

# อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมองค์กร ที่มีต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย

## The Influence of Organizational Culture and Innovation on the Competitiveness of Thai Leather Industry

สุรชาติ ชื่นโชคสันต์, ผศ.ดร.สมเดช รุ่งศรีสวัสดิ์\*, ผศ.ดร.บัณฑิต ผังนรินทร์\*\*

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (ก) ประเภทวัฒนธรรมองค์กร (ข) ระดับของวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน (ค) โมเดลโครงสร้างเชิงสาเหตุของความสามารถในการแข่งขัน การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 243 ราย จากอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง และการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการอุตสาหกรรมฟอกหนัง ผู้เชี่ยวชาญด้านฟอกหนัง และนักวิชาการอิสระ พบว่า อุตสาหกรรมฟอกหนังไทย มีวัฒนธรรมองค์กรประเภทมุ่งเน้นกลยุทธ์เด่นขององค์กร ความผูกพันในองค์กร การทำงานเป็นทีมภาวะผู้นำ บัณฑิตนำไปสู่ความสำเร็จ การบริหารพนักงานและลักษณะเด่นขององค์กร ด้านระดับของ

วัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก นวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง และความสามารถในการแข่งขันอยู่ในระดับมาก ผลวิจัยจากแบบจำลองโครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรม แต่ไม่มีผลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน มีเฉพาะนวัตกรรมที่มีผลโดยตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันพบว่าวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมสามารถร่วมกันทำนายระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร, นวัตกรรม, ความสามารถในการแข่งขัน, อุตสาหกรรมฟอกหนังไทย

### Abstract

The objectives of this research were to study (a) types of the organizational culture, (b) the levels of organizational culture, innovation, and competitiveness, and (c) causal structure model of competitiveness of

\*นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Thai leather industry. The quantitative part of the research used questionnaires for data collection from 243 respondents, who worked in leather industries in Thailand. The collected data were analyzed by using statistical application. For the qualitative part, in-depth interview were used to collect data from leather business operators, leather specialists, and independent scholars. Research findings revealed that the culture in Thai leather industry was focused on unique organizational strategies, employee engagement, teamwork, leadership, success factors, human resource management, and organizational uniqueness. The organizational culture was found to be at high level. Results from causal structure model in accordance with the hypothesis revealed that organizational culture had positive direct effects on organizational innovation but not on the competitiveness. The only innovation had positive direct effects on competitiveness, while it was also found that organizational culture and innovation in combination could predict the level of competitiveness of Thai leather industry well.

**Keywords:** Organizational Culture, Innovation, Competitiveness, Thai leather industry.

## บทนำ

ในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงเช่นในปัจจุบัน ทุกองค์กรธุรกิจจะมุ่งแสวงหาหนทางในการสร้างความได้เปรียบและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ตัวแปรที่บริษัทต่าง ๆ นำมาพิจารณาเพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันนั้นคือ วัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมองค์กร (Cameron & Quinn, 2006) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแสดงออกได้ทางด้านความคิด สไตล์การบริหารภายใต้ภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรม นำไปสู่สภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Martin & Martins, 2002) ยุคอุตสาหกรรมในปัจจุบันเป็นยุคองค์กรแห่งความรู้ เพื่อนำองค์ความรู้นี้ไปคิดค้นสิ่งใหม่ให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านกระบวนการผลิต และกระบวนการบริหารจัดการ (Denison, 2001; Read, 1996) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมนี้ได้รับการศึกษาวิจัยจนเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อนวัตกรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมแบบพลวัต สร้างสรรค์จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีการทำนวัตกรรมของตนเองมากกว่าการเลียนแบบ (Dasanayaka, 2005; Cameron & Quinn, 2006; Naranjo-Valencia et al., 2011) การสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้น เป็นความสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กรที่จะต้องพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ใหม่และนำหน้าอยู่เสมอ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ได้พูดถึงปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาความสามารถในด้านนวัตกรรม หนึ่งในนั้นคือวัฒนธรรมองค์กร (Yasil & Kaya, 2012) Lawson & Samson (2001) ได้กล่าวไว้ว่า เทียบกับทศวรรษ 1980 และ 1990 แล้ว องค์กรต่างก็เผชิญกับความท้าทายในการเพิ่มอัตราความเร็วและความหนักแน่น

ในการสร้างนวัตกรรมเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน นวัตกรรมเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การเติบโตขององค์กร เช่น หาตลาดใหม่ เพิ่มส่วนแบ่งตลาด ใจให้ขยายตลาดสู่ระดับสากล แต่ด้วยเหตุผลที่เทคโนโลยีในโลกนี้เปลี่ยนแปลงเร็วมาก หากองค์กรใดไม่สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารจัดการองค์กรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นจะยืนอยู่กับที่และถูกคู่แข่งแซงหน้าไปอย่างไม่รู้ตัว ด้วยเหตุนี้ นวัตกรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่องค์กรจะนำมาเป็นองค์ประกอบในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีหรือดีกว่าตลอดไป (Drucker, 1985) Schumpeter (1934) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ แหล่งวัตถุดิบใหม่ การหาตลาดใหม่ การจัดการองค์กรด้วยวิธีที่ดีกว่า ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงความสามารถที่เพิ่มขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในหลายด้าน ความสามารถนี้ที่แต่ละองค์กรมีอยู่เป็นสิ่งจำเป็นที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถด้านการแข่งขันให้ยั่งยืน (Akman & Yilmaz, 2008; Yasil & Kaya, 2012) Shan and Zhang (2009), Terziowski (2007) ได้เน้นย้ำแนวคิดเดียวกันนี้ว่า ความสามารถในการด้านนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับศักยภาพขององค์กรที่จะสามารถเปลี่ยนเอาแนวคิดใหม่ไปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างคุณค่าต่อธุรกิจและชุมชนเพิ่มขึ้น นวัตกรรมองค์กรจะมีส่วนสัมพันธ์กับองค์ประกอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (Bullinger et al., 2007) ในขณะที่นวัตกรรมมีความสลับซับซ้อน ในมิติของการวิจัยจะประกอบด้วยปัจจัยหลัก อันได้แก่ ภาวะผู้นำ โอกาสและพฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และโครงข่ายการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ติดกันระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Yasil & Kaya, 2012; Camison & Villar – Lopez, 2014; Hamel, 2006) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำเอาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันมาเป็นสมมติฐานในการศึกษาวิจัยถึงสถานภาพความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาประเภทวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย
2. ศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย
3. ศึกษาแบบจำลองโครงสร้างเชิงสาเหตุของความสามารถในการแข่งขันในบริบทของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยใช้ทฤษฎีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) และการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และโปรแกรม LISREL (n=243) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการอิสระ รวม 9 ราย
2. ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานที่ได้พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมองค์กรที่มีต่อความสามารถในการแข่งขัน

3. อภิปรายผลที่ได้จากการวิจัยพร้อมข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรได้ว่า หมายถึง *“ค่านิยม ความเชื่อ และการแสดงออกของกลุ่มคนที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร พัฒนาจนมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางพฤติกรรม วิธีคิด วิธีสื่อสารและวิธีปฏิบัติของคนในองค์กรนั้น ๆ”* ได้มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและจำแนกวัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ ไว้ เช่น Deal & Kenedy (1982) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งงานมุ่งกิจกรรม วัฒนธรรมแบบกล้าได้กล้าเสีย วัฒนธรรมแบบเน้นมาตรฐานและกระบวนการ วัฒนธรรมแบบเน้นผลตอบแทน ในขณะที่ Handy (1985) ได้พูดถึงวัฒนธรรมแบบใช้อำนาจ วัฒนธรรมแบบมุ่งตามบทบาทหน้าที่ วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน และวัฒนธรรมแบบเน้นตัวบุคคล Cooke (1987) ได้ศึกษาถึงวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบนิ่งและตั้งรับ วัฒนธรรมแบบตั้งรับและได้ส่วน Cameron & Quinn (2006) ได้พูดถึงวัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบพลวัตสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบมุ่งตลาด และวัฒนธรรมแบบมุ่งการควบคุมในแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยวัฒนธรรมย่อยที่แฝงอยู่ในแต่ละแผนกแต่ละฝ่ายภายในองค์กรนั้น จนเกิดเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่เมื่อวัฒนธรรมย่อยเหล่านั้นรวมกันแล้วจะกลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กรที่เป็นตัวแทนในการแสดงออกขององค์กรนั้น

(Cameron & Quinn, 2006) องค์กรใดหากมีวัฒนธรรมหลักแบบพลวัตสร้างสรรค์จะสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมมากกว่า วัฒนธรรมประเภทอื่นในทางกลับกันวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการควบคุมหรืออนุรักษ์นิยมจะมีการลอกเลียนแบบมากกว่าการคิดค้นขึ้นเอง (Naranjo-Valencia, et al., 2010; Dasanayaka, 2005; McLean, 2005; Cameron & Quinn, 1999, 2006) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังแบ่งออกเป็นวัฒนธรรมที่เน้นภาวะผู้นำในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำการตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยงหรือพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการบริหารบุคคลากรให้ทำงานอย่างอิสระมีความคิดสร้างสรรค์หรือการทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่เคร่งครัด วัฒนธรรมที่เน้นการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานงานได้มีโอกาสสะสมความชำนาญ และมีการเรียนรู้และทักษะเพิ่มขึ้น วัฒนธรรมที่เน้นกลยุทธ์เด่นขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรให้โดดเด่นกว่าคู่แข่งด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จด้วย นโยบายด้านการผลิตรายการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี (Dasanayaka, 2005; Cameron & Quinn, 2006; Zheng, 2009; Naranjo-Valencia, et al., 2010) ในด้านนวัตกรรม ผู้วิจัยได้สรุปความหมายไว้ หมายถึง *“การพัฒนาและสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ อันเกิดจากองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงนำไปสู่การสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการและกระบวนการผลิตและบริการใหม่ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะขององค์กร”* นวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสามารถในการแข่งขันที่ฝังตัวอยู่ในโครงสร้างองค์กร กระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ และบริการของบริษัท

(Gunday et al., 2011) ส่วน Drucker (1985) ได้สรุปไว้ว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการของการสร้างสิ่งใหม่ การปรับปรุงความสามารถหรือเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน องค์กรธุรกิจมักจะมีนวัตกรรมเป็นวิธีที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้าง กลยุทธ์ ความได้เปรียบ การแข่งขันที่ยั่งยืน (Martins & Terblanche, 2003; Marques & Ferreira, 2009) ความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นบุคลิกโดยรวมขององค์กรที่สนับสนุนและขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ไปสู่เป้าหมาย (Burgelman et al., 2004) ความสามารถด้านนวัตกรรมจะประกอบด้วยความสามารถที่จะสร้างแนวคิดใหม่ ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เดิมให้ดีขึ้น หรือการต่อยอดผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีเดิมให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น (Kim, 1997) Cooper (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่นำไปสู่การขับเคลื่อนนวัตกรรมคือ เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ แรงกดดันจากการแข่งขัน ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง และวงจรอายุผลิตภัณฑ์ที่สั้น Alpkam et al. (2010) ได้เสนอว่า ประสิทธิภาพของการใช้นวัตกรรมองค์กร ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองด้านคือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนระดับนโยบาย ซึ่งแบ่งออกเป็นปัจจัยหลัก ดังนี้ การสนับสนุนจากระดับผู้บริหาร การจัดสรรเวลาให้กับการศึกษา ทดลองวิจัยการเรียนรู้ การตัดสินใจในส่วนของงาน การให้รางวัลกับประสิทธิภาพของงาน ความยืดหยุ่นต่อความเสี่ยง และองค์ประกอบในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรใดมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพสูงจำนวนมากย่อมจะก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีในด้านนวัตกรรม ในทางกลับกันองค์กรใดที่พนักงานขาดองค์ความรู้ พื้นฐานด้านความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาเพื่อสิ่งใหม่ จะประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมน้อยกว่า Tang (1998) ได้สรุปผลการวิจัยว่า ตัวแปรสำคัญที่จะ

นำไปสู่ความสำเร็จในการทำนวัตกรรมองค์กร ได้แก่ แหล่งข้อมูลและการสื่อสารในองค์กรให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจในรายละเอียดและเทคโนโลยีที่จะใช้ พฤติกรรมและการบูรณาการ เพื่อให้เกิดอุปนิสัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจ บทบาทของทีมงานที่แบ่งบทบาทกันอย่างชัดเจน การทำงานร่วมกันจากแผนกและฝ่าย องค์ความรู้และฝีมือ มีความคิดริเริ่ม มีความฉลาด มีดุลพินิจที่ดี มีความกระตือรือร้นอยากเรียนรู้ การลงมือปฏิบัติ ไม่ใช่เป็นเพียงแต่แนวคิดบนตัวหนังสือ อาจจะต้องลองผิดลองถูกอย่างไม่ย่อท้อ พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาความผิดหวังและความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น ข้อเสนอแนะและสนับสนุน โดยเฉพาะจากผู้บริหารที่มีนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีเงินทุนและทรัพยากร เครื่องมือพร้อมสำหรับการทดลองวิจัยและปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย และอิทธิพลจากภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ การแข่งขัน กฎกติกาและโครงสร้างของสังคม ตลาดและลูกค้า เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร Muller and Vilakagas (2005) ให้ความเห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการทำนวัตกรรม ได้แก่ มุมมองด้านทรัพยากร ที่คำนึงถึงมิติของเงินทุนที่องค์กรจัดสรรให้ มิติความสามารถของพนักงาน ความรู้ทางวิชาการ เครื่องไม้เครื่องมือรวมถึงการมีงบประมาณด้านการอบรมพนักงานให้ทุกฝ่ายทุกแผนกมีความเข้าใจ ทำงานกันเป็นทีม มิติของเวลาที่องค์กรจะจัดสรรให้ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ เป็นต้น อีกมิติหนึ่งคือ การมองในมิติของการคืนทุนจากการลงทุน เพื่อการพัฒนา นวัตกรรม อันได้แก่ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่เกิดขึ้น ผลประกอบการที่ดีขึ้นกว่าเดิม ยังผลให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้น มุมมอง

ด้านความสามารถ ที่คำนึงถึงมิติปัจจัยการผลิตก่อน ดำเนินการว่า องค์กรมีสถานภาพด้านนวัตกรรมเป็นเช่นใด มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือไม่ พนักงานมีองค์ความรู้มากน้อยเพียงไร กับอีกมิติหนึ่งคือ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ สร้างนวัตกรรมได้เร็วขึ้น อัตราการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่พัฒนาขึ้นมาจะเร็วขึ้นและมากขึ้น ประสบความสำเร็จมากกว่าเดิม มุมมองด้านผู้นำ โดยมองว่าทุกความสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญทั้งด้านทรัพยากร เวลา การกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การสนับสนุน ให้พนักงานสร้างความคิดสร้างสรรค์ ปล่อยให้คิดได้ อิสระ แลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน มุมมองด้านกระบวนการ โดยมองว่ากระบวนการสร้างความคิด กระบวนการสร้างองค์ความรู้ กระบวนการวิจัยและพัฒนา กระบวนการทำงานร่วมกันเป็นที่มาของพนักงาน ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ หมายถึง “ความสามารถในการดำเนินการให้ เป็นผู้นำในธุรกิจของตนให้มีศักยภาพในการนำเสนอ สินค้าและบริการด้วยศักยภาพและสมรรถนะเหนือ คู่แข่ง ยังผลให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด” การสร้างรูปแบบความได้เปรียบของการแข่งขัน กลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารของ องค์กร เนื่องจากธุรกิจมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วและประเมินยากขึ้น ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรจึง ต้องมีการศึกษา และวางแผนกลยุทธ์การผลิต เพื่อนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันที่ เหนือกว่าคู่แข่ง (Boonitt, 2009) ในทางปฏิบัติ ความได้เปรียบด้านการแข่งขันจะสะท้อนออกมาในรูป ของการผลิตและสมรรถนะของผลประกอบการ (Day &

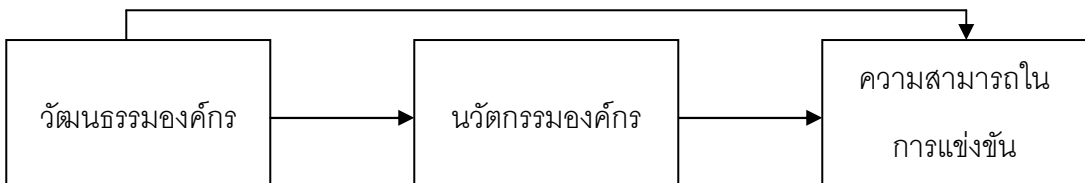
Wensley, 1988) ความสามารถในการแข่งขันนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและสามารถบรรลุ เป้าหมายนั้นได้ องค์กรประกอบที่ผู้บริหารจะนำมาพิจารณา ได้แก่ ความสามารถในการลดต้นทุน สามารถปรับปรุง คุณภาพและสามารถกำหนดส่งมอบสินค้าได้ตาม ต้องการ Porter (1985) กล่าวว่า นอกจากสามารถ สร้างความได้เปรียบดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้อง สามารถป้องกันการแข่งขันจากคู่แข่งได้ด้วย นั้นหมายความว่า องค์กรสามารถมีกิจกรรมที่เหนือกว่า คู่แข่งขันได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะการป้องกันการ ลอกเลียนแบบ จึงจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ ด้านการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน Jokar and Talebbeydokhti (2014) กล่าวว่า บริษัทที่ประสบความสำเร็จใน ด้านความสามารถการแข่งขันจะช่วยให้บริษัทเพิ่ม ส่วนแบ่งตลาดได้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสามารถใน การแข่งขันนั้น ได้แก่ กลยุทธ์และความร่วมมือ ของผู้จัดหา จะต้องมีการจัดหาที่ไว้ใจได้ในด้าน คุณภาพและความสม่ำเสมอในการกำหนดส่งมอบ วัสดุดิบ ความสัมพันธ์กับลูกค้า จะต้องรับฟังความคิดเห็น และผลสะท้อนจากลูกค้า การแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้ง ภายในและภายนอกบริษัท ติดตามความเคลื่อนไหว ด้านเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิด การลดเวลาของการล่าช้า ในการผลิต การส่งของ การปรับปรุงระบบการผลิตให้ ทันสมัย สามารถย่นระยะเวลาการผลิตให้สั้นลง คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ ต้องคำนึงถึงแหล่งที่มาของ ข้อมูล และการคัดกรอง ให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ สรุปปัจจัยที่นำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ รวบรวมได้จากผลงานของนักวิชาการแต่ละท่าน ประกอบด้วย ต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่สามารถแข่งขันกับ คู่แข่งขันได้ คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของตลาด การกำหนดส่งมอบสินค้าที่สามารถ

ส่งสินค้าได้ตรงตามจำนวนและเวลาที่ต้องการ ความยืดหยุ่นในด้านการผลิตที่สามารถปรับเปลี่ยนตารางการผลิต ปริมาณการผลิต และการควบคุมการสูญเสียได้ดี รับผิดชอบต่อความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงสินค้า สร้างความพอใจให้กับลูกค้า ความสำคัญของการจัดหาที่สามารถจัดหาวัสดุและวัตถุดิบตามความต้องการได้ใน ต้นทุน ปริมาณ และเวลาที่กำหนด ความสามารถในการปรับตัวในด้านกระบวนการและโครงสร้างการผลิต การนำจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและคู่แข่งมา ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานะของตลาด และการแข่งขัน

**กรอบแนวคิด**

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการผลิต ขององค์กร หรืออุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะ ด้านนวัตกรรมองค์กร มีผลการวิจัยจำนวนมาก

พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลประกอบการ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร การวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญสนับสนุนให้ องค์กรมีผลประกอบการที่ยอดเยี่ยม มีงานวิจัยเพียง หนึ่งในเจ็ดสิบห้าเท่านั้น ที่ระบุว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผล เชิงบวกต่อผลการประกอบการขององค์กรเพียง เล็กน้อยเท่านั้น เกือบทั้งหมด จะพบว่าวัฒนธรรม องค์กรมีผลต่อความสำเร็จด้านการทำกำไรขององค์กร (Cameron & Quinn, 2006) การวิจัยก่อนหน้านี้จำนวนมาก สนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์กรช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรขึ้น (Kenny & Reedy, 2006) ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมของ องค์กรกับความสามารถในการแข่งขัน พบว่านวัตกรรม องค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่ความสามารถใน การแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร (Camison & Villar-Lopez, 2014) จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นพอจะสรุปเป็น ตัวแบบสมมติฐานของการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงถึงแนวคิดความสัมพันธ์ของตัวแบบที่ใช้ในการการวิจัย

**กระบวนการวิจัย**

การวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นเจ้าของโรงงานฟอกหนัง เจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง ระดับฝ่าย ระดับแผนก ด้วยทฤษฎีการเลือกตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิและการเลือกตัวอย่างสุ่มแบบง่ายด้วย แบบสอบถามจำนวน 243 ชุด แบบสอบถามนี้

แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ส่วนที่เกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร ส่วนที่เกี่ยวกับความสามารถ ในการแข่งขัน และส่วนที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ในการวัดระดับความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น

ได้ใช้รูปแบบของ Likert Scale กำหนดให้มีความเห็นตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5 โดยให้ระดับ 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงระดับ 5 ที่หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง แบบสอบถามนี้ได้ผ่านการตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลนั้น ด้วยเทคนิคการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม และหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับด้วยเทคนิคของครอนบาคแบบอัลฟา ของข้อคำถามที่ใช้วัดแต่ละตัวแปรสังเกตพบว่ามีความมากกว่า .20 ขึ้นไป นำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและโปรแกรม LISREL (n=243) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ประกอบการ นักวิชาการอิสระและผู้เชี่ยวชาญ รวม 9 คน แล้วนำผลของการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาประเภทพัฒนารวมหลักของกลุ่มอุตสาหกรรมฟอกหนังด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการศึกษาค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยมีวัฒนธรรมประเภทมุ่งเน้นกลยุทธ์เด่นขององค์กรที่ระดับร้อยละ 86 ความผูกพัน

ของพนักงานในองค์กรที่ระดับร้อยละ 82 การทำงานเป็นทีมที่ระดับร้อยละ 79 ภาวะผู้นำในองค์กรที่ระดับร้อยละ 78 ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จที่ระดับร้อยละ 76 การบริหารพนักงานที่ระดับร้อยละ 74 และลักษณะเด่นขององค์กรที่ร้อยละ 53 ในด้านระดับของวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลของระดับวัฒนธรรมองค์กร พบว่าค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านของวัฒนธรรมองค์กรอยู่ที่ 3.99 แปลผลได้ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านของนวัตกรรมอยู่ที่ 3.45 แปลผลได้ในระดับปานกลาง และค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านของความสามารถในการแข่งขันอยู่ที่ 3.70 แปลผลได้ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานพบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับผลที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังผลให้แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานสามารถนำไปใช้วิจัยในครั้งนี้ได้ จากข้อมูลที่เก็บได้จากแบบสอบถามจำนวน 243 ชุด ผู้วิจัยได้ประมวลผลด้วยโปรแกรม LISREL (n=243) ปราบกฏผลการวิจัยตามข้อสมมติฐานสามารถสรุปไว้ในตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 1 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect Effect) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect) (n=243)

ตัวแปรตาม	R <sup>2</sup>	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ	
			วัฒนธรรมองค์กร (culorg)	นวัตกรรมองค์กร (inoorg)
นวัตกรรมองค์กร (inoorg)	.29	DE	.54 (7.82)	n/a
		IE	n/a	n/a
		TE	.54 (7.82)	n/a
ความสามารถในการแข่งขัน (comcap)	.81	DE	-.04 (-0.91)	.92 (11.76)
		IE	.49 (7.12)	n/a
		TE	.45 (6.66)	.92 (11.76)

$\chi^2 = 166.22$ ,  $df = 140$ ,  $p\text{-value} = .06454$ ,  $\chi^2 / df = 1.18$ ,  $RMSEA = .028$ ,  $RMR = .015$ ,  $SRMR = .044$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = .94$ ,  $AGFI = .90$ ,  $CN = 252.02$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

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

จากตารางได้ข้อสรุปว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ส่งผลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขัน แต่ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกผ่านนวัตกรรมองค์กร ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. นวัตกรรมองค์กรส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถด้านการแข่งขัน ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .92 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร ที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .54 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. วัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรมองค์กร สามารถร่วมกันทำนายความสามารถด้านการแข่งขันได้ร้อยละ 81

### อภิปรายผล

ผลการศึกษาประเภทวัฒนธรรมหลักของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยนั้น ได้ทำการศึกษาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการศึกษาค่าสถิติพรรณนา ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อุตสาหกรรมฟอกหนังไทยมีวัฒนธรรมหลากหลายแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานฟอกหนังไทยมีขนาดโรงงานที่แตกต่างกันมาก จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันเรียงตามลำดับความสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมที่เน้นกลยุทธ์เด่นขององค์กร วัฒนธรรมที่เน้นการสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์กร วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาวะผู้นำในองค์กร วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมที่

มุ่งเน้นการบริหารพนักงาน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้าง บุคลิกและลักษณะเด่นขององค์กร

ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขันนั้น เมื่อตรวจสอบ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลแล้ว จะพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ระดับปานกลาง และระดับมากตามลำดับ ทั้งนี้อธิบาย ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรอยู่ในระดับมาก องค์กรมีการทำนวัตกรรม คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยตนเองอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อตรวจสอบดูจากกลุ่มคะแนนที่ได้จะพบว่า โรงงาน ฟอกหนังไทยมีการพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ตาม กระแสความต้องการของตลาดมากกว่าการพัฒนาขึ้นมาเอง ส่วนความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในระดับสูง นั้นจะพบว่า ความสามารถนี้เกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ความสามารถในการปรับกระบวนการผลิตตาม ความต้องการของลูกค้า ความสามารถในการส่งของได้ตามกำหนดมากกว่าความสามารถในการเป็นผู้นำ ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งมีโอกาสสูงที่จะถูกทดแทนโดยคู่แข่งได้ง่าย

การศึกษาแบบจำลองโครงสร้างเชิงสาเหตุของ ความสามารถในการแข่งขันนั้นพบว่า สมการแบบจำลอง โครงสร้างที่ได้รับการปรับแก้มีความสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากดัชนี ความกลมกลืนแล้ว จึงเป็นที่ยอมรับและนำไปใช้เป็นตัวแบบ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไปได้ ดังนั้นผลการวิจัยที่ได้ จากการประมวลโดยโปรแกรม LISREL (n=243) จึงเป็นที่ เชื่อถือได้ว่าในบริบทของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำนวัตกรรมในระดับ ปานกลางหรือเทียบเป็นร้อยละ 54 นวัตกรรมองค์กรมี

อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันในระดับมากที่สุดหรือเทียบเป็นร้อยละ 92 วัฒนธรรมและนวัตกรรม ร่วมกันมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันใน ระดับมากหรือเทียบเป็นร้อยละ 81 ส่วนวัฒนธรรม องค์กรไม่มีอิทธิพล โดยตรงต่อความสามารถในการ แข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรในระดับ ปานกลาง นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสามารถ ในการแข่งขันในระดับมากและวัฒนธรรมองค์กรไม่มี อิทธิพลโดยตรงกับความสามารถในการแข่งขัน

### ข้อเสนอแนะ

1. การวิจัยครั้งนี้จำกัดการวิจัยเพื่อศึกษาความสามารถ ในการแข่งขันของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย ในบริบท ของอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรและนวัตกรรมองค์กร เท่านั้น แต่ในข้อเท็จจริงอาจจะมีตัวแปรแฝงอื่นที่มี อิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันของ อุตสาหกรรมฟอกหนังไทย เช่น ทรัพยากรทุน สภาพแวดล้อม เป็นต้น จึงอาจจะนำมาศึกษาต่อเพื่อให้ผลการศึกษาเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน ของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยเป็น อีกหนึ่งคำถามที่ผู้ประกอบการบางท่านได้หยิบยกขึ้นมา เป็นประเด็นให้ชวนติดตาม เนื่องจากทุกวันนี้ ความเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ผลิตหนังฟอก ผู้ผลิตเคมี ผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์หนังฟอก เครื่องหนัง และผู้ซื้อที่มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้น อาจจะเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบหนึ่งของความสามารถในด้านการแข่งขัน และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมฟอกหนังไทยที่น่าจะ นำมาศึกษาต่อยอดได้ในอนาคต

3. จากการวิจัยจะพบว่าอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย มีการทำนวัตกรรมองค์กรในระดับปานกลาง โดยเฉพาะโรงงานขนาดเล็กส่วนใหญ่จะเป็นการผลิตเลียนแบบตามกระแสความต้องการของตลาดมากกว่าคิดค้นขึ้นเอง อันเนื่องมาจากอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีแนวโน้มไม่ได้สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบกับภาวะผู้นำในหมวดวัฒนธรรมอยู่ในลำดับที่

4 จาก 7 ประเภท หากอุตสาหกรรมฟอกหนังไทย ประสงค์จะมีนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นแล้ว ควรจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบพลวัต สร้างสรรค์อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรเพิ่มขึ้น ยังผลให้เกิดความสามารถในด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

### รายการอ้างอิง

- Akman, G., Yilmaz, C. (2008). Innovation capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Tukas software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulnsoy, G., Kilic, K. (2010). Organizational support for entrepreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 723-755.
- Boon-Itt, S. (2009). The cumulative model of competitive capabilities: an empirical analysis in Thai automotive industry. *NIDA Development Journal*, 49(3), 19-43.
- Bullinger, H.J., Bannert, M., Brunswicker, S. (2007). *Managing innovation capability in SMEs Tech. Monitor*, Special Feature: Innovation & KM by SMEs, May – June, pp. 17-27.
- Burgelman, R.A., Clayton, M.C., Wheelwright, S.C. (2004). *Strategic management of technology and innovation*. (4 th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999, 2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Based on the competing values framework reading, MA; Addison-Wiseley (1999); Jossey-Bass (2006).
- Camison, Z.C., Villar-Lopez, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(2014), 2891-2902.
- Cooke, R. A. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic, Inc.
- Cooper, R.G. (2005). *Product leadership: Pathway to profitable innovation*. (2 nd ed.). New York: Perseus.

- Dasanayaka, S.W. S.B. (2005). Implication of organization culture on innovativeness of export – oriented firms – A case study of gift and decorative ware industry in Sri Lanka. *Euro – Asia Journal of Management*, 18(2), 103-122.
- Day, G.S., Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deal T.E. & Kenedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Denison, D.R. (2001). Explaining size differences in smaller firms. *International Small Business Journal*, 19(2), 49-62.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gunday, G., Ulusoy., Kilic., K., Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, February, 2006.
- Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. Published by Penguin Books, 1985. ISBN 10: 0-1400-9110-6 / ISBN 13: 9780-1400-9110-6.
- Jokar, S., Talebbeydokhti, A. (2014). Investigating of the effect of supply chain activities on competitive capabilities in the Behnush beverage industry in Gachsaran. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(S4), 335-343.
- Kenny, B., Reedy, I. (2006). The impact of organizational culture factors on Innovation levels in SME: An empirical investigation. *The Irish Journal of Management*, January, 119-142.
- Kim, L. (1997). The dynamics of Samsung's Technology learning in semiconductors. *California Management Review*, 39, 86-100.
- Lawson, C.B., Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capability approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(1), 377-400.
- Marques, C.S., & Ferreira, J., (2009). SME innovative capacity, competitive advantage and performance in a "Traditional" industrial region of Portugal. *Journal of Technology management & Innovation*, 4(4), 53 – 68.
- Martins, E., Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *A Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.

- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, 6(1), 64-74.
- Muller, A., Valikangas, L., Merlyn, P. (2005). Metric for innovation: Guideline for developing a customized suite of innovation metrics. **Strategic and Leadership**, 33(1), 37-45.
- Naranjo – Valencia, J.C. et al. (2011). Innovation or Imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, 49(1), 55-72.
- Naranjo – Valencia, J.C., Valle, R.S., Jimenez, D.J. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. **European of Innovation Management**, 13(4), 466-480.
- Porter, M.E. (1985–1990). **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. The Free Press, New York.
- Read, W.H. (1996). Managing the knowledge-based organization: Five principles every manager can use. **Technology Analysis and Strategic Management**, 8.
- Schumpeter, J.A., (1934, 2012). The Theory of Economic Development. An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Journal of Comparison. **Research in Anthropology and Sociology**, 3(2), 2012, ISSN: 2068-0317.
- Shan, W., Zhang, Q. (2009). Extension theory and its application in evaluation of independent innovation capability. **Kybernetes**, 38(3/4), 457-467.
- Tang, H.K. (1998). An integrative model of innovation in organizations. **Tech novation**, 18 (5), 297-309.
- Terziovski, M. (2007). Relationship of ISO9001: 2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand based manufacturing and service companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 19(1), 22-37.
- Yasil, S., Kaya, A. (2012). The role of organizational culture on innovation capability: An empirical study. **International Journal of Information Technology and Business Management**, 6(1), 11-25.