

อิทธิพลของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม  
ขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

The Influence of Strategic Communication Capability on Innovation  
Performance in the Food and Beverage Manufacturing Industry in Thailand

วันที่รับบทความ: 4 มีนาคม 2569/ วันที่แก้ไขบทความ: 29 เมษายน 2569/ วันที่ตอบรับบทความ: 25 มิถุนายน 2569

ศิญาภัสร์ สุทธิธนันท์ชัย<sup>1</sup> และ ณรินทร์ทิพ วงษ์ลูนบุตรดา<sup>2\*</sup>  
Siyaphat Suthithananchai<sup>1</sup> Narinthip Vongloonbootda<sup>\*</sup>

**Abstract**

This study aims to examine the influence of strategic communication capability on organizational innovation performance in the food and beverage manufacturing industry in Thailand. A quantitative research design was employed. The sample consisted of 400 companies in the food and beverage manufacturing industry in Thailand. Executives or managers of the organizations served as respondents. Purposive sampling was used to select key informants, and the unit of analysis was at the organizational level. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed using multiple regression analysis.

The results reveal that strategic communication capability has a positive influence on organizational innovation performance. Among its dimensions, message consistency has the strongest effect, followed by stakeholder engagement, strategic alignment of communication, and leadership communication.

The findings highlight the importance of strategic communication capability in enhancing organizational innovation. Therefore, organizations should develop communication systems that are clear, consistent, and strategically aligned, while encouraging stakeholder engagement to support the effective and sustainable development of innovation.

**Keywords:** Strategic Communication, Innovation, Leadership Communication, Stakeholder Engagement

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำ สาขาวิชานวัตกรรมการตลาด คณะวิทยาการจัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยนครพนม  
Lecturer, Marketing Innovation, Faculty of Management Sciences and Information Technology, Nakhon Phanom University, Thailand

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการการบิน วิทยาลัยการบินการศึกษาและวิจัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยนครพนม  
Lecturer, Aviation Management, International Aviation Education and Research Academy, Nakhon Phanom University

\* Corresponding author, e-mail: Narinthiploon@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 400 บริษัท โดยผู้บริหารหรือผู้จัดการขององค์กรเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง หน่วยวิเคราะห์คือ ระดับองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยความสัมพันธ์ของสารในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมมากที่สุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร และการสื่อสารของผู้นำ ตามลำดับ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น องค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการสื่อสารที่มีความสอดคล้อง ชัดเจน และต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม การสื่อสารของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1. หลักการและเหตุผล

ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันด้านนวัตกรรมที่ทวีความรุนแรง องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับแรงกดดันในการพัฒนาแนวคิด ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการใหม่อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Garrido-Moreno et al., 2024) โดยเฉพาะในบริบทที่ความรวดเร็วในการพัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมสู่ตลาดมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Liu et al., 2024) สำหรับอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย ซึ่งเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมสำคัญของเศรษฐกิจและการส่งออกของประเทศ การพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมดังกล่าว

ในด้านทฤษฎี งานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เสนอว่าแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาสปรับตัว และบูรณาการทรัพยากรเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน (Kulichyova et al., 2025) งานวิจัยล่าสุดยังยืนยันว่าความสามารถดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินงานและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร (Leonidou et al., 2025) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับความสามารถด้านเทคโนโลยี ความสามารถด้านดิจิทัล หรือทรัพยากรด้านความรู้เป็นหลัก ขณะที่บทบาทของ “การสื่อสารเชิงกลยุทธ์” ในฐานะความสามารถระดับองค์กรที่สนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรมยังได้รับการศึกษาอย่างจำกัด

ในช่วงที่ผ่านมา แนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ได้พัฒนาไปจากมุมมองของการสื่อสารองค์กรแบบดั้งเดิมสู่การเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร (Pavić & Beriša, 2025) งานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร (Bukar et al., 2025) อีกทั้งยังมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมและการออกแบบกระบวนการนวัตกรรม (Ludwig et al., 2024) นอกจากนี้ การสื่อสารของผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร (Abdulaal & Zoubi, 2025) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการผลิตที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่อุปทาน

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Capability: SCC) สามารถอธิบายได้ในฐานะความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสามารถดังกล่าวสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร (Strategic Alignment: SA) ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร (Message Consistency: MC) การสื่อสารของผู้นำ (Leadership Communication: LC) และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement: SE) เมื่อพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อาจทำหน้าที่เป็นกลไกระดับจุลภาค (micro-foundation) ที่สนับสนุนกระบวนการรับรู้โอกาส การผสมผสานทรัพยากร และการปรับใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาวัตกรรมขององค์กร (Joussen et al., 2024)

ในด้านผลลัพธ์ขององค์กร งานวิจัยด้านนวัตกรรมเสนอว่า ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Innovation Performance: IP) ควรถูกพิจารณาในลักษณะพหุมิติ ไม่เพียงจำกัดอยู่ที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานและความรวดเร็วในการนำแนวคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติ (Chen et al., 2025) ดังนั้น ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมจึงสามารถสะท้อนผ่านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และความเร็วในการสร้างนวัตกรรม (Innovation Speed) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีการผลิต และมาตรฐานด้านคุณภาพและความปลอดภัยของอาหารอย่างต่อเนื่อง

แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้านี้จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความสามารถเชิงพลวัต และนวัตกรรม (Makhoul et al., 2021) รวมถึงบทบาทของการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์กรต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Bogale et al., 2025) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นปัจจัยด้านการจัดการภายในองค์กร และยังมีการศึกษาที่จำกัดเกี่ยวกับการตรวจสอบอิทธิพลโดยตรงของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในลักษณะพหุมิติ โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยพิจารณาความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ใน 4 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร การสื่อสารของผู้นำ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการศึกษานี้คาดว่าจะช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในฐานะกลไกสำคัญที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่ข้อเสนอเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติ

สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในการพัฒนาศักยภาพด้านการสื่อสารเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

## 3. การทบทวนวรรณกรรม

### 3.1 ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Capability: SCC) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการออกแบบ จัดการ และบูรณาการกระบวนการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เสนอว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรเกิดความชัดเจน และช่วยให้บุคลากรสามารถประสานการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pavić & Beriša, 2025) ภายใต้กรอบแนวคิด ความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ความสามารถในการสื่อสารสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกระดับจุลภาค (micro-foundation) ที่สนับสนุนการรับรู้โอกาส การประสานทรัพยากร และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Joussen et al., 2024) โดยเฉพาะในบริบทของการจัดการนวัตกรรม ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนข้อมูล การประสานงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายฝ่าย งานวิจัยจำนวนมากเสนอว่า ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญหลายมิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร การสื่อสารของผู้นำ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

### 3.2 ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Innovation Performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ซึ่งสะท้อนทั้งความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และความรวดเร็วในการนำแนวคิดใหม่ไปสู่การใช้งานจริง (Knudsen et al., 2023) งานวิจัยด้านการจัดการนวัตกรรมเสนอว่า ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมสามารถพิจารณาในลักษณะพหุมิติ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และความเร็วของนวัตกรรม ซึ่งช่วยสะท้อนความสามารถขององค์กรในการสร้างคุณค่าใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Tang & Zhang, 2022)

### 3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาสมมติฐานการวิจัย

#### 3.3.1 ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารสะท้อนถึงระดับที่สารและแนวทางการสื่อสารขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยด้านการจัดการนวัตกรรมชี้ว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การตัดสินใจด้านนวัตกรรมมีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Knudsen et al., 2023) นอกจากนี้ แนวคิดความสามารถเชิงพลวัตยังอธิบายว่า การจัดแนวระหว่างกลยุทธ์ เทคโนโลยี และทรัพยากรขององค์กรมี

บทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรม (Sarwar et al., 2024) ดังนั้น ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารจึงมีแนวโน้มที่จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

H1: ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

### 3.3.2 ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร และลดความกำกวมในช่วงการดำเนินโครงการนวัตกรรม วรรณกรรมด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงเสนอว่า การสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอสามารถช่วยลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มระดับการยอมรับของบุคลากรต่อแนวทางหรือวิธีการใหม่ (Taruchain-Pozo et al., 2025) ในบริบทของการจัดการนวัตกรรม โครงสร้างของสารที่มีความสอดคล้องกันยังช่วยให้ทีมงานสามารถจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการตัดสินใจด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ludwig et al., 2024) ดังนั้น ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารจึงอาจมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร

H2: ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

### 3.3.3 การสื่อสารของผู้นำและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

การสื่อสารของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และสนับสนุนพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากร งานวิจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงพบว่า การสื่อสารของผู้นำที่มีความชัดเจนและต่อเนื่องช่วยลดความไม่แน่นอน และเพิ่มความพร้อมขององค์กรต่อการปรับตัว (Tarasov, 2024) นอกจากนี้ งานวิจัยระดับทิมยังชี้ว่า พฤติกรรมการสื่อสารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับระดับความปลอดภัยทางจิตใจของบุคลากร ซึ่งช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ภายในองค์กร (Jin & Peng, 2024) ปัจจัยดังกล่าวมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมและการยกระดับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

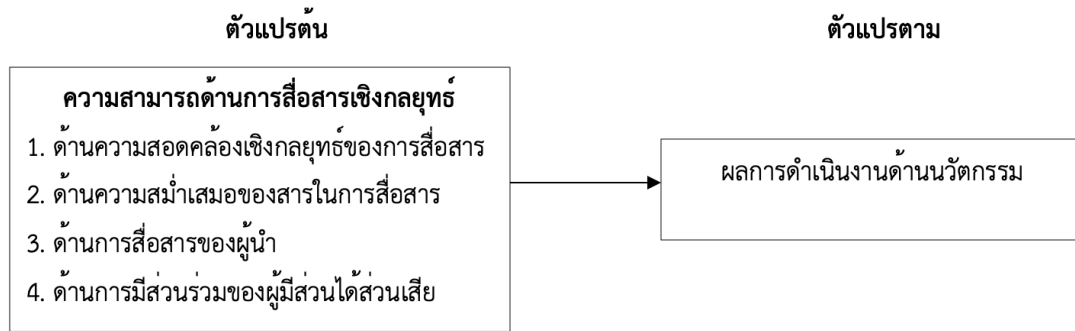
H3: การสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

### 3.3.4 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกระบวนการที่องค์กรสร้างปฏิสัมพันธ์และความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม งานวิจัยเสนอว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมเชิงพลวัตช่วยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการสร้างคุณค่าและกำหนดทิศทางขององค์กรร่วมกัน (Kujala et al., 2022) นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของตลาด และเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Viriyasitavat et al., 2025)

H4: การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

#### 4. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี



รูปภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 5. ระเบียบวิธีวิจัย

##### 5.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยกำหนดประชากรเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 15,295 บริษัท (DataForThai, 2025) เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวมีการแข่งขันสูงและต้องอาศัยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร จึงเหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้อ้างอิงสูตรของ Taro Yamane (1973) สำหรับการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ทราบจำนวนแน่นอน โดยมีสมการดังนี้

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

เมื่อ  $n$  = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับ 0.05 และจำนวนประชากรทั้งหมด 15,295 บริษัท เมื่อนำค่าดังกล่าวเข้าสูตรคำนวณจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 390 หน่วย เพื่อเพิ่มความเหมาะสมและรองรับความไม่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการในระดับกลางขึ้นไป ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร และมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี รวมทั้งมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ของการวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับองค์กร (organization level) แม้ว่าการเก็บข้อมูลจะดำเนินการในระดับบุคคล แต่ได้ใช้แนวทางผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) โดยคัดเลือกผู้บริหารเป็นผู้แทนในการตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความเข้าใจภาพรวมขององค์กร และสามารถให้ข้อมูลที่สะท้อนการดำเนินงานในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารจึงสามารถใช้เป็นตัวแทนขององค์กร (organizational representation) ได้อย่างเหมาะสม

## 5.2 เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ใช้มาตรวัดตัวแปรเป็นมาตรนามบัญญัติ (nominal scale) และมาตรจัดลำดับ (ordinal scale)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วยคำถามจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ประเภทผลิตภัณฑ์ ขนาดองค์กร และอายุองค์กร ใช้มาตรวัดตัวแปรเป็นมาตรนามบัญญัติ (nominal scale) และมาตรจัดลำดับ (ordinal scale)

ส่วนที่ 3 ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 20 ข้อ ครอบคลุม 4 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร การสื่อสารของผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 15 ข้อ ครอบคลุม 3 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และความเร็วของนวัตกรรม

ตัวแปรความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในงานวิจัยนี้ วัดโดยใช้แบบสอบถามในลักษณะการประเมินจากการรับรู้ของผู้ตอบ (perceptual measurement) ซึ่งเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร โดยการวัดดังกล่าวสามารถสะท้อนการดำเนินงานในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ข้อคำถามในส่วนที่ 3 และส่วนที่ 4 ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale 5 ระดับ ได้แก่ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด 2 = เห็นด้วยน้อย 3 = เห็นด้วยปานกลาง 4 = เห็นด้วยมาก 5 = เห็นด้วยมากที่สุด โดยเกณฑ์แปลผลมีดังนี้ 4.21–5.00 = มากที่สุด 3.41–4.20 = มาก 2.61–3.40 = ปานกลาง 1.81–2.60 = น้อย 1.00–1.80 = น้อยที่สุด

## 5.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและการสื่อสารองค์กร จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรการวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item–Objective Congruence: IOC) ตามแนวทางของ Rovinelli and Hambleton (1977) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การยอมรับไว้ที่ 0.50 ขึ้นไป ผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามทุกข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวแปรการวิจัยในระดับสูง

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย (Reliability Test) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 คน และคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามแนวคิดของ Cronbach (1951) โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับไว้ที่ 0.70 ขึ้นไป (Nunnally & Bernstein, 1994) ผลการทดสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละมิติอยู่ระหว่าง 0.885–0.932 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ดีและมีความเหมาะสมสำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการวิจัย ทั้งในรูปแบบออนไลน์และแบบส่งไปรษณีย์ โดยส่งไปยังผู้บริหารหรือผู้จัดการขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทยที่ยังดำเนินการอยู่ในช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล ทั้งนี้ บริษัทจำนวน 520 แห่งถูกคัดเลือกโดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จากองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารจัดการชัดเจน และมีผู้บริหารหรือผู้จัดการที่สามารถให้ข้อมูลในระดับองค์กรได้เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 450 ชุด และเมื่อทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่า มีแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จริงจำนวน 400 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 76.92 ของแบบสอบถามที่ส่งออกทั้งหมด อัตราการตอบกลับดังกล่าวถือว่าอยู่ในระดับที่เพียงพอสำหรับการวิจัยเชิงสำรวจ เนื่องจากวรรณกรรมด้านระเบียบวิธีวิจัยระบุว่า อัตราการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 50 ถือว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และหากมากกว่าร้อยละ 70 ถือว่าอยู่ในระดับที่ดีและมีความน่าเชื่อถือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Babbie, 2020) ดังนั้น อัตราการตอบกลับของการวิจัยครั้งนี้จึงอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

## 5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

5.5.1 สถิติเชิงพรรณนา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปขององค์กร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ประเภทผลิตภัณฑ์ ขนาดองค์กร อายุองค์กร มาตรฐานการรับรอง และตลาดหลักขององค์กร วิเคราะห์โดยใช้ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และ ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายระดับของตัวแปรที่ศึกษา

5.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## 6. ผลการวิจัย

### 6.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 มีอายุระหว่าง 31–40 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 ในด้านตำแหน่งงานพบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดการฝ่ายผลิต จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 และมีประสบการณ์ทำงาน 5–10 ปี จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปขององค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ผลิตอาหาร จำนวน 180 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 45.0 มีขนาดองค์กร 100–300 คน จำนวน 160 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 40.0 และมีอายุองค์กร 10–20 ปี จำนวน 150 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 37.5

**ตารางที่ 1:** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

| มิติ                                 | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|--------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร | 2.84      | 0.37 | ปานกลาง          |
| ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร       | 2.95      | 0.37 | ปานกลาง          |
| การสื่อสารของผู้นำ                   | 2.98      | 0.36 | ปานกลาง          |
| การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.08      | 0.36 | ปานกลาง          |
| รวม                                  | 2.96      | 0.28 | ปานกลาง          |

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบมีการรับรู้ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรในกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระดับที่ยังไม่สูงมากนัก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า ทุกมิติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 รองลงมาคือ การสื่อสารของผู้นำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 และความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 ตามลำดับ ขณะที่มิติความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เท่ากับ 2.84 ซึ่งอาจสะท้อนถึงช่องว่างในการเชื่อมโยงสารการสื่อสารกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ

**ตารางที่ 2:** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

| มิติ                | ค่าเฉลี่ย | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------|-----------|------|------------------|
| นวัตกรรมผลิตภัณฑ์   | 2.94      | 0.60 | ปานกลาง          |
| นวัตกรรมกระบวนการ   | 3.05      | 0.59 | ปานกลาง          |
| ความเร็วของนวัตกรรม | 3.02      | 0.60 | ปานกลาง          |
| รวม                 | 3.00      | 0.56 | ปานกลาง          |

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบมีการรับรู้ว่าการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีศักยภาพด้านนวัตกรรมในระดับปานกลาง และยังมีพื้นที่สำหรับการพัฒนาเพิ่มเติม เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า ทุกมิติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ นวัตกรรมกระบวนการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 รองลงมาคือ ความเร็วของนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 ตามลำดับ

## 6.2 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน

**ตารางที่ 3:** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

| ตัวแปร   | B      | S.E.  | $\beta$ | t      | Sig.  | VIF |
|----------|--------|-------|---------|--------|-------|-----|
| Constant | -0.145 | 0.250 | -       | -0.579 | 0.563 |     |

|                  |                |                         |        |          |               |       |
|------------------|----------------|-------------------------|--------|----------|---------------|-------|
| SA               | 0.246          | 0.081                   | 0.162  | 3.035    | 0.003*        | 1.577 |
| MC               | 0.298          | 0.079                   | 0.198  | 3.772    | 0.000***      | 1.533 |
| LC               | 0.235          | 0.085                   | 0.153  | 2.786    | 0.006**       | 1.676 |
| SE               | 0.281          | 0.080                   | 0.180  | 3.525    | 0.000***      | 1.448 |
| Model Statistics |                |                         |        |          |               |       |
| R                | R <sup>2</sup> | Adjusted R <sup>2</sup> | F      | Sig      | Durbin-Watson |       |
| 0.539            | 0.290          | 0.283                   | 40.410 | 0.001*** | 2.084         |       |

หมายเหตุ p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

จากตารางที่ 3 พบว่า แบบจำลองการถดถอยที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจากการรับรู้ของผู้ตอบมีความเหมาะสมและมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 40.410$ ,  $p < .001$ ) โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมได้ร้อยละ 29.0 ( $R^2 = 0.290$ ) และเมื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนแล้วมีค่า Adjusted R<sup>2</sup> เท่ากับ 0.283 นอกจากนี้ ค่า Durbin-Watson เท่ากับ 2.084 แสดงว่าไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อน (autocorrelation) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร (MC) ( $\beta = 0.198$ ,  $p < .001$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SE) ( $\beta = 0.180$ ,  $p < .001$ ) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร (SA) ( $\beta = 0.162$ ,  $p < .01$ ) และการสื่อสารของผู้นำ (LC) ( $\beta = 0.153$ ,  $p < .01$ ) ตามลำดับ นอกจากนี้ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ของตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 1.448 ถึง 1.676 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 10 แสดงว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ในแบบจำลอง

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร การสื่อสารของผู้นำ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ตอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

สมการถดถอยพหุคูณสามารถเขียนได้ดังนี้

$$IP = -0.145 + 0.246(SA) + 0.298(MC) + 0.235(LC) + 0.281(SE)$$

โดยที่ IP = ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม SA = ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร MC = ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร LC = การสื่อสารของผู้นำ และ SE = การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 7. สรุปผลการวิจัย

### 7.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี สำหรับตำแหน่งงานพบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายผลิต และมีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ในด้านข้อมูลทั่วไป

ขององค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจการผลิตอาหาร มีขนาดองค์กร (จำนวนพนักงาน) 100–300 คน และมีอายุองค์กร 10–20 ปี

#### 7.2 ระดับความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ว่า ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า ทุกมิติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

#### 7.3 ระดับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ว่า ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยนวัตกรรมกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

#### 7.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ความสามารถด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนผ่านการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่มในประเทศไทย

### 8. การอภิปรายผลการวิจัย

H1: ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัยซึ่งสะท้อนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่า เมื่อองค์กรสามารถสื่อสารเป้าหมายกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรให้มีความสอดคล้องกันในทุกระดับ จะช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ช่วยให้บุคลากรเข้าใจทิศทางองค์กร ลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และสร้างการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้การพัฒนาแนวคิดใหม่และการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cabaleiro-Cerviño & Mendi (2024) ที่พบว่า การบูรณาการกลยุทธ์องค์กรกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนด้วย ESG ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ Sarwar et al. (2024) ยังชี้ให้เห็นว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ระหว่างระบบดิจิทัล ความสามารถด้านนวัตกรรม และกลยุทธ์องค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่นเดียวกับ Al-Shami et al. (2022) ที่พบว่า ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมผ่านการพัฒนาความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ Quang-Huy (2023) ยังพบว่า การจัดแนวความสอดคล้องของกลยุทธ์องค์กรกับแนวทางนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

H2: ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัยซึ่งสะท้อนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่ง

แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารที่มีเนื้อหาชัดเจนและมีความสม่ำเสมอช่วยให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ข้อมูลและเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความเข้าใจร่วมกันและสามารถดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bukar et al. (2025) พบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีความชัดเจนของสารสามารถส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ Muragijimana et al. (2024) ยังพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารที่มีความชัดเจนและต่อเนื่องสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทของการพัฒนานวัตกรรม การสื่อสารที่มีความสม่ำเสมอช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับ Knudsen et al. (2023) ที่ระบุว่า การสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนและต่อเนื่องระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

H3: การสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัยซึ่งสะท้อนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การสื่อสารของผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhong et al. (2023) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลและการสื่อสารของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน นอกจากนี้ Iqbal et al. (2021) ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งเสริมผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อผู้นำสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ในทำนองเดียวกัน Luo et al. (2024) ระบุว่า ผู้นำที่มีบทบาทในการสื่อสารและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรสามารถส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง Salsabila et al. (2025) ยังชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารของผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

H4: การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

ผลการวิจัยซึ่งสะท้อนการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ สามารถช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างแนวคิดใหม่และพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kujala et al. (2022) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการสร้างคุณค่าร่วมและการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร นอกจากนี้ Fobbe et al. (2024) ยังระบุว่า การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และมุมมองใหม่ ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพในทำนองเดียวกัน Odonkor et al. (2024) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร อีกทั้ง Viriyasitavat et al. (2025) ยังชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

## 9. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

### 9.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

9.1.1 พัฒนาความสม่ำเสมอของสารในการสื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจเป้าหมายและทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างสอดคล้องกัน

9.1.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และแนวคิดใหม่ในการพัฒนานวัตกรรม

9.1.3 เสริมสร้างบทบาทของผู้นำในการสื่อสาร โดยผู้บริหารควรถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน และสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่

9.1.4 พัฒนาความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการสื่อสาร เพื่อเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

### 9.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

9.2.1 ควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่ออธิบายกลไกของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

9.2.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังอุตสาหกรรมอื่น เช่น อุตสาหกรรมเทคโนโลยี อุตสาหกรรมบริการ หรือธุรกิจสตาร์ทอัพ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยในบริบทที่แตกต่างกัน

9.2.3 ควรใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรได้อย่างครอบคลุมและแม่นยำมากขึ้น

## บรรณานุกรม

### ภาษาอังกฤษ

- Abbass, M., Mahmood, H., Furqan, M., & Qaralleh, T. (2025). The knowledge-innovation pathway: How organizational culture, structure, and technology drive process improvement and product innovation. *Journal of Education Culture and Society*, 3, 213–233.
- Abdulaal, A., & Zoubi, K. (2025). The role of strategic leadership in enhancing innovation performance in the Jordan pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 15(4), 93–102.
- Al-Shami, S., Alsuwaidi, A., & Akmal, S. (2022). The effect of entrepreneurial orientation on innovation performance in the airport industry through learning orientation and strategic alignment. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2095887.
- Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. (2022). Total quality management and small and medium-sized enterprises' (SMEs) performance: Mediating role of innovation speed. *Sustainability*, 14(14), 8719.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bogale, A., Birbirs, Z., & Abegaz, M. (2025). The effect of organizational learning on firm performance: The mediating role of innovation capability in Ethiopian state-owned enterprises. *Discover Sustainability*, 6, Article 1277.
- Bukar, K., Usman, M., & Ngubdo, U. (2025). Effect of communication strategies on organisational performance. *Solo International Collaboration and Publication of Social Sciences and Humanities*, 3(2).
- Cabaleiro-Cerviño, G., & Mendi, P. (2024). ESG-driven innovation strategy and firm performance. *Eurasian Business Review*, 14(1), 137–185.
- Chen, Y., Du, H., & Wang, D. (2025). Research on the relationship between executive cognition and innovation performance of SRDI SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1493242.
- Cooper, R. (2024). The AI transformation of product innovation. *Industrial Marketing Management*, 119, 1–10.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- DataForThai. (2025). Business objectives database: Food and beverage manufacturing category. <https://www.dataforthai.com/business/objective>
- Fobbe, L., Niss, C., & Hilletoft, P. (2024). Continuous and changing stakeholder engagement for organisational sustainability: Proposing the stakeholder engagement flow model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(6), 5109–6525.
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, Article 102777.
- Iqbal, S., Martins, J., Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using Smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13(8), 4361.

- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance: A study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*, 19(3), Article e0306629.
- Joussen, T., Kanbach, D., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(3), 371–501.
- Knudsen, M., Von Zedtwitz, M., Griffin, A., & Barczak, G. (2023). Best practices in new product development and innovation: Results from PDMA's 2021 global survey. *Journal of Product Innovation Management*, 40(2), 237–260.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196.
- Kulichyova, A., Islam, N., Kazantsev, N., & White, L. (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*, 27(3), 307–453.
- Leonidou, L., Palihawadana, D., Aykol, B., Nilssen, F., & Christodoulides, P. (2025). Dynamic capability drivers and performance outcomes of strategic import planning: The moderating role of organizational resources and market factors. *Management International Review*, 65(5), 637–672.
- Liu, Y., Chang, T., Hong, M., Wu, Z., So, A., Jorswieck, E., & Yu, W. (2024). A survey of recent advances in optimization methods for wireless communications. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, 42(12), 2992–3031.
- Ludwig, S., Herhausen, D., De Luca, L. M., & Grewal, D. (2025). Communication design logics and innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 42(5), 850–873.
- Luo, Y., Arshad, M., & Zhao, M. (2024). A review of the impact of leadership styles on employee innovation performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1).
- Makhloufi, L., Laghouag, A., Sahli, A., & Belaïd, F. (2021). Impact of entrepreneurial orientation on innovation capability: The mediating role of absorptive capability and organizational learning capabilities. *Sustainability*, 13(10), 5399.
- Muragijimana, F., Ong'ong'a, D., & Ilungu, F. (2024). Influence of communication strategies on organizational performance: A case of the Office of the Auditor General of State Finances in Rwanda. *African Journal of Empirical Research*, 5(4).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Odonkor, T., Urefe, O., Agu, E., & Obeng, S. (2024). Building resilience in small businesses through effective relationship management and stakeholder engagement. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(8).
- Pavić, A., & Beriša, H. (2025). Strategic communications: Theory and development. *Nacionalni interes*, 51(2), 107–129.
- Quang-Huy, N. (2023). The effectiveness of strategic alignment between open innovation and generic strategies: Empirical evidence from restaurant SMEs in Vietnam. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3).
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977, April). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, USA.

- Salsabila, A., Febriantina, S., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. (2025). The role of effective communication in leadership: A literature review. *Klabat Journal of Management*, 6(1), 40–49.
- Sarwar, Z., Gao, J., & Khan, A. (2024). Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: A dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 41(2), 867–901.
- Tang, Y., & Zhang, P. (2022). The impact of virtual integration on innovation speed: On the view of organizational information processing theory. *Journal of Organizational and End User Computing*, 34(1), 1–20.
- Tarasov, S. (2024). The role of communication in change management and formation of innovative corporate culture. *Black Sea Economic Studies*, 86.
- Taruchain-Pozo, F., Avilés-Castillo, F., Cuesta-Andaluz, E., & Buele, J. (2025). Organizational communication in change management: A narrative review. *Multidisciplinary Reviews*, 9(1), e2026033
- Viriyasitavat, W., Tangwaragorn, P., Boonlertuthai, K., Charoenruk, N., Rhuwadhana, P., Dhiman, G., Shankar, A., & Hoonsoon, D. (2025). Key factors and strategies for stakeholder engagement in corporate sustainability: A systematic review. *Journal of Posthumanism*, 5(8).
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Zhong, L., Fooprateepsiri, R., & Pu, R. (2023). Impact of e-leadership on organizational innovation performance: Role of employee followership. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 503-535.