

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

Marketing Change Management on Success of Organizations in Beverage Business in Thailand

นิชาภัทร ชันธโพธิ์น้อย (Nichaphat Khanphonoi)¹
อัคริยา อิศสระไพบูลย์ (Achariya Issarapaibool)²
ขวัญฤดี ตันตระบัณฑิตย์ (Khwanruedee Tuntrabundit)³

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 115 คน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ t-test, F-test (ANOVA และ MANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ 1) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด ที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานทางการตลาดขององค์กร เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น มีการกระจายอำนาจและการแบ่งงานกันทำที่เหมาะสม ส่งผลให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 2) ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด มีการบริหารทางการตลาดที่ปรับตามสภาพสิ่งแวดล้อม แสวงหาวิธีการที่ดีเลิศ

¹นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

²อาจารย์ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มาใช้ในการบริหารงาน โดยใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ทางการตลาดมาปรับใช้กับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

คำสำคัญ: การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ความสำเร็จขององค์กร ธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

Abstract

This research examined the relationship between marketing change management and success of organizations. Data were collected from 115 marketing executives from the beverage industry in Thailand. Statistical analysis was performed using t - test, F - test (ANOVA and MANOVA), multiple correlation analysis, simple regression analysis and multiple regression analysis. The study found that the marketing change management had a positive relationship with the success of organizations in two aspects include; 1) the change in structure of marketing management affected the changes in structure of marketing management of the organization in order to improve the overall performance. There were decentralization of power and better work distribution, consequently result in agility and effectiveness in management.; 2) The change in management as according to the market situation i.e. adapting marketing management according to market environment and exploring the best way to manage business by adopting and adapting marketing tools and strategies appropriate in the current market situation that would enable the organizations to meet customer needs with maximum customer satisfaction.

Keywords: Marketing Change Management, Success of Organizations and Beverage Business in Thailand

บทนำ

จากการรวมตัวกันของประเทศในภูมิภาคอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ ไทย พม่า ลาว กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย มาเลเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์ และสิงคโปร์ เป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Association of South East Asian Nations : ASEAN) ทำให้การค้ามีการปรับเปลี่ยนใหม่ การค้ามีการเปิดเสรีและยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้า เช่น ยกเลิกภาษีการนำเข้า เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ ซึ่งทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ในปริมาณมากขึ้น จนส่งผลกระทบต่อภาครัฐบาลและเอกชนในการปรับตัวทั้งทางด้านประสิทธิภาพการจัดการ การปรับปรุงระบบและกลไกให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคการผลิตในประเทศจำเป็นต้องเข้าถึงฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการผลิตให้ได้การผลิตที่มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ดังนั้น หลายหน่วยงานไม่ว่าจะสังกัดอยู่ในภาครัฐบาลหรือเอกชนต่างๆ ก็หันมาเตรียมบริหารจัดการความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อสร้างความอยู่รอดกับธุรกิจและให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันที่กำลังจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกด้านด้วยการพยายามค้นหาเทคนิควิธีการ ยุทธวิธีต่างๆ เข้ามาบริหารจัดการธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จึงเกิดกลยุทธ์ด้านการบริหารอย่างหลากหลาย อาทิเช่น กลยุทธ์การบริหารจัดการการตลาด กลยุทธ์การบริหารจัดการทางการเงิน กลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การบริหารจัดการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ กลยุทธ์บริหารจัดการทางการจัดการ กลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจในปัจจุบัน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (Marketing Change Management) เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารธุรกิจใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกิจการ และบริหารการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร โดยปรับใช้กลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางการตลาดในปัจจุบัน และให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวองค์กร พร้อมทั้งสร้างศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่องค์กร

ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมีองค์ประกอบหลัก 4 แนวทาง (Kavanagh and Ashkanasy, 2006) ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด (Changes in Management Structure of Marketing) 2. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด (Changes in Marketing Strategy and Tactic) 3. การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการทำงานทางการตลาด (Changes in Work Procedures of Marketing) 4. การเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด (Changes in Management by Market Situation) โดยองค์กรใดมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่เป็นระบบก็จะช่วยให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถดำเนินงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success) เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาจากประสิทธิภาพในดำเนินงานทั้ง ด้านการเงิน การบริหารจัดการบุคลากร และการบริหารการจัดการตลาดที่สะท้อนถึงมิติการทำงาน ที่เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงการจัดการองค์กรที่ดีจะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านต่างๆ ได้แก่ ทางด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ดี ซึ่งจะช่วยให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ส่งผลให้นโยบายและแผนในการดำเนินงานไปด้วยความคล่องตัวรวดเร็ว และมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยความสำเร็จขององค์กรสามารถพิจารณาจากการวัดผลการปฏิบัติงานจากแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยมีองค์ประกอบของการวัดความสำเร็จขององค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (พสุเดชะรินทร์, 2553) เครื่องมือวัดดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ที่จะสื่อสารกับพนักงานในแผนกต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจ ตลอดจน

การออกแบบระบบการทำงานที่ถูกต้องมีความเกี่ยวเนื่องกันที่เป็นเหตุและเป็นผลที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นธุรกิจหรือองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงการตลาดที่ดีและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดี เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้

ธุรกิจเครื่องดื่ม (Beverage Businesses) เป็นกิจการที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตเครื่องดื่มที่มีหลากหลายชนิดแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ เครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เป็นเครื่องดื่มที่ดื่มแล้วไปกระตุ้นระบบประสาท ซึ่งประกอบด้วย เมรัย (fermented liquors) สุรากลั่น (distilled liquors) วอดก้า (vodka) เบียร์ (Beer) ฯลฯ และเครื่องดื่มที่ไม่มีแอลกอฮอล์ เป็นเครื่องดื่มที่ช่วยดับกระหาย ซึ่งประกอบด้วย น้ำเปล่า (Water) น้ำผลไม้สด (Fresh Fruit Juice) น้ำโซดา (Soda Water) น้่านม (Milk) และเครื่องดื่มชนิดอื่นที่ไม่มีส่วนผสมของแอลกอฮอล์ ฯลฯ และในปัจจุบันธุรกิจเครื่องดื่มจัดเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลทำให้ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มเป็นตลาดขนาดใหญ่ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย และปัจจุบันธุรกิจเครื่องดื่มเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงลอกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาลิขสิทธิ์ใหม่เข้าสู่ตลาดอยู่เสมอ รวมถึงการส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภคกลับมาซื้อซ้ำให้มากที่สุด เพื่อธุรกิจเครื่องดื่มสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เป็นอย่างดี โดยการนำการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมาใช้เพื่อสร้างความพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหารในธุรกิจเครื่องดื่ม

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัย ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดกับความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด เพื่อให้องค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดนี้ส่งผลกระทบต่อการ

ดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งลดผลกระทบจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยครั้งนี้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระ มีผลกระทบกับความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการวิจัยนี้มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังรูปภาพที่ 1

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (Marketing Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และมีการการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนการดำเนินการต่างๆ ขององค์กร โดยปรับใช้กลยุทธ์และเครื่องมือทางการตลาดเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทางการตลาดในปัจจุบัน และให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวองค์กร พร้อมทั้งสร้างศักยภาพให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ประกอบด้วย (Kavanagh and Ashkanasy, 2006)

1.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด (Changes in Management Structure of Marketing) หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น การกระจายอำนาจ การแบ่งงานกันทำ การลดลำดับชั้นในองค์กร เหล่านี้เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิด ทำให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัวและประสิทธิภาพ

1.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด (Strategy and Tactic Change of Marketing) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการ หรือกลยุทธ์ทางการตลาดต่างๆ ที่ทำให้มีความสามารถในการปรับตัวสูง

ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทำให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่งขึ้นเพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น

1.3 ด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานทางการตลาด (Changes in Work Procedures of Marketing) หมายถึง เปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงาน การปฏิบัติงานตามลำดับด้วยการตั้งเป้าหมายในการทำงาน การวางแผนการตลาด การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานที่ชัดเจน และการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานทางการตลาด

1.4 ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด (Administrative Changes by Situation of Marketing) หมายถึง การบริหารที่ปรับตามสภาพสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้เครื่องมือและกลยุทธ์ทางการตลาดมาปรับใช้ ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นต้น

2. ความสำเร็จขององค์กร (Organizational Success)

ความสำเร็จขององค์กร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใดๆ ตามพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจ ประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2553)

2.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ในด้านของการเพิ่มขึ้นของรายได้ การเพิ่มขึ้นของกำไร และการลดต้นทุนให้ต่ำลง และการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน

2.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ความสามารถในการรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้ารายเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มี

2.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) หมายถึง ศักยภาพขององค์กรในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การดำเนินงานรวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ ทักษะของพนักงาน และกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ความรู้ความสามารถของพนักงาน ความสามารถในการรักษาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ ตลอดจนการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ

สมมุติฐาน

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานทางการตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 2,534 คน (คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรม, 2559)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย จำนวน 400 คน โดยเปิดตาราง Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2550) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ซึ่งมีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่างดังนี้

1.2.1 จำแนกผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทยตามภูมิภาคที่ตั้งของธุรกิจเครื่องดื่ม

1.2.2 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละภูมิภาคที่ตั้งของธุรกิจเครื่องดื่มตามสัดส่วน

1.2.3 ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามข้อ 2 โดยใช้ตารางเลขสุ่ม (Random Numbers table) ผ่านทาง www.random.thaiware.com ดังตารางที่ 1

1.3 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหารฝ่ายการตลาดธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยทำการเริ่มส่งแบบสอบถามวันที่ 1 ธันวาคม 2559 จำนวน 400 ฉบับ ตามชื่อ ตำแหน่งที่อยู่ของธุรกิจเครื่องดื่มของผู้บริหารฝ่ายการตลาดธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปพร้อมกับแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ ภายใน 15 วัน หลังจากได้รับแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองจดหมายติดแสตมป์ไปพร้อมเพื่อความสะดวกในการติดต่อกลับ

1.4 เมื่อครบตามระยะเวลา 15 วันคือ 15 ธันวาคม 2559 ตรวจสอบแบบสอบถามที่ตอบกลับมาสสมบูรณ์จำนวน 67 ชุด ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการโทรศัพท์ติดตามสอบถามไปยังผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทยที่ยังไม่ได้ตอบกลับมา หลังจากนั้นจนถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมามากอีกจำนวน 48 ฉบับ รวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 115 ฉบับ รวมระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูล 90 วัน แล้วนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

1.5 ทำการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจำนวน 115 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 28.75 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker และคณะ (2001) ได้นำเสนอว่า การส่งแบบสอบถาม ต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงถือว่ายอมรับได้

1.6 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลต่อไป

2. คุณภาพของเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง โดยผ่านการพิจารณาเนื้อหาข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ (Discriminant Power) เทคนิค Item - total Correlation ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.735 - 0.929 และความสำเร็จขององค์กร ได้ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.706 - 0.950 ซึ่งสอดคล้องกับ (Nunnally, 1978) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกมีค่ามากกว่า 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ และการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.848 - 0.927 และความสำเร็จขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.828 - 0.947 ซึ่งสอดคล้องกับ (สุวิมล ติกานันท์, 2551) ได้นำเสนอว่าค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือต้องมีค่า 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่ายอมรับได้ ดังตารางที่ 2

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณในการทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$OST = \beta_0 + \beta_1 STR + \beta_2 STG + \beta_3 PRC + \beta_4 PRC + E$$

โดย β แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

E แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

OST แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรโดย

STR แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด

STG แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด

PRC แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการการทำงานทางการตลาด

STN แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนการให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด

ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันอาจทำให้เกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIF ของตัวแปรอิสระการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด มีค่าตั้งแต่ 2.765 - 4.621 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามความสำเร็จขององค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.519 - 0.649 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณและสร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST) ได้ดังนี้

$$OST = 1.418 + 0.313STR - 0.075STG + 0.032PRC + 0.307STN$$

ซึ่งจากสมการที่ได้นี้สามารถพยากรณ์ค่าความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 27.256$; $p = 0.000$) และค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง ($Adj R^2$) เท่ากับ 0.480 (ตารางที่ 3)

เมื่อนำไปทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดแต่ละด้านกับตัวแปรตาม ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST) ปรากฏผลดังตารางที่ 3 (Black, 2006)

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด (STR) และด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด (STN) มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 และ 4 สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธวิธีทางการตลาด (STG) และด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานทางการตลาด (PRC) ไม่มีความสัมพันธ์ผลกระทบกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST)

อภิปรายผลการวิจัย

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เนื่องจาก การที่ธุรกิจมีการจัดการโครงสร้างการบริหารทางการตลาด และปรับปรุงกระบวนการบริหารงานขององค์กรและกำหนดภาระหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะกับการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นริศรา ธรรมรักษา, 2556) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการค้นหาความชื่นชอบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับคุณภาพการทำงานโดยรวม ด้านการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ด้านการจัดหาและใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านความพึงพอใจของทุกฝ่าย เนื่องจากการค้นหาความชื่นชอบเป็นการมุ่งเน้นไปที่ปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหานั้น การเน้นมองปัญหาในแง่บวก แสวงหาข้อบ่งชี้ที่เป็นคุณภาพที่เอกภาพ และจุดแข็งพิเศษขององค์กรซึ่งจะเป็นการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรมากกว่าการปรับปรุงการดำเนินงานหรือปัญหาขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาด มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เนื่องจากการบริหารและพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม จะช่วยให้สามารถตัดสินใจและเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ทางการตลาดในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุธิดารัตน์ ชาวชายโขง, 2556) พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานโดยรวม เนื่องจากกิจการเชื่อมั่นว่าการพยากรณ์แนวทางในการทำงาน จากประสบการณ์ จะช่วยทำให้การดำเนินงานในอนาคตมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงกิจการได้คัดเลือกทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย ควรนำเอาหลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด และด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ทางการตลาดไปใช้ในการบริหารในองค์กร เพื่อให้เกิดการค้นพบเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้บริโภคในตลาดปัจจุบัน และรวมไปถึงการทำงานหรือระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

1.2 ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารทางการตลาด เพื่อพัฒนาโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัว และสร้างความยืดหยุ่นในโครงสร้างการบริหาร ช่วยทำให้การบริหารงานเกิดความสะดวกรวดเร็ว เชื่ออำนาจ

ต่อการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดให้เหมาะสม และก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงในการบริหารทางการตลาด

1.3 ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ทางการตลาด เพื่อพัฒนาให้ธุรกิจสามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถบริหารงานอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในปัจจุบัน

1.4 ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มประเทศไทยควรมุ่งเน้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จขององค์กร ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้องค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของธุรกิจเครื่องดื่ม ทำให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และเพิ่มศักยภาพในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ทำงานเพื่อช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ให้ได้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ความเต็มใจส่งผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่น และก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในด้านการบริหารการตลาด

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาผลกระทบหรือปัจจัยในด้านอื่นๆ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดตามสภาพแวดล้อมหรือสภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้งานและทำให้งานวิจัยมีความหลากหลาย

2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรตามอื่นที่ไม่ใช่ความสำเร็จขององค์กร เช่น ความจงรักภักดีของลูกค้า ความพึงพอใจของพนักงาน ผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลและเป็นแนวทางในการพัฒนาผลงานการวิจัยต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นธุรกิจประเภทอื่น เช่น ธุรกิจอาหาร ธุรกิจเครื่องสำอาง หรือธุรกิจที่ดำเนินงานด้านการบริการแก่ผู้บริโภค เช่น ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจเพื่อสุขภาพ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในกลุ่มตัวอย่างอื่นได้

สรุปผลการวิจัย

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดเพื่อให้องค์กรมีการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดนี้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งลดผลกระทบจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

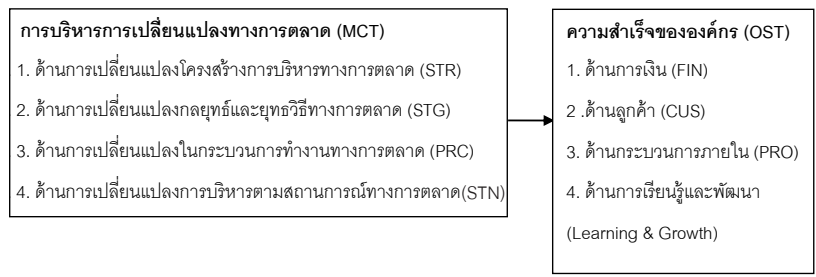
กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทนิสิตระดับปริญญาโท คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม งบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งชาติ. (2559). **คณะกรรมการพัฒนาการอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย**. ค้นเมื่อ 7 มกราคม 2559, จาก <http://www.fti.or.th>
- นริศรา ธรรมรักษา. (2556). **ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรทางด้านการเงินการบัญชีและพัสดุในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. วิทยานิพนธ์ ธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก, 2550.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). **BaLanced scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริตารัตน์ ชาวชายโขง. (2556). **ผลกระทบของผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ติรกันนท์. (2551). **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, G. S. (2001). **Marketing research**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Black, K. (2006). **Business statistics : for contemporary decision making**. 4th ed. USA: John Wiley & Son.
- Kavanagh, Marie H. and Neal M. Ashkamasy. (2006). The Impact of Leadership and Management strategy on organizational Culture and Individual Acceptance of change During an Merger. **British Journal of Management**, 17, 82 - 88.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric theory**. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Inc.



ภาพที่ 1 โมเดลของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และความสำเร็จ
ขององค์กร

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายการตลาดของ
ธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทยจำแนกตามภูมิภาคที่ตั้งของธุรกิจ
เครื่องดื่ม

ภูมิภาคที่ตั้ง	จำนวน ประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	จำนวนผู้ตอบ แบบสอบถาม (คน)
1. ภาคเหนือ	64	10	7
2. ภาคตะวันตก	97	15	10
3. ภาคใต้	86	14	8
4. ภาคกลาง	1,579	250	52
5. ภาคตะวันออก	370	59	14
6. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	338	52	24
รวม	2,534	400	115

ตารางที่ 2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
1. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร ทางการตลาด (STR)	0.916 - 0.896	0.926
2. ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และยุทธ วิธีทางการตลาด (STG)	0.895 - 0.911	0.927
3. ด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงาน ทางการตลาด (PRC)	0.826 - 0.929	0.895
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหารตามสถานการณ์ ทางการตลาด (STN)	0.735 - 0.889	0.848
5. ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (OST)	0.706 - 0.950	0.870

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด
ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ของธุรกิจเครื่องดื่มใน
ประเทศไทย

ตัวแปร	OST	STR	STG	PRC	STN	VIFs
$\bar{X}$	3.80	4.08	3.96	4.18	4.12	
S.D.	0.66	0.88	0.91	0.82	0.92	
OST	-	0.591**	0.519**	0.649**	0.644**	
STR		-	0.901**	0.705**	0.549**	4.271
STG			-	0.646**	0.508**	3.302
PRC				-	0.883**	4.621
STN					-	2.765

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์ถดถอยกับความสำเร็จของ
 องค์กรโดยรวม ของธุรกิจเครื่องดื่มในประเทศไทย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทางการตลาด	ความสำเร็จขององค์กร โดยรวม (OST)		t	p-value
	สัมประสิทธิ์ การถดถอย	ความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	1.418	0.241	5.875	0.000*
1. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การบริหารทางการตลาด (STR)	0.313	0.126	2.479	0.015*
2. ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และยุทธวิธีทางการตลาด (STG)	-0.075	0.113	-0.660	0.511
3. ด้านการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการ ทำงานทางการตลาด (PRC)	0.032	0.140	0.231	0.818
4. ด้านการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ตามสถานการณ์ทางการตลาด (STN)	0.307	0.105	2.917	0.004*
F = 27.256 p = 0.000 Adj R ² = 0.480				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05