อิทธิพลของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

The Influence of Organization Leadership Innovative Management Market Orientation and Organizational Agility on the Business Performance of Cosmetics Original Equipment Manufacturer in Thailand

พันธวุฒิ สารถวัลย์แพศย์[1], นัยนา วงศ์จรรยา[2] และ ณัฐพงษ์ เตชะรัตนเสฏฐ์[3]

Pantawoot Sarntawanphaet[1], Naiyana Wongjunya[2], and Nattapong Techarattanased[3]

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand

[1]*First Author.* E-mail: s66584945018@ssruac.th

[2]*Advisor.* E-mail: naiyana2496@gmail.com

[3]*Corresponding Author.* E-mail: nattapong.te@ssru.ac.th

Received July 11, 2026; **Revised** October 10, 2026; **Accepted** October 22, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสานวิธีครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย 2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อผลการดำเนินงาน และ 3) พัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการหรือตัวแทนของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอาง จำนวน 340 คน ด้วยแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .393–.779 และแบบวัดแต่ละตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง .741–.826 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและแบบจำลองสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำองค์กร ความคล่องตัวขององค์กร การจัดการนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นตลาด อยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12, 4.08, 4.01, 3.98 และ 3.92 ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายความคล่องตัวขององค์กรได้ร้อยละ 89 ขณะที่ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 73 โดยความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด กับผลการดำเนินงาน และ 3) แบบจำลอง COSMETIC–BSC เป็นกรอบเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอาง โดยบูรณาการข้อมูลเชิงลึกด้านลูกค้าและตลาด ความคล่องตัว มาตรฐานและ

ความยั่งยืน ภาวะผู้นำ เครือข่ายพันธมิตร เทคโนโลยีและข้อมูล นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน ไปสู่ผลการดำเนินงานตามมิติ Balanced Scorecard

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำองค์กร; การจัดการนวัตกรรม; การมุ่งเน้นตลาด; ความคล่องตัวขององค์กร; ผลการดำเนินงาน

Abstract

This mixed–methods research aimed to: 1) examine the levels of organizational leadership, innovation management, market orientation, organizational agility, and performance of cosmetic contract manufacturing companies in Thailand; 2) investigate the influence of organizational leadership, innovation management, market orientation, and organizational agility on organizational performance; and 3) develop a performance enhancement model for cosmetic contract manufacturing companies in Thailand. Quantitative data were collected from 340 entrepreneurs or executive representatives of cosmetic contract manufacturing companies through a five–point rating scale questionnaire. The item discrimination indices ranged from .393 to .779, while the Cronbach's alpha coefficients for the measurement scales ranged from .741 to .826, indicating acceptable reliability. Data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling. Qualitative data were obtained through in–depth interviews with 30 key informants and analyzed using content analysis. The findings revealed that: 1) organizational leadership, organizational agility, innovation management, performance, and market orientation were all rated at a high level, with mean scores of 4.12, 4.08, 4.01, 3.98, and 3.92, respectively; 2) organizational leadership, innovation management, and market orientation jointly explained 89 percent of the variance in organizational agility, while organizational agility, organizational leadership, and market orientation jointly explained 73 percent of the variance in organizational performance. Organizational agility was found to serve as a mediating variable between organizational leadership, innovation management, and market orientation and organizational performance and 3) the COSMETIC–BSC Model was developed as a strategic framework for enhancing organizational performance. The model integrates customer and market insight development, organizational agility, quality standards and sustainability, strategic leadership, business networking, technology and data–driven management, innovation capability, and competitive advantage enhancement, leading to performance improvement across the four Balanced Scorecard dimensions: financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives.

Keywords: organizational leadership; innovation management; market orientation; organizational agility; organizational performance

บทนำ

อุตสาหกรรมรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอาง (Cosmetic Original Equipment Manufacturer: OEM) ของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาอุตสาหกรรมความงามของประเทศ เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Krungthai COMPASS, 2023; Thaipublica, 2023) อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค และความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการปรับตัวและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาผลการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Teece, 2018; Teece et al., 2016)

ภายใต้บริบทดังกล่าว นักวิชาการจำนวนมากเสนอว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพหรือเงินทุนเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Nguyen et al., 2024; Dhir et al., 2024) โดยเฉพาะภาวะผู้นำองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทาง สร้างวิสัยทัศน์ และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็ว และผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อทั้งความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานในระยะยาว (Bonini et al., 2024; Tandon et al., 2024) นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมยังได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สูตรใหม่ และกระบวนการผลิตใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อแนวโน้มตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรที่สามารถบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีศักยภาพในการปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (Teece, 2018; Dhir et al., 2024; Alkandi & Helmi, 2024) ขณะเดียวกัน การมุ่งเน้นตลาดถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า ติดตามการเคลื่อนไหวของคู่แข่งขัน และนำข้อมูลจากตลาดมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีส่วนช่วยยกระดับทั้งความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990; Alkandi & Helmi, 2024)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กรในฐานะปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรไว้แล้ว แต่ส่วนใหญ่มักศึกษาแยกเป็นรายปัจจัย หรือศึกษาในบริบทอุตสาหกรรมการผลิตและธุรกิจบริการทั่วไป ขณะที่อุตสาหกรรมรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยมีลักษณะเฉพาะที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า แนวโน้มความงาม เทคโนโลยีการผลิต และมาตรฐานคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bonini et al., 2024; Dhir et al., 2024; Nguyen et al., 2024) ดังนั้น จึงยังขาดการศึกษาเชิงบูรณาการที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด ส่งผลต่อผลการดำเนินงานผ่านความคล่องตัวขององค์กร

อย่างไร การวิจัยครั้งนี้จึงมีความจำเป็นเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และพัฒนาแบบจำลองที่สามารถอธิบายกลไกการยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม (Teece, 2018; Teece et al., 2016)

นอกจากนี้ แม้แนวคิด Balanced Scorecard จะเป็นกรอบที่ช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างรอบด้าน ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา แต่เมื่อนำมาใช้กับธุรกิจรับจ้างผลิตเครื่องสำอาง อาจยังไม่สามารถสะท้อนลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมได้อย่างเพียงพอ เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มความงามและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการแข่งขันและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Krungthai COMPASS, 2023; ThaiPublica, 2023) ขณะเดียวกัน ลักษณะการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจ และตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว (Dhir et al., 2024; Nguyen et al., 2024) โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และความสามารถภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Teece, 2018; Teece et al., 2016) นอกจากนี้ ธุรกิจ OEM เครื่องสำอางยังต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพ และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ รวมถึงความสามารถในการพัฒนาสูตรหรือผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของแต่ละแบรนด์ ซึ่งส่งผลให้ผู้ผลิตต้องสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการตอบสนองต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น ดังนั้น การประเมินผลการดำเนินงานด้วยมิติทั่วไปเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่สะท้อนกลไกเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของธุรกิจ OEM เครื่องสำอางได้ครบถ้วน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแบบจำลองที่บูรณาการมิติของ Balanced Scorecard เข้ากับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถอธิบายและขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาระดับของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย รวมทั้งศึกษาอิทธิพลเชิงโครงสร้างของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบจำลองเชิงกลยุทธ์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนั้น ความท้าทายของธุรกิจ OEM เครื่องสำอางจึงไม่ได้อยู่เพียงที่การวัดผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมหลายมิติ แต่ยังอยู่ที่การเชื่อมโยงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเข้ากับผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญของการพัฒนาแบบจำลอง COSMETIC–BSC ในการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กร ที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

อุตสาหกรรมรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการแข่งขันที่รุนแรง พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพในการปรับตัวและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) อธิบายว่าองค์กรที่สามารถสร้าง ปรับเปลี่ยน และพัฒนาทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง จะมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน (Teece, 2018; Teece et al., 2016) ภาวะผู้นำองค์กรถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจน สนับสนุนการเรียนรู้ และส่งเสริมการตัดสินใจที่รวดเร็ว จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bonini et al., 2024; Ramani et al., 2024; Dhir et al., 2024) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางที่มีการเปลี่ยนแปลงของแนวโน้มผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกัน งานวิจัยจำนวนมากยังชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความสามารถในการแข่งขัน และผลลัพธ์ทางการเงิน (Podsakoff et al., 2024; Bonini et al., 2024; Nguyen et al., 2024)

นอกจากภาวะผู้นำแล้ว การจัดการนวัตกรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าใหม่และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว องค์กรที่สามารถบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ หรือนวัตกรรมทางธุรกิจ จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น (Teece, 2018; Dhir et al., 2024; Al Halbusi et al., 2024) สำหรับธุรกิจรับจ้างผลิตเครื่องสำอาง การพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการผลิต และการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร ล้วนเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การมุ่งเน้นตลาด (Market

Orientation) ได้รับการยอมรับว่าเป็นหนึ่งในความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กรยุคใหม่ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรสามารถรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า คู่แข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่เหมาะสม (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) งานวิจัยร่วมสมัยพบว่า องค์กรที่มีการมุ่งเน้นตลาดสูงจะสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงของตลาดได้รวดเร็วกว่าองค์กรทั่วไป ส่งผลให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Al Halbusi et al., 2024; Tripathy & Lenka, 2024; Dhir et al., 2024) ความสามารถดังกล่าวจึงมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานในระยะยาว

เมื่อองค์กรมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และมีการมุ่งเน้นตลาดที่ชัดเจน จะส่งผลให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) ซึ่งเป็นความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจ และดำเนินการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม (Dhir et al., 2024; Nguyen et al., 2024; Ramani et al., 2024) ความคล่องตัวถือเป็นความสามารถเชิงพลวัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมรับจ้างผลิตเครื่องสำอางที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมสามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ขณะที่ความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า ทั้งในด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

จากการทบทวนวรรณกรรม การวิจัยนี้จึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร

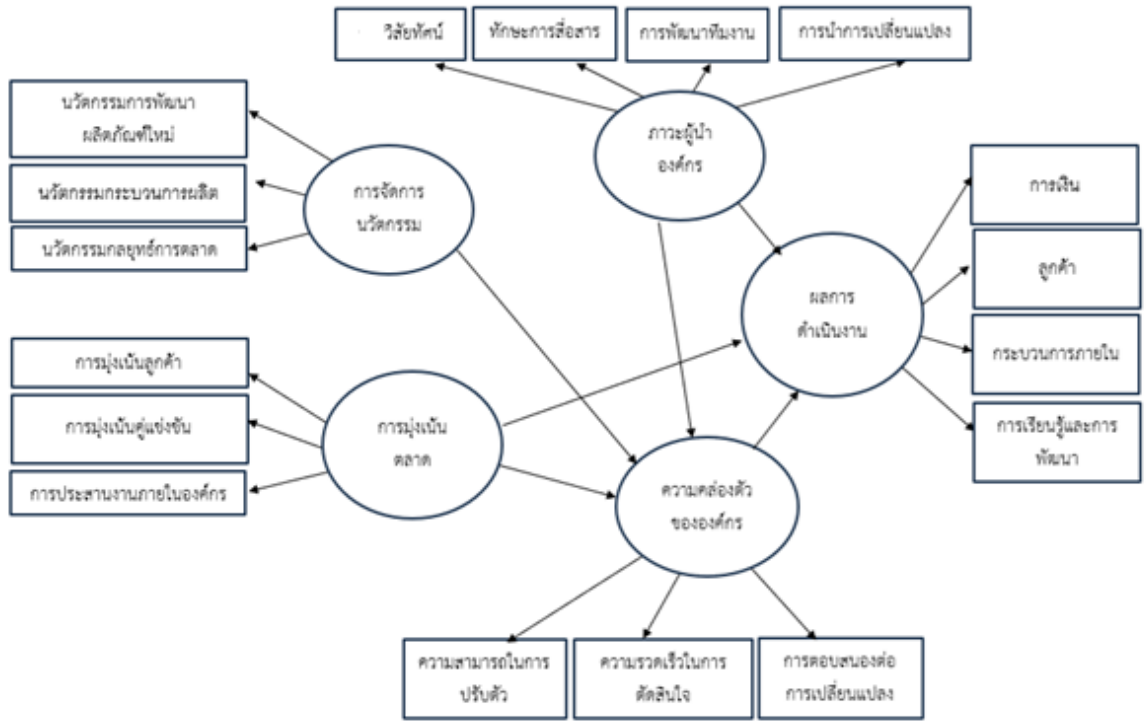
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร

สมมติฐานการวิจัยที่ 5 การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

นำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกระบวนการวิจัยเริ่มต้นจากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย จากนั้นจึงพัฒนาเครื่องมือวิจัยในรูปแบบแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (5–Point Rating Scale) เพื่อใช้วัดตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเทคนิคการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย (Item–Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า .60 ขึ้นไป ก่อนนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Corrected Item Total Correlation) และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยพบว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .393 – .779 และแต่ละตัวแปรเชิงประจักษ์ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .741 – .826

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย จำนวน 4,094 ราย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือตัวแทนของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย จำนวน 340 คน โดยกำหนดให้ 1 บริษัทมีผู้ให้ข้อมูล 1 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพิจารณาจากอัตราส่วนจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ โดย Hair et al. (2010) เสนอว่าอัตราส่วนที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์พหุตัวแปรอยู่ที่ประมาณ 15–20 ตัวอย่างต่อตัวแปร ขณะที่ Schumacker and Lomax (2010) ให้ความสำคัญกับความเพียงพอของขนาดตัวอย่างตามความซับซ้อนของแบบจำลอง SEM ดังนั้น เมื่อแบบจำลองการวิจัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรเชิงประจักษ์ 17 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในอัตรา 20 คนต่อตัวแปร คิดเป็น 340 คน (17 × 20 = 340) ซึ่งมีความเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามภูมิภาคที่สถานประกอบการตั้งอยู่ และดำเนินการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละภูมิภาค

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณดำเนินการโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย 5 ระดับ คือ 4.51–5.00 หมายถึง มากที่สุด 3.51–4.50 หมายถึง มาก 2.51–3.50 หมายถึง ปานกลาง 1.51–2.50 หมายถึง น้อย และ 1.00–1.50 หมายถึง น้อยที่สุด จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทดสอบอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานการวิจัย

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 30 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยที่มีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จำนวน 10 คน กลุ่มที่ 2 นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและผลการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง จำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทในการส่งเสริมและกำกับดูแลอุตสาหกรรมเครื่องสำอางของประเทศไทย จำนวน 10 คน การสัมภาษณ์มุ่งสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย ตลอดจนปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูล ตีความ และสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงคุณภาพร่วมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยให้สอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรม

ผลการวิจัย

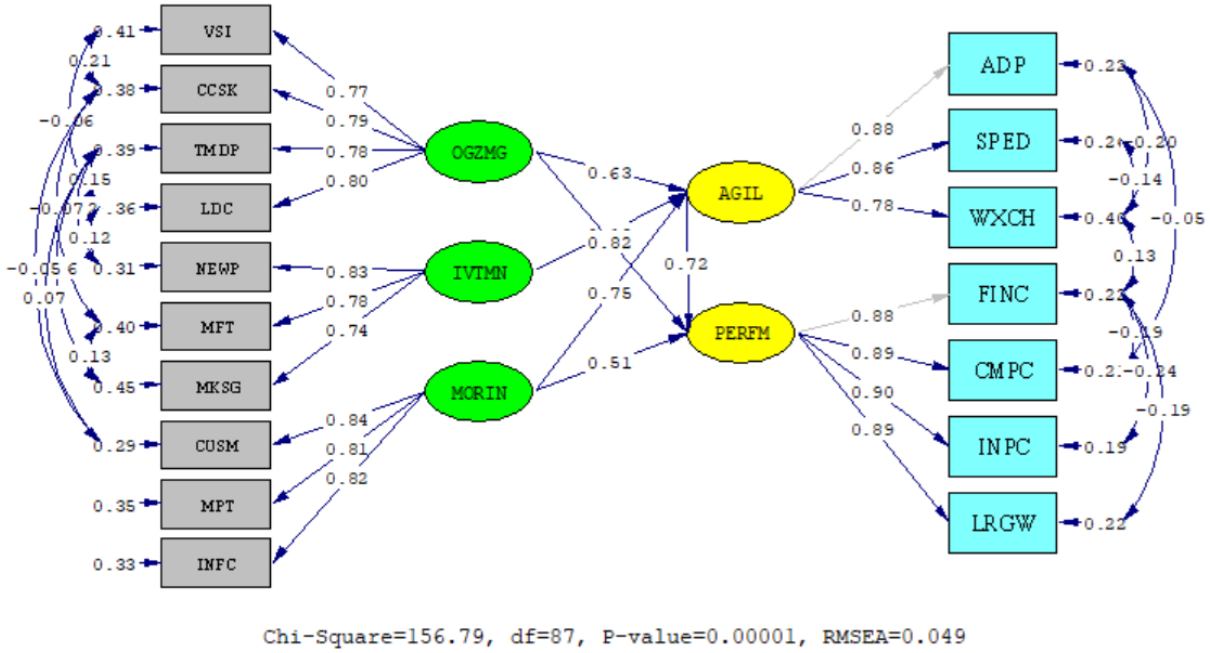
กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 อายุระหว่าง 35–50 ปี จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 255 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร (OGZMG) มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับ “มาก” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 รองลงมาคือ ความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) การจัดการนวัตกรรม (IVTMN) ผลการดำเนินงาน (PERFM) และการมุ่งเน้นตลาด (MORIN) ซึ่งอยู่ในระดับ “มาก” ทั้งหมด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08, 4.01, 3.98 และ 3.92 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาระดับของภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอาง ในประเทศไทย (n=340)

ตัวแปร (Variable)	$\overline{X}$	*S.D.*	*ความหมาย (Meaning)*
1. ภาวะผู้นำองค์กร (Organizational Leadership: OGZMG)	4.12	.71	มาก (High)
2. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IVTMN)	4.01	.68	มาก (High)
3. การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation: MORIN)	3.92	.74	มาก (High)
4. ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: AGIL)	4.08	.67	มาก (High)
5. ผลการดำเนินงาน (Performance: PERFM)	3.98	.66	มาก (High)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้ χ^2= 156.79 df = 87 p-value = .00000 , χ^2 / df = 1.80, RMSEA = .049, RMR = .015, SRMR = .031, CFI = 1.00, GFI = .95, AGFI = .91, CN = 262.44 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model, SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์พบว่า (1) ภาวะผู้นำองค์กร (OGZMG) มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 (t = 7.10) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ภาวะผู้นำองค์กร (OGZMG) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (PERFM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .82 (t = 7.58) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การจัดการนวัตกรรม (IVTMN) มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .69 (t = 6.77) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) การมุ่งเน้นตลาด (MORIN) มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .75 (t = 7.84) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (5) การมุ่งเน้นตลาด (MORIN) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (PERFM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .51 (t = 6.05) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (6) ความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน (PERFM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .72 (t = 8.15) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร (OGZMG) การจัดการนวัตกรรม (IVTMN) และการมุ่งเน้นตลาด (MORIN) สามารถร่วมกันทำนายความคล่องตัวขององค์กร (AGIL) ได้ร้อยละ 89 รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของแบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Model) (n=340)

ตัวแปรตาม	R^2	อิทธิพล	ตัวแปรต้น			
			ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: AGIL)	ภาวะผู้นำองค์กร (Organization Leadership: OGZMG)	การจัดการนวัตกรรม (Innovative Management :IVTMN)	การมุ่งเน้นตลาด (Market orientation: MORIN)
ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility: AGIL)	.89	DE	–	.63*(7.10)	.69*(6.77)	.75*(7.84)
		IE	–	–	–	–
		TE	–	.63*(7.10)	.69*(6.77)	.75*(7.84)
ผลการดำเนินงาน (Business Performance: PERFM)	.73	DE	.72*(8.15)	.82*(7.58)	–	.51*(6.05)
		IE	–	.14*(3.10)	.60*(5.14)	.32*(4.15)
		TE	.72*(8.15)	.96*(7.59)	.60*(5.14)	.83*(7.25)

χ^2= 156.79 df = 87 p-value = .00000, χ^2/df = 1.80, RMSEA = .049, RMR = .015, SRMR = .031, CFI = 1.00, GFI = .95, AGFI = .91, CN = 262.44

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ ในวงเล็บ เป็นค่าสถิติทดสอบ t หากมีค่าไม่อยู่ระหว่าง –1.96 ถึง 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 3 ดำเนินการสังเคราะห์ COSMETIC–BSC Strategic Performance Model หรือแบบจำลอง COSMETIC–BSC เพื่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางในประเทศไทย แบบจำลองนี้ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านกลยุทธ์หลัก 8 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาข้อมูลเชิงลึกด้านลูกค้าและตลาด (Customer & Market Insight: C) การเสริมสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Operational Agility: O) การยกระดับมาตรฐาน ความปลอดภัย และความยั่งยืน (Standards, Safety & Sustainability: S) การพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Management Leadership: M) การสร้างเครือข่าย

พันธมิตรและระบบนิเวศทางธุรกิจ (Ecosystem Partnership: E) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลอัจฉริยะ (Technology & Data Intelligence: T) การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา (Innovation & R&D Capability: I) และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางการเงิน (Competitive & Financial Growth: C) เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยตามมิติของ Balanced Scorecard (BSC) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการสังเคราะห์ COSMETIC–BSC Strategic Performance Model

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่น และอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทีมงาน และการนำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มผู้บริโภค และการแข่งขันที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและสร้างความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability Theory) ของ Teece (2018), and Teece et al. (2016) ที่อธิบายว่าองค์กรจะสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เมื่อมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทรัพยากรเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสอดคล้องกับ Bonini et al. (2024), Dhir et al. (2024), and Ramani et al. (2024) ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมการปรับตัวและความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร รองลงมาคือ ความคล่องตัวขององค์กร ซึ่งอยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การปรับตัวต่อความต้องการของลูกค้า และการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นและมีการแข่งขันด้านนวัตกรรมสูง องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความคล่องตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับ Dhir et al. (2024), Nguyen et al. (2024), and Ramani et al. (2024) ที่อธิบายว่าความคล่องตัวขององค์กรเป็นความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสำเร็จทางธุรกิจ

สำหรับการจัดการนวัตกรรมและการมุ่งเน้นตลาดที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการนำข้อมูลความต้องการของลูกค้าและสภาพการแข่งขันมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ สอดคล้องกับ Teece (2018), Al Halbusi et al. (2024), and Dhir et al. (2024) ที่เสนอว่าการจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ขณะเดียวกัน Narver and Slater (1990), Kohli and Jaworski (1990) รวมทั้ง Tripathy and Lenka (2024) อธิบายว่าการมุ่งเน้นตลาดช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรที่อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่าบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา โดยเป็นผลมาจากการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม การจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Bonini et al. (2024), Podsakoff et al. (2024), and Nguyen et al. (2024) ที่พบว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับผลการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

2. ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ปรับแก้แล้วมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสมมติฐานการวิจัยทุกข้อได้รับการสนับสนุน โดยภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายความคล่องตัวขององค์กร ได้ร้อยละ 89 ขณะที่ความ

คล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย ได้ร้อยละ 73 ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เกิดจากการทำงานร่วมกันของภาวะผู้นำ การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กร

ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการสื่อสาร สามารถพัฒนาทีมงาน และนำการเปลี่ยนแปลงได้ย่อมช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางการดำเนินงานได้ชัดเจน ตัดสินใจได้รวดเร็ว และปรับตัวต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Teece (2018), and Teece et al. (2016) ที่อธิบายว่า ความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรเกิดจากการปรับเปลี่ยนทรัพยากรและความสามารถภายในให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Bonini et al. (2024), Ramani et al. (2024), and Dhir et al. (2024) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความคล่องตัว การปรับตัว และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กร ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางจำเป็นต้องพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิต และกลยุทธ์การตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อแนวโน้มความงาม ความต้องการของเจ้าของแบรนด์ และมาตรฐานคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การจัดการนวัตกรรมจึงช่วยให้องค์กรลดข้อจำกัดของกระบวนการเดิม เพิ่มความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเสริมความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน สอดคล้องกับ Teece (2018), Dhir et al. (2024), and Al Halbusi et al. (2024) ที่อธิบายว่านวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าใหม่และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรและผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า องค์กรที่สามารถรับรู้ความต้องการของลูกค้า ติดตามคู่แข่งขัน และประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถนำข้อมูลตลาดมาใช้ในการปรับสูตรสินค้า วางแผนการผลิต และให้บริการลูกค้าได้ตรงความต้องการมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Narver and Slater (1990), and Kohli and Jaworski (1990) ที่อธิบายว่าการมุ่งเน้นตลาดเป็นความสามารถในการรวบรวมและใช้ข้อมูลตลาดเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และสอดคล้องกับ Al Halbusi et al. (2024), and Tripathy and Lenka (2024) ที่พบว่าการมุ่งเน้นตลาดสัมพันธ์กับความคล่องตัวและผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ตัดสินใจได้ทันสถานการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างเหมาะสม ย่อมมีศักยภาพในการเพิ่มผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Dhir et al. (2024), Nguyen et al. (2024), and Ramani et al. (2024) ที่อธิบายว่าความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนทรัพยากร กระบวนการ และกลยุทธ์ให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทำให้สามารถสังเคราะห์ COSMETIC–BSC Strategic Performance Model หรือ แบบจำลอง COSMETIC–BSC เพื่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยแบบจำลองดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ทางการเงินเท่านั้น แต่ควรพัฒนาองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การพัฒนาข้อมูลเชิงลึกด้านลูกค้าและตลาด การเสริมสร้างความคล่องตัวในการดำเนินงาน การยกระดับมาตรฐาน ความปลอดภัย และความยั่งยืน การพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีและข้อมูลอัจฉริยะ การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา และการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางการเงิน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า แบบจำลอง COSMETIC–BSC มีความเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมรับจ้างผลิตเครื่องสำอางในประเทศไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค แนวโน้มความงาม เทคโนโลยีการผลิต มาตรฐานคุณภาพ และการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ชัดเจน มีการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการมุ่งเน้นตลาด และมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสามารถเชิงพลวัตของ Teece (2018), and Teece et al. (2016) ที่อธิบายว่า องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เมื่อสามารถรับรู้โอกาส ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร และปรับเปลี่ยนความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ แบบจำลอง COSMETIC–BSC ยังเชื่อมโยงผลการดำเนินงานกับมิติของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จึงช่วยให้การประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางมีความรอบด้านมากขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะยอดขายหรือกำไร แต่ครอบคลุมถึงความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต คุณภาพของการดำเนินงาน และศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรในระยะยาว กล่าวโดยสรุป แบบจำลอง COSMETIC–BSC จึงเป็นองค์ความรู้เชิงประยุกต์ที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ว่า การยกระดับผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยควรดำเนินการผ่านการบูรณาการภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด และความคล่องตัวขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยภาวะผู้นำองค์กรเป็นปัจจัยตั้งต้นที่ช่วยกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การจัดการนวัตกรรมช่วยสร้างคุณค่าใหม่และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่การมุ่งเน้นตลาดช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างแม่นยำ ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้นเมื่อผ่านกลไกความคล่องตัวขององค์กร งานวิจัยนี้จึงเสนอแบบจำลอง COSMETIC–BSC เป็น

กรอบแนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ตามมิติ Balanced Scorecard ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา



ภาพที่ 4 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

สรุปผล

ผลการวิจัยพบว่า บริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยมีระดับภาวะผู้นำองค์กร ความคล่องตัวขององค์กร การจัดการนวัตกรรม ผลการดำเนินงาน และการมุ่งเน้นตลาดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12, 4.08, 4.01, 3.98 และ 3.92 ตามลำดับ นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายความคล่องตัวขององค์กรได้ร้อยละ 89 ขณะที่ความคล่องตัวขององค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และการมุ่งเน้นตลาดสามารถร่วมกันทำนายผลการดำเนินงานของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทยได้ร้อยละ 73 โดยสมมติฐานการวิจัยทุกข้อได้รับการสนับสนุนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับผลการพัฒนาแบบจำลอง COSMETIC–BSC เพื่อการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย สามารถสรุปได้ว่า การยกระดับผลการดำเนินงานควรเริ่มจากการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่สมดุลตามมิติ Balanced Scorecard ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบริษัทรับจ้างผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยเฉพาะการยกระดับภาวะผู้นำองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเครื่องสำอางไทย

2. หน่วยงานด้านนวัตกรรมและอุตสาหกรรม ควรสนับสนุนให้ผู้ประกอบการเข้าถึงเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ ระบบวิจัยและพัฒนา มาตรฐานการผลิต และฐานข้อมูลตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมและความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

3. หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานส่งเสริมธุรกิจ ควรพัฒนาระบบสนับสนุนด้านมาตรฐานความปลอดภัย คุณภาพ และการตลาด เพื่อให้บริษัทรับจ้างผลิตเครื่องสำอางสามารถยกระดับความคล่องตัวในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. สถาบันการศึกษาและหน่วยงานพัฒนาผู้ประกอบการควรพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การนำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์กร และการพัฒนาทีมงาน เพื่อเสริมสร้างความสามารถของผู้บริหารในธุรกิจรับจ้างผลิตเครื่องสำอาง

2. ควรส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรมและการมุ่งเน้นตลาดในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมกระบวนการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า และการตอบสนองต่อแนวโน้มตลาดความงามที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. ควรพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับแบบจำลอง COSMETIC–BSC เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา การเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ โดยบูรณาการภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และการประเมินผลการดำเนินงานตามมิติ Balanced Scorecard

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังธุรกิจเครื่องสำอางประเภทอื่น เช่น ธุรกิจเจ้าของแบรนด์ ธุรกิจจัดจำหน่ายเครื่องสำอาง ธุรกิจความงาม หรือธุรกิจผลิตภัณฑ์สุขภาพ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานในแต่ละบริบท นอกจากนี้ ควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติม เช่น ภาวะผู้นำดิจิทัล ความสามารถด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ความยั่งยืน มาตรฐานสากล หรือแรงกดดันจากลูกค้าและการแข่งขัน รวมทั้งควรพิจารณาตัวแปรส่งผ่านหรือตัว

แปรกำกับอื่น เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำองค์กร การจัดการนวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความคล่องตัวขององค์กร และผลการดำเนินงานได้ลุ่มลึกยิ่งขึ้น

References

Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational performance: The mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management, 11*(1), Article 2396528. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528

Bonini, A., Panari, C., Caricati, L., & Mariani, M. G. (2024). The relationship between leadership and adaptive performance: A systematic review and meta–analysis. *PLOS ONE, 19*(10), Article e0304720. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304720

Dhir, A., Ongsakul, V., Ahmed, Z., & Rajan, R. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management, 73*(9), 2709–2743. https://doi.org/10.1108/IJPPM–07–2023–0383

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010*). Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201

Krungthai COMPASS. (2023). *Thai cosmetics exports valued at 80 billion baht show clear signs of recovery.* Krungthai Bank. https://krungthai.com/Download/economyresources/EconomyResourcesDownload_1952In_The_News_16_06_66.pdf

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54(4), 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403

Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2024). The organizational impact of agility: A systematic literature review. Management Review Quarterly. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11301–024–00446–9

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.). Routledge.

Tandon, L., Bhatnagar, T., & Sharma, T. (2024). *Leadership agility in the context of organizational agility: A systematic literature review. Management Review Quarterly.* Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11301–024–00422–3

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review, 58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Tripathy, A., & Lenka, S. (2024). Strategic agility and organizational performance: The role of environmental turbulence and organizational culture. *International Journal of Management, 15*(5), 79–102.

ThaiPublica. (2023, April 28). *Krungthai COMPASS analyzes: How will the cosmetics market continue when beauty cannot be stopped?.* ThaiPublica. https://thaipublica.org/2023/04/krungthai-compass51/