.
- Sherwood, R. (2013). *Employee Engagement Drives Health Care Quality and Financial Returns*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/10/employee-engagement-drives-health-care-quality-and-financial-returns>.
- Sherwood, R. (2013). *Employee engagement drives health care quality and financial returns: Harvard Business Review*.
- Silvers, G. E. (2013). *Nurse Retention in the Hospital Setting. (Doctor of Philosophy Doctor of Philosophy )*, Tennessee Temple University Retrieved from <http://www.tntemple.edu/application/files/Academics/DMin/G.Silvers.pdf>
- Sitthiwarongchai Cholpassorn, Viroj Jadesadalug, & Chirawan Kongklai. (2018). "Development of strategic innovation management components". *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, 1(8), 64-72.
- Smale, T. (2016). "Why national culture should be at the heart of innovation management". *Technology Innovation Management Review*, 6(4), 18-26.
- Smits, R. (2002). "Innovation studies in the 21 th century : Questions from a user's Perspective". *Technological Forecasting & Socia Change*, 69(2), 961-883.
- Snyder-Halpern, R. (2011). "Indicators of organizational readiness for clinical information technology/systems innovation: a Delphi study" *International journal of medical informatics*, 63(3), 179-204.
- Starbuck, C. R. (2016). *Managing Insidious Barriers to Upward Communication in Organizations: An Empirical Investigation of Relationships Among Implicit*

- Voice Theories, Power Distance Orientation, Self-Efficacy, and Leader-Directed Voice. (Doctoral dissertation), Regent University.*
- Stephens, S. (2013). "Building an entrepreneurial network: the experiences of immigrant entrepreneurs". *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7(3), 233-244.
- Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Szekely, F., & Strebler, H. (2013). "Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability". *Corporate Governance*, 13(5), 467-481.
- Talke, K. (2007). "Corporate mindset of innovating firms: Influences on new product performance". *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1), 76-91.
- Taticchi, P., Cagnazzo, L., Beach, R., & Barber, K. (2017). "A management framework for organizational networks: a case study.". *Journal of Manufacturing Technology Management.*, 23(5), 593-614.
- Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). "Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation : The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance". *Management Science*, 47(1), 151-172.
- Taylor, E. (2015). *Leading organizational change in higher education. (Doctor of Education Organizational Leadership )*, Indiana Wesleyan University. Retrieved from <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1661456607.html?FMT=ABS>
- Teece, D. J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities : the Nature and Micro-foundations of (sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action". *Journal of Management Studies*, 19(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G. , & Shuen , A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Thomas, N. (2008). *The Best of ADAIR on Leadership & Management*. In C. W.-. Taylor (Ed.), *Creativity: Progress and Potential*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2006). *Strategic Management (12th ed ed.)*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Thompson Jr, A. A. S. I. A., & Gamble, J. (2007). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases (15th ed ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation : Intergrating technological, market and organization change (3rd ed ed.)*. Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Toliver, A. D. (2013). *Measuring Corporate Social Responsibility Through Organizational Values: A Scale Validation Study. (The Degree Of Doctor Of Philosophy)*, The University Of Texas At Arlington.
- Torrance, E. P. (1965). "Educational and Creativity". In C. W.-. Taylo (Ed.), *Creativity : Progress and Potential*. New York: McGraw-Hill.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM." *Journal of Business Research in organizational behavior*, 67(6), 1201-1208.
- Trueman, M. (1998). "Managing innovation by design – how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage" *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 44-56.
- Tsai, Y. H., Ma, H. C., Lin, C. P., Chiu, C. K., & Chen, S. C. (2014). "Group social capital in virtual teaming contexts: A moderating role of positive affective tone in knowledge sharing". *Technological Forecasting and Social Change*, 86(13-20).
- Tuna, U. (2015). "Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership". *Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463 -1470.

- Uslu, T. (2015). "Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463-1470.
- Utterback, J. (2004). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vartak, S. C. (2010). *Association between organizational factors and quality of care : an examination of hospital performance indicators*. (PhD (Doctor of Philosophy)), The University of Iowa. Retrieved from <https://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2683&context=etd>
- Velu, C. (2016). "Evolutionary or revolutionary business model innovation through coopetition? The role of dominance in network markets". *Industrial Marketing Management*, 53, 124-135.
- Voelker, K. E., Rakich, J. S., & Richard, F. G. (2001). "The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology". *Hospital Topics*, 79(3), 13-24.
- Vona MK, D. M. (2008). *Strategies to Enhance Innovation*. Retrieved from <http://www.nxtbook.com/nxtbooks/mediatec/clo1207/>.
- Vrakking, W. J. (1990). "The innovative organization". *Long Range Plannin*, 23(2), 94-102.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). "The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension and Suggestions for Future Research". *MIS Quarterly*, 28(1), 107-138.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance.". *Journal ofbusiness venturing*, 24(4), 541-567.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). "Dynamic Capabilities: a review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, H., & Chen, W. R. (2010). "Is firm-specific innovation associated with greater value appropriation? The roles of environmental dynamism and technological diversity". *Research Policy*, 39(1), 141-154.



- Wang, R. D. (2010). *Essays on Competitive Strategy and Innovation Management*. Retrieved from [http://digitalassets.lib.berkeley.edu/etd/ucb/text/Wang\\_berkeley\\_0028E\\_10706.pdf](http://digitalassets.lib.berkeley.edu/etd/ucb/text/Wang_berkeley_0028E_10706.pdf)
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). "Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China". *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444-451.
- Weng, H.-C., Chen, T.-M., Lee, W.-J., Gwo-Guang, Chang, C.-S., Lin, C.-T., & Wu, M.-L. (2016). "Internal Marketing and Its Moderating Effects between Service-Oriented Encounter and Patient Satisfaction". *Acta Paulista de Enfermagem*, 29(5), 506-517.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- West, M. A. (2002). "Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation-implementation in work groups". *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at Work: Innovation and Creativity at Work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). "Innovation at Work". In W. M. A. & F. J. L. (Eds.) (Ed.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 3-13): John Wiley and Sons.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity" *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wu, C. H. J., Liang, R. D., Tung, W., & Chang, C. S. (2008). "Structural relationships among organisation service orientation, employee service performance, and consumer identification". *The Service Industries Journal*, 28(9), 1247-1263.
- Wu, I., & Hu, Y. (2012). "Examining Knowledge Management Enabled Performance for Hospital Professionals : A Dynamic Capability View and the Mediating Role of Process Capability". *Journal of the Association for Information Systems*, 13(12), 976-999.

- Wu, W. (2014). *Hospital Competitive Strategies and Performance Outcomes*. (Doctor of Philosophy), The University of Tennessee, Knoxville Retrieved from [http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4083&context=utk\\_graddiss](http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4083&context=utk_graddiss)
- Xu, Y. (2011). *The impact of strategic innovation on profitability and growth in the Chinese cosmetic industry* (Doctoral dissertation), Multimedia University (Malaysia).
- Yang, G., Zhou, R., Tang, T., & Shi, S. (2008). "Simple and efficient isolation of high-quality total RNA from *Hibiscus tiliaceus*, a mangrove associate and its relatives". *Preparative biochemistry & biotechnology*, 38(3), 257-264.
- Yang, W. S., Cheng, H. C., & Dia, J. B. (2008). "A location-aware recommender system for mobile shopping environments". *Expert Systems with Applications*, 34(1), 437-445.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). "Diversity and organizational innovation : The role of employee involvement". *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. E. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (2559). รายชื่อสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน. Retrieved from [http://mrd.hss.moph.go.th/display\\_document.jsp?id=D00000001957](http://mrd.hss.moph.go.th/display_document.jsp?id=D00000001957)
- กระทรวงสาธารณสุข, ก. (2552). สถิติโรงพยาบาลเอกชนปี 2546-2552. Retrieved from [www.mrd.go.th/ac/stat.asp](http://www.mrd.go.th/ac/stat.asp).
- กระทรวงสาธารณสุข, ส. (2544). สถิติสาธารณสุข 2542-2543. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2560). *Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน*.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 10 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2552). *องค์กรแห่งนวัตกรรม : แนวคิด และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2554). “ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล เขาวิน อารมณ (EQ และเขาวินทางจิต (SQ)”. *หาดใหญ่วิชาการ*, 9(1), 75-82.
- ชาย โปธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ชาย โปธิสิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- นภาพรณ หะวานนท์. (2552). “วิธีการศึกษาเรื่องเล่า : จุดเปลี่ยนของการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์” *วารสารสังคมศาสตร์ลุ่มนาโขง*, 5(2), 8-10.
- นันทา, สุภาวงศ์. (2555). ผลกระทบของกลยุทธ์นวัตกรรมบริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสปาในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม), มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นิตยา ชูโต. (2551). *การวิจัยเชิงคุณภาพ (พ. 4 Ed.)*. กรุงเทพฯ: พรินต์โพร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยะ วงศ์วัฒนา, ไ. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. (2559). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2559-61 : ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. Retrieved from [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/c1c6a542-0fad-440f-bd4b-2bad5501378d/IO\\_Hospital\\_2016\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/c1c6a542-0fad-440f-bd4b-2bad5501378d/IO_Hospital_2016_TH.aspx)
- พรสวรรค์ มงคลชัยอรุณญา, & นวพร ประสมทอง. (2551). “ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร: อะไรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ” *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 3(8), 1-12.
- พูลสุข นิลกิจศรานนท์. (2561). *แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2561-63 : ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน*. Retrieved from [https://www.krungsri.com/bank/getmedia/3308e1d8-3dd5-4799-848c-b9ffea862dbe/IO\\_Private\\_Hospital\\_2017\\_TH.aspx](https://www.krungsri.com/bank/getmedia/3308e1d8-3dd5-4799-848c-b9ffea862dbe/IO_Private_Hospital_2017_TH.aspx)
- ระบิล พันภัย. (2557). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ความสามารถในการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร : ปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ของธนาคารพาณิชย์ไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการจัดการ )*, มหาวิทยาลัยศิลปากรนครปฐม.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างนวัตกรรมของพนักงาน. (ดุษฎีนิพนธ์)*, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย, & ประกอบ คุปรัตน์. (2553).

“นวัตกรรม : ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ”. วารสาร  
บริหารธุรกิจ, 33(128), 49-65.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2549). สูดยอนนวัตกรรมไทย. กรุงเทพฯ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ  
กระทรวง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2560).

*Retrieved from*

*<http://www.nia.or.th/nia/culture/creation/>*

สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล. (2555). บริหารโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA. กรุงเทพฯ ภาพพิมพ์.

สิน พันธุ์พินิจ. (2553). เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (.พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). กรุงเทพฯ วิจัยพัฒนา.

สุภางค์ จันทวานิช. (2556). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 21 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



รายการอ้างอิง









## แบบสอบถามการวิจัย

### เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

#### คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์ : หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
  - แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้
    - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน
    - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์
    - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์
    - ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
    - ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์
    - ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์
  - ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมการศึกษาเชิงกลยุทธ์ในองค์กรต่อไป จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบคำถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างสมบูรณ์ และข้อมูลที่ท่านให้ไว้จะเป็นความลับโดยจะนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ท่านได้ให้ไว้จะไม่มีชื่อบุคคล หรือชื่อกิจการ จึงไม่มีการเปิดเผย เกี่ยวกับตัวท่านหรือกิจการในรายงานข้อมูล รวมทั้งจะไม่มีการร่วมใช้ข้อมูลกับบุคคลภายนอกอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน
- หากท่านมีความประสงค์จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ โปรดแจ้งความประสงค์ด้านล่างนี้ โดยแนบนามบัตร หรือที่อยู่ส่งกลับของท่านพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ เพื่อจะได้จัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่ท่าน

ท่านต้องการรายงานสรุปผลการวิจัยหรือไม่  ต้องการ  ไม่ต้องการ

ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณท่านที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างครบถ้วนหากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้ โปรดติดต่อผู้วิจัย นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย สาขาวิชาการจัดการทุนมนุษย์และองค์กร วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หมายเลขโทรศัพท์ 098-570-2468, E-Mail; cholpassorn.si@gmail.com

นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย  
นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร



**คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 1 - 2**โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย)**

1. เพศ  
 ชาย  หญิง
2. อายุ  
 น้อยกว่า 30 ปี  30 - 35 ปี  
 36 - 40 ปี  มากกว่า 40 ปี
3. ระดับการศึกษา  
 ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า  สูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป
4. ประสบการณ์ในการทำงาน  
 น้อยกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน  
 ผู้อำนวยการโรงพยาบาล / รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล  
 ผู้จัดการฝ่าย / แผนก  
 อื่น ๆ .....

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลเอกชน**

1. รูปแบบของธุรกิจ  
 โรงพยาบาลประเภททั่วไป  
 โรงพยาบาลประเภทเฉพาะโรค (ระบุ).....
2. ลักษณะของธุรกิจ  
 บริษัทจำกัด  
 บริษัทจำกัด (มหาชน)  อื่น ๆ .....
3. มาตรฐานที่ได้รับ  
 มาตรฐานระบบ ISO (ระบุ).....  
 มาตรฐานของสถานพยาบาล (Hospital Accreditation : HA)  
 การรับรองคุณภาพมาตรฐานการรักษาระดับสากล (The Joint Commission International : JCI)  
 อื่นๆ (ระบุ).....
4. จำนวนเตียง  
 น้อยกว่า 50 เตียง  50-100 เตียง  
 101-150 เตียง  151-200 เตียง  
 201-250 เตียง  มากกว่า 250 เตียงขึ้นไป

5. ทุนในการดำเนินงาน
- ต่ำกว่า 500 ล้านบาท  500-1,000 ล้านบาท
- มากกว่า 1,000 ล้านบาทขึ้นไป
6. ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ
- น้อยกว่า 5 ปี  5 - 10 ปี
- 11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปีขึ้นไป
7. จำนวนบุคลากรทางการแพทย์
- ต่ำกว่า 100 คน  100 -300 คน
- มากกว่า 300 คนขึ้นไป
8. ผู้ใช้บริการหลัก
- คนไทย  ชาวต่างชาติ
- คนไทยและชาวต่างชาติ
9. ที่ตั้งของโรงพยาบาล
- กรุงเทพฯและปริมณฑล  ต่างจังหวัด ระบุ .....

**คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 3 – 6**

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดหรือสอดคล้องกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

- ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด
- ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก
- ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง
- ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย
- ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

**ตอนที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์**

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business)</b>						
1	โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันของโรงพยาบาล					
2	โรงพยาบาลมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันให้กับโรงพยาบาล					
3	โรงพยาบาลมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจ					
4	โรงพยาบาลส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างเครือข่าย					
5	โรงพยาบาลมุ่งเน้นการขับเคลื่อนร่วมกันระหว่างเครือข่ายทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology)</b>						
6	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีคุณภาพมากขึ้น					
7	โรงพยาบาลใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้บริการ					
8	โรงพยาบาลมีอุปกรณ์และใช้เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการตรวจวินิจฉัย และรักษาโรค					
<b>การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management)</b>						
9	โรงพยาบาลมีการเชื่อมโยงหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมต่างๆ ในโรงพยาบาล ทำให้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
10	โรงพยาบาลมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์					
11	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงาน เพื่อให้โรงพยาบาลมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงาน					
12	โรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้เกิดเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากวิธีการแบบเดิม ไปสู่วิธีการใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน					
13	โรงพยาบาลมีการจัดการความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในโรงพยาบาล เพื่อให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในส่วนงานที่รับผิดชอบ					
<b>ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation)</b>						
14	โรงพยาบาลสามารถปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก					
15	โรงพยาบาลมีการวางแผนกลยุทธ์ในการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม					
16	โรงพยาบาลสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างพอเพียง					
<b>การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development)</b>						
17	โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					
18	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
19	โรงพยาบาลมุ่งสร้างบรรยากาศในโรงพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร					
20	โรงพยาบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และแสดงความคิดเห็นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage)</b>						
1	โรงพยาบาลสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความแตกต่างจากคู่แข่ง					
2	โรงพยาบาลสามารถพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดที่หลากหลาย และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
3	โรงพยาบาลสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ด้วยบริการที่โดดเด่น มีความแตกต่าง เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า					
<b>ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective Customer Response)</b>						
4	โรงพยาบาลสามารถรักษารฐานลูกค้าเก่าได้ดี ทำให้มีอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำอย่างสม่ำเสมอ					
5	โรงพยาบาลมีอัตราการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น					
6	ลูกค้าให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงพยาบาล					
<b>องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition)</b>						
7	โรงพยาบาลมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และมีความโดดเด่นในการบริการด้านรักษา					
8	โรงพยาบาลมีความโดดเด่นด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ในการรักษาโรคเฉพาะทางหรือโรคมีความซับซ้อน					
9	โรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานจากสถาบันคุณภาพต่างๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับและแข่งขันได้					
10	โรงพยาบาลเป็นผู้นำในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานในทุกส่วนของโรงพยาบาล					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance)</b>						
1	โรงพยาบาลสามารถสร้างรายได้ตามเป้าหมาย และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น					
2	โรงพยาบาลสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดได้ และอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้น					
3	โรงพยาบาลมีผลกำไรจากการดำเนินงาน					
4	โรงพยาบาลสามารถจ่ายผลตอบแทนโดยรวมแก่ผู้ถือหุ้นได้ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น					

**ตอนที่ 5** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity)</b>						
1	การดำเนินงานของโรงพยาบาลในปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงพยาบาลต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้					
2	โรงพยาบาลมีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อมจำนวนมาก ทำให้โรงพยาบาลต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง					
3	ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้โรงพยาบาลต้องใช้ความพยายามในการตอบสนองความต้องการและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง					
4	คู่แข่งพยายามสร้างความได้เปรียบ ด้วยการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะบุคคล และเฉพาะกลุ่มมากขึ้น					

**ตอนที่ 6** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)</b>						
1	ผู้บริหารโรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อนำพาโรงพยาบาลไปสู่เป้าหมาย					
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหาร และมีความสามารถในการบริหารงานเชิงรุก เพื่อสร้างโอกาสที่ดีต่อโรงพยาบาล					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ความสามารถทักษะ และกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานและพัฒนาโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในโรงพยาบาลเพื่อนำมาพัฒนาโรงพยาบาลให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
<b>การตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness)</b>						
6	โรงพยาบาลให้ความสำคัญและติดตามกลยุทธ์ของคู่แข่ง เพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล					
7	โรงพยาบาลมีการตื่นตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาลได้อย่างทัน่วงที					
8	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง					
<b>การมุ่งบริการ (Service orientation)</b>						
9	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับความรวดเร็วในการให้บริการ					
10	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำในการดูแลรักษาผู้ป่วย					
11	โรงพยาบาลจัดเตรียมสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ที่เพียงพอและปลอดภัยต่อลูกค้า					
12	โรงพยาบาลส่งเสริมให้บุคลากรมีหัวใจบริการที่ดี					
13	โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการบริการที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้า					

**ตอนที่ 7** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรม  
เชิงกลยุทธ์

7.1 ปัญหา อุปสรรคที่พบในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ข้อเสนอแนะในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูล\*\*\*



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง





แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง  
เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์:  
หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

---

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล  
ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน  
ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์  
ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์  
ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ  
ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์  
ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อจัดการนวัตกรรม

**ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล**

- 1.1 ชื่อ-สกุล ผู้ให้ข้อมูล.....
- 1.2 อายุ .....ปี
- 1.3 ระดับการศึกษา.....
- 1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
- 1.5 ตำแหน่ง.....

**ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลเอกชน**

- 2.1 ชื่อโรงพยาบาล  
.....
- 2.2 รูปแบบของธุรกิจ  
.....
- 2.3 ลักษณะของธุรกิจ  
.....
- 2.4 มาตรฐานที่ได้รับ  
.....
- 2.5 จำนวนเตียง  
.....
- 2.6 ทู่นในการดำเนินงาน  
.....
- 2.7 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ  
.....
- 2.8 จำนวนบุคลากรทางการแพทย์  
.....
- 2.9 กลุ่มลูกค้าหลัก  
.....

**ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์**

3.1 ท่านให้ความหมายการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.2 การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3 ท่านคิดว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.4 ท่านคิดว่าการตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.5 ท่านคิดว่าการบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3.6 ท่านคิดว่าความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

3.7 ท่านคิดว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) มีความสัมพันธ์กับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

**ตอนที่ 4 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์**

4.1 ท่านคิดว่าผลกระทบที่เกิดจากการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4.2 ลักษณะความได้เปรียบทางการตลาด (Market advantage) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4.3 ลักษณะประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective Customer Response) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4.4 ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

4.5 โรงพยาบาลของท่านมีผลการดำเนินงาน เช่น รายได้ ความพึงพอใจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....

**ตอนที่ 5 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ**

5.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.2 ท่านคิดว่าความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) มีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5.3 ท่านคิดว่าความรุนแรงทางการแข่งขัน (Competitive intensity) กระทบต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 6 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์**

6.1 ท่านคิดว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.2 ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.3 ลักษณะของการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน (Changing competitive awareness) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.4 ลักษณะของการมุ่งที่การบริการ (Service orientation) ของโรงพยาบาลเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรม**

7.1 ปัญหา อุปสรรคที่พบในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในโรงพยาบาล

.....

.....

.....

.....

7.2 ข้อเสนอแนะในการจัดการวัฏกรรมเชิงกลยุทธ์ในโรงพยาบาล

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ผู้จัดทำบันทึกการสัมภาษณ์ .....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์.....

สถานที่





ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)	ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant Power)	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (Factor Loading)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TP)	0.804	0.482-0.695	0.762-0.846
ตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทางการ แข่งขัน (CCA)	0.811	0.465-0.590	0.727-0.837
การมุ่งที่การบริการ (SO)	0.797	0.547-0.787	0.713-0.863
การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (NB)	0.867	0.555-0.659	0.761-0.886
การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (RST)	0.750	0.519-0.833	0.718-0.883
การบูรณาการกระบวนการจัดการ (IMP)	0.791	0.581-0.702	0.788-0.878
ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (FRA)	0.834	0.453-0.689	0.765-0.869
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (CD)	0.820	0.561-0.618	0.801-0.891
ความได้เปรียบทางการตลาด (MA)	0.784	0.527-0.678	0.813-0.862
ประสิทธิผลการตอบสนองจากลูกค้า (ECR)	0.772	0.478-0.522	0.720-0.841
องค์การที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (OEC)	0.872	0.534-0.778	0.718-0.840
ความรุนแรงทางการแข่งขัน (CPI)	0.864	0.572-0.616	0.721-0.866
ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BP)	0.913	0.535-0.637	0.702-0.811



ที่ ศธ 6806/ 3551



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

↓ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏช์ กุณิสร์

ด้วย นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาล  
เอกชนในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม  
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3559



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๕ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์

ด้วย นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาล  
เอกชนในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม  
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชั้น  
โทรศัพท์ 0-2849-7502  
โทรสาร 0-2849-7503

ที่ ศธ 6806/ 3664



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลจตุจักร  
กรุงเทพฯ 10170

๔ สิงหาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายแพทย์มัยรัช สามเสน

ด้วย นางสาวชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้สร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง  
“ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ในการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์: หลักฐานเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาล  
เอกชนในประเทศไทย” และจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
ให้กับนักศึกษา เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือการวิจัยให้มีความเหมาะสม  
ในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลจตุจักร

โทรศัพท์ 0-2849-7502

โทรสาร 0-2849-7503

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชลภััสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย
วัน เดือน ปี เกิด	19 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด	นนทบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2551 ปริญญาโท บธ.ม.(การตลาด) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ.25481 ปริญญาตรี บธ.บ.(การตลาด) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพัฒนชยการพระนคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	40/371 ม.11 หมู่บ้านพฤษภา 14 ต.บางแม่นาง อ.บางใหญ่ ต.นนทบุรี 11140

