

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายใน
องค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลาง
และขนาดย่อมในประเทศไทย

The Transformational Leadership, Entrepreneurial Orientation,
Corporate Environmental Management, and Sustainable
Competitiveness of Small and Medium-Sized Chemical Fertilizer
Businesses in Thailand

ลินดา บุรณะชน¹ และ ศิริพร กาฬกาญจน์²

Lynda Buranachon¹ and Siriporn Karakarn²

^{1,2}หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

^{1,2}Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Graduate School,

Southeast Asia University, Thailand

E-mail: sau6672810015@gmail.com

Received: February 25, 2026

Revised: June 24, 2026

Accepted: June 27, 2026

บทคัดย่อ

ธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยต้องเผชิญกับความผันผวนของต้นทุนวัตถุดิบ การแข่งขันทางการตลาด ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาความสามารถในการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ และการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารหรือตัวแทนระดับบริหารของสถานประกอบการ จำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.60–1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .987 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การจัดการวัตถุดิบ ความเป็นอิสระ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในแต่ละตัวแปร ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับ



ปานกลาง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจควรส่งเสริมการคิดริเริ่มของบุคลากร พัฒนาการตลาดด้านสิ่งแวดล้อม และเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมต้นทุนเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ, การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร, ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน, ธุรกิจปุ๋ยเคมี

Abstract

Small and medium-sized chemical fertilizer businesses in Thailand face fluctuations in raw material costs, market competition, environmental regulations, and stakeholder expectations. Maintaining competitiveness therefore depends on their readiness in terms of leadership, entrepreneurial orientation, and corporate environmental management. This research aimed to examine the levels of transformational leadership, entrepreneurial orientation, corporate environmental management, and sustainable competitiveness among small and medium-sized chemical fertilizer businesses in Thailand. The study employed a quantitative research design using a survey method. The sample consisted of 340 executives or managerial-level representatives of business establishments. The research instrument was a five-point rating-scale questionnaire. Its content validity was examined by five experts, with the Index of Item–Objective Congruence ranging from 0.60 to 1.00, and the reliability coefficient for the entire questionnaire was .987. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that corporate environmental management had the highest mean score and was at a high level, followed by entrepreneurial orientation, sustainable competitiveness, and transformational leadership, all of which were also at high levels. When each dimension was considered, raw material management, autonomy, business value creation, and individualized consideration had the highest mean scores within their respective variables. In contrast, intellectual stimulation had the lowest mean score and was at a moderate level. The findings indicate that businesses should promote employee initiative, develop environmental marketing, and improve cost control efficiency in order to maintain long-term competitiveness.

Keywords: Transformational leadership, Entrepreneurial orientation, Corporate environmental management, Sustainable competitiveness, Chemical fertilizer business





บทนำ

ปุ๋ยเป็นปัจจัยการผลิตที่มีผลต่อต้นทุน ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิตทางการเกษตรของประเทศไทย การดำเนินธุรกิจปุ๋ยเคมีของไทยมีความเชื่อมโยงกับการนำเข้าปุ๋ยสำเร็จรูปและวัตถุดิบจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาในตลาดโลก อัตราแลกเปลี่ยน ต้นทุนพลังงาน และความไม่แน่นอนของระบบขนส่งระหว่างประเทศ ขณะเดียวกัน ปุ๋ยเคมียังอยู่ภายใต้การกำกับด้านการผลิต การนำเข้า การจำหน่าย การขึ้นทะเบียน และการควบคุมคุณภาพตามพระราชบัญญัติปุ๋ยและประกาศที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการจึงต้องบริหารต้นทุนควบคู่กับการรักษาคุณภาพและการปฏิบัติตามข้อกำหนดของภาครัฐอย่างเข้มข้น

ความท้าทายดังกล่าวส่งผลชัดเจนต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมักมีข้อจำกัดด้านเงินทุน เทคโนโลยี บุคลากรเฉพาะทาง และอำนาจต่อรองในห่วงโซ่อุปทาน เมื่อราคาปุ๋ยและต้นทุนการดำเนินงานเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการกลุ่มนี้อาจไม่สามารถปรับราคาจำหน่ายได้อย่างเต็มที่ เพราะราคาปุ๋ยมีผลโดยตรงต่อต้นทุนของเกษตรกรและอยู่ในความสนใจของภาครัฐ การดำเนินโครงการเชื่อมโยงปุ๋ยเคมีราคาถูกผ่านสถาบันเกษตรกรเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการต้องตอบสนองทั้งต่อภาวะตลาดและความคาดหวังด้านราคาของภาคการเกษตร นอกจากนี้ ความตระหนักเกี่ยวกับผลกระทบจากการผลิต การขนส่ง การจัดเก็บ และการใช้ปุ๋ยเคมีทำให้ธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานและทรัพยากร การลดของเสีย ตลอดจนการควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจปุ๋ยเคมีจึงไม่อาจพิจารณาเฉพาะยอดขาย กำไร หรือส่วนแบ่งตลาด แต่ต้องครอบคลุมความสามารถในการปรับตัวต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ ข้อกำหนดทางกฎหมาย และความคาดหวังด้านสิ่งแวดล้อมด้วย

ภายใต้บริบทนี้ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Corporate Environmental Management: CEM) เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรนำประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมมาประกอบการกำหนดนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน และการตัดสินใจทางธุรกิจ สำหรับธุรกิจปุ๋ยเคมี แนวทางดังกล่าวอาจครอบคลุมการเลือกใช้วัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิต การลดการใช้พลังงานและทรัพยากร การจัดการของเสีย การป้องกันความเสี่ยงจากการจัดเก็บและขนส่ง ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม Hart และ Dowell (2011) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเชิงรุกสามารถช่วยให้องค์กรลดต้นทุน ลดความเสี่ยงจากกฎระเบียบ และสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้ ส่วน Alhosseiny (2023) ระบุว่า การใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างสามารถช่วยให้องค์กรนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่งและสนับสนุนความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลของการจัดการสิ่งแวดล้อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำแนวทางดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการดำเนินงานหลัก หากองค์กรใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ลดความสูญเสีย และปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ย่อมมีโอกาสควบคุมต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ขณะเดียวกัน การปรับกระบวนการผลิตหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อข้อกังวลด้านสิ่งแวดล้อมอาจช่วยสร้างความแตกต่างในตลาด เสริมสร้างความน่าเชื่อถือ และลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ ในกรณีนี้ การจัดการ



สิ่งแวดล้อมขององค์กรมีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน นวัตกรรม ชื่อเสียง และการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage: SCA) (Mady et al.,2023)

อย่างไรก็ตาม การกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนในการกำหนดทิศทาง สื่อสารเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และสร้างการยอมรับในหมู่บุคลากร ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของความยั่งยืนและแสดงความมุ่งมั่นผ่านการตัดสินใจสามารถผลักดันให้ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์และวิธีปฏิบัติงานขององค์กร รวมทั้งสร้างความร่วมมือกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และหน่วยงานกำกับดูแล (อวยชัย ราชชัยกุล, 2566) และข้อมูลเชิงประจักษ์ระบุว่า ภาวะผู้นำที่สนับสนุนความยั่งยืนมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเพิ่มความสามารถขององค์กรในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Piwowar-Sulej and Iqbal, 2023)

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่อาจช่วยให้ธุรกิจยุคเมืกขนาดกลางและขนาดย่อมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนได้ การแสวงหาโอกาส การริเริ่มสิ่งใหม่ การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และการดำเนินงานเชิงรุกช่วยให้องค์กรปรับผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ผู้ประกอบการที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของต้นทุน ภาวะเปียบ เทคโนโลยี และพฤติกรรมของลูกค้าย่อมมีโอกาสค้นพบแนวทางลดต้นทุน พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือเข้าถึงตลาดใหม่ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดย Elgarhy และ Abou-Shouk (2023) เสนอว่า การมุ่งเน้นผู้ประกอบการซึ่งประกอบด้วยการสร้างนวัตกรรม การยอมรับความเสี่ยง และการดำเนินงานเชิงรุก มีส่วนสนับสนุนการปรับตัวและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการสิ่งแวดล้อม ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ และความได้เปรียบในการแข่งขันในหลายบริบท แต่การศึกษาเหล่านั้นมักพิจารณาแต่ละปัจจัยแยกจากกัน หรือศึกษาในอุตสาหกรรมและองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรและโครงสร้างการบริหารแตกต่างจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การทบทวนผลการศึกษายังพบข้อจำกัดขององค์ความรู้เกี่ยวกับระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในกลุ่มธุรกิจยุคเมืกขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย โดยเฉพาะการพิจารณาตัวแปรทั้งสี่ภายใต้บริบทเดียวกัน

ช่องว่างดังกล่าวมีความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจยุคเมืกมีลักษณะเฉพาะทั้งด้านการพึ่งพาห่วงโซ่อุปทานจากต่างประเทศ ความอ่อนไหวต่อราคาสินค้าเกษตร การกำกับคุณภาพและการขึ้นทะเบียนผลิตภัณฑ์ ตลอดจนผลกระทบต่อผู้ใช้และสิ่งแวดล้อม องค์ความรู้จากธุรกิจทั่วไปจึงอาจไม่สามารถอธิบายสภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการกลุ่มนี้ได้เพียงพอ การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์เฉพาะอุตสาหกรรมจะช่วยให้ทราบว่า ระดับความพร้อมของผู้ประกอบการมีความพร้อมในแต่ละด้าน และด้านที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อรองรับความผันผวนของต้นทุน การเปลี่ยนแปลงของภาวะเปียบ และความคาดหวังด้านสิ่งแวดล้อมด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการ



สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผลการศึกษาจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้สามารถควบคุมต้นทุน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างและรักษาผลลัพธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งในช่วงเวลาหนึ่ง โดยอาศัยทรัพยากร ความรู้ กระบวนการ และความสัมพันธ์ที่คู่แข่งเลียนแบบหรือทดแทนได้ยาก ตามแนวคิดฐานทรัพยากรขององค์กรอธิบายว่า ความได้เปรียบดังกล่าวเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก เลียนแบบได้ยาก และไม่มีสิ่งอื่นทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ (Barney, 1991) แนวคิดร่วมสมัยได้ขยายการพิจารณาจากผลตอบแทนทางเศรษฐกิจไปสู่ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ควบคู่กับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในบริบทของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับสารเคมี ความสามารถในการแข่งขันมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบและพลังงาน ความปลอดภัยของกระบวนการผลิต การจัดการของเสีย การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมห่วงโซ่อุปทาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม การทบทวนรายงานความยั่งยืนของบริษัทในอุตสาหกรรมเคมีพบว่า ประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้พลังงานและทรัพยากร สุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร นวัตกรรม และการกำกับดูแลห่วงโซ่อุปทาน (Papafloratos et al., 2023) ประเด็นเหล่านี้สะท้อนว่า การรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจเคมีต้องอาศัยการควบคุมต้นทุนและความเสี่ยงควบคู่กับการปรับกระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ขณะที่งานทบทวนของ Bintara et al. (2023) พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันสีเขียวมักเกิดจากการผสมผสานระหว่างนวัตกรรมสีเขียว ความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม ทุนทางปัญญาสีเขียว และความสามารถในการจัดการขององค์กร มากกว่าการดำเนินกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมเป็นครั้งคราว ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ว่า การลงทุนด้านสิ่งแวดล้อมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความสูญเสีย สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และเสริมชื่อเสียงขององค์กรได้ เมื่อกิจกรรมนั้นเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และการดำเนินงานหลัก



สำหรับธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อม ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอาจสะท้อนผ่านความสามารถในการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ รักษาและขยายกลุ่มลูกค้า พัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน และสร้างความผูกพันของลูกค้า องค์ประกอบเหล่านี้ต้องเกิดจากการใช้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดทิศทางขององค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้บุคลากรทบทวนวิธีทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาความสามารถเกินกว่าความคาดหวังเดิม แนวคิดนี้ประกอบด้วยการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Bass & Avolio, 1994) องค์ประกอบดังกล่าวยังใช้เป็นฐานของการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน แต่มีการขยายไปสู่บทบาทของผู้นำในการรับมือกับความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และแรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในบริบทธุรกิจที่ต้องจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ผู้นำมีหน้าที่เปลี่ยนนโยบายให้เป็นแนวปฏิบัติ เช่น กำหนดเป้าหมายการใช้ทรัพยากร จัดสรรงบประมาณสำหรับปรับปรุงกระบวนการ สร้างความรู้แก่พนักงาน และติดตามผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม จากการศึกษาของ Sun et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสีเขียวมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สีเขียวและนวัตกรรมสีเขียวเป็นกลไกสำคัญ ขณะที่ Zhao และ Huang (2022) พบว่า ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กร

ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม บทบาทของผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการตัดสินใจมักรวมศูนย์อยู่ที่เจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง ทิศทางและความมุ่งมั่นของผู้นำจึงส่งผลโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากร การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และความต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อม Majali et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสีเขียวและการมุ่งเน้นผู้ประกอบการสีเขียวส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ผ่านการพัฒนาวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์สีเขียว ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสร้างผลต่อความสามารถในการแข่งขันผ่านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและพฤติกรรมของบุคลากร

สำหรับการศึกษารั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นความคิดใหม่ และสนับสนุนบุคลากรให้ร่วมปรับการดำเนินงานของธุรกิจปุ๋ยเคมีให้สอดคล้องกับการแข่งขันและข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม

4. การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ

การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ เป็นแนวทางการตัดสินใจและการดำเนินงานในระดับองค์กร แตกต่างจากคำว่า “ผู้ประกอบการ” ซึ่งมุ่งอธิบายคุณลักษณะของบุคคล แนวคิดนี้สะท้อนว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม การดำเนินงานเชิงรุก และการยอมรับความเสี่ยงจากการแสวงหาโอกาสใหม่ (Lumpkin & Dess, 1996) บางการศึกษายังพิจารณาความเป็นอิสระในการตัดสินใจและความก้าวร้าวทางการแข่งขันเพิ่มเติมตามบริบทของธุรกิจ โดยเฉพาะในสภาพตลาดที่มีความผันผวน การมุ่งเน้นผู้ประกอบการช่วยให้องค์กรค้นหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง ทดลองวิธีดำเนินงานใหม่ และตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็ว ธุรกิจ



ปุ๋ยเคมีอาจแสดงพฤติกรรมดังกล่าวผ่านการพัฒนาสูตรผลิตภัณฑ์ การปรับปรุงวัตถุดิบ การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน การจัดหาวัตถุดิบจากหลายแหล่ง และการพัฒนาช่องทางจำหน่าย การยอมรับความเสี่ยงในบริบทนี้จึงเป็นการประเมินผลตอบแทนและข้อจำกัดก่อนลงทุนในโอกาสที่ยังมีความไม่แน่นอน

เมื่อพิจารณางานวิจัยในกลุ่ม SMEs พบว่า การมุ่งเน้นผู้ประกอบการมีความสัมพันธ์กับความยั่งยืนของธุรกิจและชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด (Hanaysha & Al-Shaikh, 2024) นอกจากนี้ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการด้านสิ่งแวดล้อมยังช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแรงกดดันจากกฎระเบียบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นโอกาสพัฒนานวัตกรรม กระบวนการผลิต และตลาดใหม่ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการจึงเชื่อมโยงการแข่งขันกับความยั่งยืนผ่านความสามารถในการค้นหา ทดลอง และนำแนวคิดใหม่ไปใช้จริง

สำหรับธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อม การมุ่งเน้นผู้ประกอบการสะท้อนความพร้อมขององค์กรในการริเริ่มนวัตกรรม ตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงที่ประเมินได้ และดำเนินการก่อนคู่แข่งเมื่อพบโอกาสทางธุรกิจหรือแนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมดังกล่าวอาจช่วยให้ธุรกิจรับมือกับความผันผวนของวัตถุดิบ การแข่งขันด้านราคา และความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมลดลง

4. การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง การกำหนดนโยบาย กระบวนการ และระบบควบคุมที่ช่วยให้องค์กรลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงาน ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติตามกฎหมาย การเลือกวัตถุดิบ การใช้พลังงานและน้ำ การควบคุมการผลิต การจัดเก็บและขนส่ง การลดของเสีย ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงาน จากการศึกษาของ Huong et al. (2021) พบว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมช่วยเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมสีเขียวกับผลการดำเนินงานขององค์กร เพราะระบบจัดการที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรนำเทคโนโลยีประหยัดพลังงาน การใช้วัสดุหมุนเวียน และการออกแบบผลิตภัณฑ์สีเขียวไปใช้ได้ต่อเนื่อง ขณะที่ Tan et al. (2022) พบว่า กลยุทธ์และความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและการเงิน อย่างไรก็ตาม ผลตอบแทนจากการจัดการสิ่งแวดล้อมอาจแตกต่างกันตามต้นทุนเริ่มต้น ความสามารถทางเทคโนโลยี และความพร้อมของบุคลากร โดยเฉพาะใน SMEs ที่มีทรัพยากรจำกัด

การศึกษาเชิงประจักษ์จากภาคการเกษตรยังแสดงให้เห็นว่า ทุนความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการ รวมทั้งความเป็นผู้นำด้านสิ่งแวดล้อม มีส่วนช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Pan et al., 2021) ข้อค้นพบนี้มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจปุ๋ยเคมี เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่เชื่อมโยงกับการผลิตทางการเกษตรและมีผลกระทบต่อห่วงโซ่คุณค่า การจัดการสิ่งแวดล้อมจึงอาจช่วยลดการใช้ทรัพยากรและความสูญเสีย ควบคุมความเสี่ยงทางกฎหมาย สนับสนุนนวัตกรรม และเสริมความเชื่อมั่นของลูกค้า

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่กำหนดทิศทางและสร้างการยอมรับภายในองค์กร การมุ่งเน้นผู้ประกอบการช่วยให้องค์กรค้นหาโอกาสและทดลองแนวทางใหม่ ส่วนการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเปลี่ยนทิศทางดังกล่าวให้เป็นระบบและวิธีปฏิบัติ ทั้งสามปัจจัยจึงเป็น



ความสามารถภายในที่อาจสนับสนุนการสร้างมูลค่าทางธุรกิจ การขยายฐานลูกค้า การพัฒนามาตรฐาน และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่นำมาศึกษาในกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็น เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารหรือตัวแทนสถานประกอบการ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารหรือตัวแทนระดับบริหารของสถานประกอบการธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จำนวน 482 คน ตามข้อมูลของสมาคมไทยธุรกิจเกษตร (2567) เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1967) สำหรับประชากรที่ทราบจำนวน กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ .03 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 337 คน โดยผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 340 คน เพื่อให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่คำนวณได้

การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยต้องเป็นเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร หรือบุคลากรระดับบริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย การดำเนินงาน และการแข่งขันของสถานประกอบการ จากนั้น ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากรายชื่อประชากรตามวิธีการที่กำหนดไว้ โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนที่เหมาะสมตามแหล่งที่มาของรายชื่อจากแต่ละสมาคม และลดความเอนเอียงของข้อมูล และได้รับแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์จำนวน 340 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานประกอบการ เป็นข้อความแบบเลือกตอบ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ 4) การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และ 5) ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ข้อคำถามในส่วนที่ 2-5 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดคะแนนตั้งแต่ 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ถึง 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด

ผู้วิจัยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามและวัตถุประสงค์การวัด แล้วคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 จึงผ่านเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากปรับแก้แบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไป



ทดลองใช้กับผู้ตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และไม่รวมบุคคลกลุ่มดังกล่าวไว้ในการเก็บข้อมูลจริง จากนั้นตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .987 แสดงว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับสูงและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารหรือตัวแทนของสถานประกอบการประกอบการธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในการตอบแบบสอบถาม
2. ติดต่อสถานประกอบการและจัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ พร้อมลิงก์แบบสอบถามออนไลน์ผ่านอีเมลหรือแอปพลิเคชัน โดยใช้ Google Forms เป็นระบบจัดเก็บคำตอบ
3. ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย คุณสมบัติของผู้ตอบ วิธีตอบแบบสอบถาม การรักษาความลับของข้อมูล และสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยไว้ในหน้าแรกของแบบสอบถาม ผู้ตอบจึงเริ่มทำแบบสอบถามภายหลังรับทราบรายละเอียดและยินยอมเข้าร่วมการวิจัย
4. ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีข้อมูลสมบูรณ์ จำนวน 340 ชุดเพื่อนำไปวิเคราะห์ผล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม กำหนดรหัสข้อมูล และบันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานประกอบการด้วยความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การแปลผลค่าเฉลี่ยของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์คือ ค่าเฉลี่ย 4.21–5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด, ค่าเฉลี่ย 3.41–4.20 หมายถึง อยู่ในระดับมาก, ค่าเฉลี่ย 2.61–3.40 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง, ค่าเฉลี่ย 1.81–2.60 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย, และค่าเฉลี่ย 1.00–1.80 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและสถานประกอบการ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารหรือตัวแทนระดับบริหารของสถานประกอบการธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 340 คน เมื่อจำแนกตามยอดขายต่อปี พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้ไม่เกิน 7,000,000 บาท จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 29.71 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 7,000,001–10,000,000 บาท





จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.59 รายได้ระหว่าง 10,000,001–13,000,000 บาท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 23.82 และรายได้ตั้งแต่ 13,000,001 บาทขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 20.88 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจมานานกว่า 10 ปี จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 58.53 รองลงมาคือ 1–5 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และ 5–10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.47

ด้านพื้นที่จำหน่าย พบว่า สถานประกอบการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในภาคกลางมากที่สุด จำนวน 77 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.65 รองลงมาคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 67 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 19.71 ภาคตะวันออก จำนวน 64 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 18.82 ภาคเหนือ จำนวน 51 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 15.00 ภาคใต้ จำนวน 47 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 13.82 และภาคตะวันตก จำนวน 34 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.00

เมื่อจำแนกตามลักษณะการประกอบธุรกิจ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้จัดจำหน่ายปุ๋ย จำนวน 262 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.06 และเป็นผู้ผลิต จำนวน 78 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.94 ส่วนขนาดของกิจการพบว่า เป็นธุรกิจขนาดย่อม จำนวน 202 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 59.41 และธุรกิจขนาดกลาง จำนวน 138 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.59

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินกิจการมานานกว่า 10 ปี และประกอบธุรกิจในลักษณะผู้จัดจำหน่ายมากกว่าผู้ผลิต จึงมีประสบการณ์ในตลาดค่อนข้างสูง แต่ผลการศึกษาอาจสะท้อนมุมมองด้านการกระจายสินค้า การบริหารต้นทุน และความสัมพันธ์กับลูกค้ามากกว่ามิติทางเทคนิคของกระบวนการผลิต

2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.51	0.73	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.52	0.72	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.26	0.74	ปานกลาง
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.81	0.69	มาก
รวม	3.53	0.63	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.72) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.73) ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.74)



ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของธุรกิจปุ๋ยเคมีให้ความสำคัญกับการดูแลและสนับสนุนบุคลากรตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ขณะที่การกระตุ้นให้พนักงานตั้งคำถามต่อวิธีทำงานเดิม เสนอแนวคิดใหม่หรือร่วมแก้ปัญหาที่ซับซ้อนยังมีระดับต่ำกว่าด้านอื่น ช่องว่างดังกล่าวอาจเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนานวัตกรรม การปรับกระบวนการทำงาน และการตอบสนองต่อข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นผู้ประกอบการโดยภาพรวมและรายด้าน

การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ความเป็นอิสระ	3.95	0.70	มาก
ความกล้าเสี่ยง	3.65	0.68	มาก
การดำเนินงานเชิงรุก	3.75	0.64	มาก
ความก้าวร้าวทางการแข่งขัน	3.94	0.62	มาก
รวม	3.82	0.57	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า การมุ่งเน้นผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยความเป็นอิสระมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ความก้าวร้าวทางการแข่งขัน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.62) การดำเนินงานเชิงรุก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.64) และความกล้าเสี่ยง ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ประกอบการมีอิสระในการตัดสินใจและให้ความสำคัญกับการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ความกล้าเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการอาจจะมัดระวังต่อการลงทุนหรือการตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอน โดยเฉพาะการลงทุนด้านเทคโนโลยี การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการปรับกระบวนการที่ต้องใช้เงินทุนและอาจใช้เวลานานกว่าจะเห็นผลตอบแทน

4. ผลการวิเคราะห์การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยภาพรวมและรายด้าน

การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
ด้านการผลิต	3.93	0.70	มาก
ด้านวัตถุดิบ	4.04	0.64	มาก
ด้านทรัพยากรมนุษย์	3.88	0.67	มาก
ด้านการตลาด	3.81	0.68	มาก
ด้านการเงิน	3.99	0.73	มาก
ด้านเทคโนโลยี	3.89	0.74	มาก
รวม	3.92	0.59	มาก





จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านวัตถุดิบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.64) รองลงมาคือ ด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.73) ด้านการผลิต ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.70) ด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.74) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.67) และด้านการตลาด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับคุณภาพ แหล่งที่มา และการควบคุมต้นทุนของวัตถุดิบ เนื่องจากวัตถุดิบเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และต้นทุนการดำเนินงานโดยตรง ส่วนด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการนำประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้สื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์ สร้างความแตกต่าง หรือพัฒนาตลาดเฉพาะกลุ่มอาจยังดำเนินการน้อยกว่าการจัดการภายในด้านอื่น

5. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยภาพรวมและรายด้าน

ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	$\bar{x}$	S.D.	การแปลผล
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ	3.89	0.67	มาก
การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง	3.63	0.71	มาก
การควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน	3.62	0.70	มาก
รวม	3.71	0.64	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.71) และการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

ผลการวิจัยสะท้อนว่า ธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์หรือการดำเนินงานได้ในระดับค่อนข้างสูง แต่ความสามารถในการสร้างรายได้ต่อเนื่องและควบคุมต้นทุนยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า การรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวจึงขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนมูลค่าที่สร้างขึ้นให้เป็นรายได้ที่สม่ำเสมอ พร้อมกับบริหารต้นทุนวัตถุดิบ พลังงาน การขนส่ง และการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณาผลโดยรวม การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ ดังนั้น จุดที่ควรให้ความสำคัญ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำ ความกล้าเสี่ยงของผู้ประกอบการ การนำประเด็นสิ่งแวดล้อมไปใช้ด้านการตลาด และการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในตัวแปรแต่ละกลุ่ม



อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องระดับความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่การกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารธุรกิจปุ๋ยเคมีให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากร การรับฟังปัญหา และการสนับสนุนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แต่ยังเปิดพื้นที่ให้บุคลากรตั้งคำถามต่อวิธีปฏิบัติงานเดิม วิเคราะห์ปัญหา หรือเสนอแนวทางใหม่ได้ไม่มากเท่าที่ควร ลักษณะดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่การตัดสินใจสำคัญมักขึ้นอยู่กับเจ้าของหรือผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับธุรกิจปุ๋ยเคมีต้องดำเนินงานภายใต้ข้อกำหนดด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานจึงอาจต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการควบคุมและการถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติมากกว่าการเปิดโอกาสให้ทดลองแนวคิดใหม่ ผลการศึกษาที่สอดคล้องบางส่วนกับ ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานของ SMEs ภาคการผลิต โดยบทบาทของผู้นำช่วยให้บุคลากรเรียนรู้และปรับวิธีดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ก็ญพัชร ไชยเชื้อ และสุภาวดี แสงมหาชัย (2565) บ่งชี้ว่า วิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำมีรูปแบบการนำและเงื่อนไขการมีส่วนร่วมของสมาชิกแตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลขององค์กรความสามารถของผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานระหว่างสมาชิกด้วย ดังนั้น แม้ธุรกิจปุ๋ยเคมีจะมีพื้นฐานด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรอยู่ในระดับดี แต่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอาจต้องพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญาเพิ่มเติม โดยเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมวิเคราะห์ปัญหาด้านทุน วัตถุดิบ กระบวนการผลิต การจัดจำหน่าย และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การระดมความคิดเห็นและทดลองแนวทางใหม่ภายใต้ระบบควบคุมที่เหมาะสมจะช่วยให้เปลี่ยนความรู้ของบุคลากรให้เป็นการปรับปรุงงานได้ชัดเจนขึ้น

2. การมุ่งเน้นผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยความเป็นอิสระมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความก้าวร้าวทางการแข่งขันและการดำเนินงานเชิงรุก ส่วนความกล้าเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แม้ยังอยู่ในระดับมาก ผลดังกล่าวแสดงว่า ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจและกำหนดแนวทางดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญกับการรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน แต่ยังใช้ความระมัดระวังเมื่อต้องตัดสินใจลงทุนในกิจกรรมที่มีความไม่แน่นอน ข้อค้นพบนี้สะท้อนบริบทของธุรกิจปุ๋ยเคมีซึ่งต้องเผชิญความผันผวนของราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน ต้นทุนการขนส่ง และกำลังซื้อของเกษตรกร การลงทุนในผลิตภัณฑ์ สูตรปุ๋ย เทคโนโลยี หรือช่องทางจำหน่ายใหม่จึงมีความเสี่ยงทั้งด้านเงินทุนและการตอบรับของตลาด โดยเฉพาะในกิจการขนาดย่อมที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้ประกอบการอาจเลือกปรับตัวทีละขั้นและอาศัยประสบการณ์เดิม



มากกว่าการลงทุนในโครงการที่ต้องใช้เงินทุนสูง ผลการศึกษาสอดคล้องกับปรกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567) ซึ่งระบุว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของ SMEs ภาคการผลิต เมื่อพิจารณาร่วมกับข้อค้นพบที่การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง อาจอธิบายได้ว่า ธุรกิจกลุ่มนี้มีอิสระในการตัดสินใจและพร้อมแข่งขัน แต่การพัฒนาแนวคิดใหม่จากบุคลากรภายในและการยอมรับความเสี่ยงยังมีพื้นที่ให้พัฒนา ผู้ประกอบการควรใช้วิธีทดลองในขนาดเล็ก ประเมินผลก่อนลงทุนเต็มรูปแบบ และนำข้อมูลลูกค้า ต้นทุน และผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมมาประกอบการตัดสินใจ วิธีดังกล่าวช่วยลดความเสี่ยงโดยไม่ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่

3. การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงที่สุดเมื่อเทียบกับตัวแปรอื่น และอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านวัตถุดิบมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเงินและการผลิต ส่วนด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลโดยตรงต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้นทุน และความต่อเนื่องของการดำเนินงาน โดยเฉพาะการจัดการและควบคุมวัตถุดิบ สะท้อนว่า การให้ความสำคัญกับวัตถุดิบมีเหตุผลสอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมี เนื่องจากคุณสมบัติ ราคา และความสม่ำเสมอของวัตถุดิบมีผลต่อสูตรปุ๋ย คุณภาพสินค้า ต้นทุนการผลิต และความเชื่อมั่นของลูกค้า ธุรกิจที่เป็นผู้จัดจำหน่ายยังต้องพิจารณาคุณภาพของผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตหรือคู่ค้า เพราะความบกพร่องของสินค้าอาจกระทบต่อชื่อเสียงของผู้จัดจำหน่ายด้วย การจัดการวัตถุดิบจึงเป็นทั้งการบริหารต้นทุนและการควบคุมความเสี่ยงของธุรกิจ ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Mady et al. (2023) ซึ่งพบว่า ความสามารถภายในด้านสิ่งแวดล้อมของ SMEs ภาคการผลิตมีความสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และนวัตกรรมเชิงนิเวศเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมให้เป็นผลทางการแข่งขัน นอกจากนี้ Tan et al. (2022) พบว่า กลยุทธ์และความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและการเงินผ่านความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลจากงานเหล่านี้สนับสนุนการอธิบายว่าการจัดการวัตถุดิบ การผลิต เทคโนโลยี และการเงินอย่างเป็นระบบสามารถลดความสูญเสียและความเสี่ยง พร้อมสร้างพื้นฐานให้ธุรกิจพัฒนาความแตกต่างได้

อย่างไรก็ตาม การตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มการจัดการสิ่งแวดล้อม อาจเป็นเพราะผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการภายในมากกว่าการนำผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมไปสื่อสารกับตลาด ธุรกิจจึงอาจยังไม่ได้เปลี่ยนคุณภาพวัตถุดิบ การลดของเสีย หรือการปรับปรุงกระบวนการให้เป็นคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้อย่างเต็มที่ ประเด็นนี้มีความสำคัญ เพราะการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมจะสร้างความได้เปรียบทางการตลาดได้ต่อเมื่อข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ และตอบความต้องการของเกษตรกรหรือคู่ค้า การสื่อสารจึงควรเน้นข้อมูลที่ตรวจสอบได้ เช่น คุณภาพ มาตรฐาน วิธีใช้ และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริง มากกว่าการใช้ข้อความเชิงประชาสัมพันธ์ทั่วไป

4. ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผลดังกล่าวแสดงว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าธุรกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการได้ค่อนข้างดี แต่ยังเผชิญข้อจำกัดในการรักษารายได้และควบคุมต้นทุนให้มีเสถียรภาพ สภาพดังกล่าวอาจเกิด



จากต้นทุนบางส่วนอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรงของ SMEs เช่น ราคาวัตถุดิบจากต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน พลังงาน และค่าขนส่ง แม้ธุรกิจจะพัฒนาคุณภาพสินค้า บริการ หรือความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ แต่ผลประโยชน์จากการสร้างมูลค่าอาจถูกลดทอนเมื่อราคาต้นทุนผันผวนหรือไม่สามารถปรับราคาขายได้ทันที ความสามารถในการแข่งขันจึงขึ้นอยู่กับต้นทุนค่า ทั้งต้องเชื่อมโยงการสร้างคุณค่ากับประสิทธิภาพของกระบวนการ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน และการรักษาสถานลูกค้า ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ จุฬารัตน์ เสาร์พูล และธมยันตี ประยูรพันธ์ (2566) ซึ่งศึกษาธุรกิจ SMEs ในจังหวัดชายแดนภาคใต้และชี้ให้เห็นบทบาทของนวัตกรรมในการจัดการต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่างต้องเชื่อมโยงกับการบริหารภายในของธุรกิจ ไม่ได้เกิดจากตัวผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว ขณะเดียวกัน งานของ Mady et al. (2023) แสดงให้เห็นว่า การพัฒนากระบวนการและความสามารถด้านสิ่งแวดล้อมภายในช่วยสนับสนุนความได้เปรียบที่ต่อเนื่องของ SMEs ภาคการผลิต

เมื่อสังเคราะห์ผลทั้งสี่ตัวแปร พบว่า ธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมมีพื้นฐานที่ดีด้านการจัดการวัตถุดิบ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดูแลบุคลากร แต่ยังมีข้อจำกัดในส่วนที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรคิดหาแนวทางใหม่ การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง การนำประเด็นสิ่งแวดล้อมไปสร้างคุณค่าทางการตลาด และการควบคุมต้นทุนในระยะยาว ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นส่วนที่ควรได้รับการพัฒนาร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและการมุ่งเน้นผู้ประกอบการเปลี่ยนเป็นผลทางการแข่งขันที่ชัดเจนขึ้น

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้ประกอบการ การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหรือตัวแทนระดับบริหารจำนวน 340 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้งสี่โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือการมุ่งเน้นผู้ประกอบการ ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ธุรกิจให้ความสำคัญกับการจัดการวัตถุดิบ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และการดูแลบุคลากรตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนถึงความพร้อมของผู้ประกอบการในการบริหารจัดการปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพสินค้า ต้นทุน ความคล่องตัวในการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ความกล้าเสี่ยง การจัดการสิ่งแวดล้อมด้านการตลาด และการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นภายในตัวแปรเดียวกัน ผลการวิจัยจึงชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจปุ๋ยเคมีควรให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอ



และทดลองแนวคิดใหม่ การตัดสินใจลงทุนโดยใช้ข้อมูล การสื่อสารคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมแก่ตลาด และการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการเพื่อลดต้นทุน

โดยสรุป ธุรกิจยุคเมืงขนาดกลางและขนาดย่อมมีพื้นฐานด้านการบริหารและการปรับตัวในระดับค่อนข้างดี แต่การรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวจำเป็นต้องเชื่อมโยงภาวะผู้นำ การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้ากับการพัฒนานวัตกรรม การควบคุมต้นทุน และการสร้างคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. เนื่องจากการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมวิเคราะห์ปัญหา เสนอแนวทางลดต้นทุน ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการจัดจำหน่าย รวมถึงพัฒนาวิธีจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาจดำเนินการผ่านการประชุมระดมความคิดเห็น กล้องรับข้อเสนอหรือโครงการทดลองปรับปรุงงานในแต่ละหน่วยงาน

2. แม้การมุ่งเน้นผู้ประกอบการโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ความกล้าเสี่ยงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มตัวแปรดังกล่าว ผู้ประกอบการจึงควรใช้แนวทางทดลองในขนาดเล็กก่อนลงทุนเต็มรูปแบบ เช่น ทดลองผลิตภัณธ์ในตลาดเฉพาะพื้นที่ ทดลองใช้เทคโนโลยีกับบางกระบวนการ หรือทดสอบช่องทางจำหน่ายใหม่ แล้วนำข้อมูลต้นทุน ผลตอบรับของลูกค้า และผลกระทบที่เกิดขึ้นมาประกอบการตัดสินใจ

3. เนื่องจากการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผู้ประกอบการควรวิเคราะห์ต้นทุนแยกตามกิจกรรม ติดตามความผันผวนของราคาวัตถุดิบและค่าขนส่ง จัดทำแผนจัดซื้อ และกำหนดระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม เพื่อช่วยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นและเพิ่มความสามารถในการรับมือกับความผันผวนของตลาด

4. เนื่องจากการจัดการสิ่งแวดล้อมด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้ประกอบการควรนำข้อมูลที่ตรวจสอบได้เกี่ยวกับคุณภาพวัตถุดิบ มาตรฐานผลิตภัณธ์ การลดของเสีย การใช้ทรัพยากร และแนวทางใช้ปุ๋ยอย่างเหมาะสมมาสื่อสารกับลูกค้า การสื่อสารควรหลีกเลี่ยงการกล่าวอ้างด้านสิ่งแวดล้อมที่กว้างเกินจริง และควรแสดงหลักฐานหรือมาตรฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

5. แม้การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ธุรกิจควรเชื่อมโยงการจัดการวัตถุดิบ การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน เทคโนโลยี และการตลาดเข้าด้วยกัน โดยกำหนดนโยบายเป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น ปริมาณของเสีย การใช้พลังงาน ต้นทุนต่อหน่วย ขอร้องเรียนของลูกค้า และจำนวนกิจกรรมปรับปรุงกระบวนการ



6. สมาคมการค้า หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษาควรร่วมกันจัดอบรมหรือให้คำปรึกษาด้านการควบคุมต้นทุน การจัดการสิ่งแวดล้อม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การประเมินความเสี่ยง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับธุรกิจปุ๋ยเคมี รวมถึงสนับสนุนแหล่งเงินทุนหรือสิทธิประโยชน์สำหรับการลงทุนที่ช่วยลดการใช้พลังงานลดของเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจปุ๋ยเคมีขนาดกลางและขนาดย่อม

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. งานวิจัยในอนาคตควรใช้การวิเคราะห์ถดถอยหรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลต่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และมีตัวแปรส่งผ่านหรือกำกับความสัมพันธ์อย่างไร

2. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาว่าองค์ประกอบด้านวัตถุดิบ การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ การตลาดการเงิน และเทคโนโลยีสามารถสะท้อนการจัดการสิ่งแวดล้อมของธุรกิจปุ๋ยเคมี รวมทั้งอาจเพิ่มมิติด้านการจัดเก็บ การขนส่ง ความปลอดภัย การจัดการของเสีย และการปฏิบัติตามกฎหมาย แล้วตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3. การวิจัยครั้งต่อไปควรเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจขนาดกลางกับขนาดย่อม ผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่าย หรือสถานประกอบการในแต่ละภูมิภาค เพื่ออธิบายความแตกต่างของข้อจำกัดและแนวทางการแข่งขัน

4. การศึกษาครั้งต่อไปควรใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม หรือข้อมูลผลการดำเนินงานจริง เพื่อช่วยลดข้อจำกัดจากการใช้ความคิดเห็นของผู้ตอบเพียงแหล่งเดียวและทำให้เข้าใจบริบทของอุตสาหกรรมปุ๋ยเคมีชัดเจนขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กัญพัชร ไชยเชื้อ, และสุภาวดี แสงมหาชัย. (2565). ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 5(4), 1–11. <https://doi.org/10.14456/issc.2022.20>
- จุฑาภรณ์ เสาร์พูล, และธมนันตี ประยูรพันธ์. (2566). นวัตกรรมจัดการทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ในจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(2), 105–124.
- ปกรณ อุดมธนะสารสกุล. (2567). อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการมุ่งเน้นการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 16(1), 135–153.
- สมาคมไทยธุรกิจเกษตร. (2567). *การประชุมใหญ่สามัญ ประจำปี 2567*. <https://taba.or.th/เกี่ยวกับ-taba/>
- อวยชัย รางชัยกุล. (2566). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม: กระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(2), A136–A148.





- Alhosseiny, H. M. (2023). How do Porter's business-level strategies affect competitive advantage in the food and beverage industries? *Journal of Entrepreneurship Education*, 26(Special Issue 1), 1–18.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bintara, R., Yadiati, W., Zarkasyi, M. W., & Tanzil, N. D. (2023). Management of green competitive advantage: A systematic literature review and research agenda. *Economies*, 11(2), Article 66. <https://doi.org/10.3390/economies11020066>
- Elgarhy, S. D., & Abou-Shouk, M. (2023). Effects of entrepreneurial orientation, marketing, and innovation capabilities on market performance: The mediating effect of sustainable competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(6), 1986–2004. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0508>
- Hanaysha, J. R., & Al-Shaikh, M. E. (2024). Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation. *Discover Sustainability*, 5, Article 273. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00401-4>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Huong, P. T., Cherian, J., Hien, N. T., Sial, M. S., Samad, S., & Tuan, B. A. (2021). Environmental management, green innovation, and social–open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 89. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010089>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Mady, K., Battour, M., Aboelmaged, M., & Abdelkareem, R. S. (2023). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage in manufacturing SMEs: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 417, Article 137928. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137928>
- Majali, T., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., & Aledeinat, M. (2022). Green transformational leadership, green entrepreneurial orientation and performance of SMEs: The





- mediating role of green product innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), Article 191. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040191>
- Pan, C., Jiang, Y., Wang, M., Xu, S., Xu, M., & Dong, Y. (2021). How can agricultural corporate build sustainable competitive advantage through green intellectual capital? A new environmental management approach to green agriculture. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), Article 7900. <https://doi.org/10.3390/ijerph18157900>
- Papafloratos, T., Markidis, I., Kotzaivazoglou, I., & Fragidis, G. (2023). Sustainability material topics and materiality analysis in the chemical industry. *Sustainability*, 15(18), Article 14014. <https://doi.org/10.3390/su151814014>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, Article 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. U. A., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273–5291. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Tan, K., Siddik, A. B., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Masukujjaman, M. (2022). Do environmental strategy and awareness improve firms' environmental and financial performance? The role of competitive advantage. *Sustainability*, 14(17), Article 10600. <https://doi.org/10.3390/su141710600>
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.
- Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation and organizational support on the sustainable business performance: Evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 6121–6141. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2047086>



