

ชื่อเรื่อง การตลาดเชิงนวัตกรรม: การเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน  
ของผู้ประกอบการไทย

Title Innovated Marketing: Enhancement of Thai Entrepreneurs  
Competitiveness

ชื่อผู้เขียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนุตร์ เอี่ยมอร่าม  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
E-Mail : thanoot\_jam@utcc.ac.th

### บทคัดย่อ

ยุคกระแสโลกาภิวัตน์แพร่กระจายไหลบ่าเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการลดกฎเกณฑ์และอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ ส่งผลให้การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งการไหลเวียนทางการเงิน ความกดดันที่เกิดจากวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง การที่ธุรกิจจะรักษาการเจริญเติบโตในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้นั้นคือการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร มิฉะนั้น ธุรกิจก็จะถูกครอบครองส่วนแบ่งตลาดจากธุรกิจคู่แข่ง ดังนั้น นวัตกรรมมีความจำเป็นอย่างมากที่จะก่อให้เกิดความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว รวมทั้งความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ผู้ประกอบการไทยสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมภายในเพื่อให้อุบัติการณ์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยเน้นการค้นคว้าวิธีการในการทำงานใหม่หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ผู้ประกอบการไทยจะต้องทราบถึงความสามารถของตนเองว่าจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไร รูปแบบใดบ้าง เพื่อสร้างความแตกต่างในธุรกิจซึ่งจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์และจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่ง

คำสำคัญ: นวัตกรรม

### Abstract

Current era of globalization spread more affluent. Make the rules and reduce barriers to access international markets. Result in international competition more severe. The flow of capital pressure caused by the product life cycle shorter. The business will keep growing and sustainable, it is the innovation that occurs within the organization, otherwise business will be occupied a market share of business competitors, so innovation is much needed to cause stability of long-term business as well as a sustainable competitive advantage.

The Thai entrepreneurs to create the cultural atmosphere in order to create innovations. Emphasis on trade for new methods of work or improve how they work. Creating a vision of an organization that focuses on the changes also Thai entrepreneurs must know the capabilities of their own will to innovate how variations do to make a difference in the business, enabling consumers needs. have complete and will cause the ability to compete with business rivals.

**Keywords :** Innovation

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้เกิดการสร้างสรรความรู้ใหม่ๆ ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์มีการแพร่กระจายไหลป่าเข้ามาเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการลดกฎเกณฑ์และอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ ส่งผลให้การแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศรุนแรงมากขึ้น รวมทั้งการไหลเวียนทางการเงิน ความกดดันที่เกิดจากวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง รวมทั้งรสนิยมของผู้บริโภค ระดับเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่และมีความสามารถในการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีการพลวัตอย่างมากให้ได้นั้น นวัตกรรมจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ทั้งนี้ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีการค้าโลกตกอยู่ในสภาวะที่เรียกว่า "กึ่งไม่เข้าค่ายไม่ออก" (stuck in the middle) กล่าวคือประเทศไทยไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากประเทศที่เน้นแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตหลัก (Labour Intensive Countries) ซึ่งประเทศในกลุ่มดังกล่าว เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐเวียดนาม เป็นต้น จะมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในด้านค่าแรงที่มีระดับต่ำกว่าประเทศไทยอย่างมากส่งผลให้แย่งชิงส่วนแบ่งตลาดในประเทศอื่น รวมทั้งยังเข้ามาตีตลาดภายในประเทศไทยเองอีกด้วย ตัวอย่าง เช่น ข้าว ผัก ผลไม้ประเภทต่างๆ เป็นต้น ขณะเดียวกันประเทศไทยก็ไม่สามารถแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากประเทศที่เน้นเงินทุนเป็นปัจจัยการผลิตหลัก (Capital Intensive Countries) ประเทศในกลุ่มดังกล่าว เช่น สหภาพยุโรป สหรัฐอเมริกา เป็นต้น จะมีสมรรถนะหลักในด้านความรู้ใหม่ๆ รวมทั้งระดับเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ของตนเองได้เป็นอย่างมาก

แนวทางหนึ่งในการรักษาการเจริญเติบโตในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้นั้น ก็คือ การที่ผู้ประกอบการไทยจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร มิฉะนั้นธุรกิจจะถูกครอบครองส่วนแบ่งตลาดจากธุรกิจคู่แข่ง (John, 1999: Higgins, 1996) อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมนับเป็นสิ่งใหม่สำหรับผู้ประกอบการไทย และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร พร้อมทั้งอบรมบุคลากรของตนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถนำนวัตกรรมดังกล่าวที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะประเด็นสำคัญคือ ผู้ประกอบการไทยจะอย่างไรจึงจะสร้างนวัตกรรมดังกล่าวให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จริง และคุ้มค่ากับการลงทุนในการพัฒนาดังกล่าวได้อย่างยั่งยืน

### ความหมายของนวัตกรรม

Zaltman (1973) กล่าวถึงนวัตกรรมว่า ความคิดต่างๆ แนวทางการปฏิบัติหรือวัตถุหรือสิ่งต่างๆ ที่ผลิตหรือประดิษฐ์ขึ้นแล้วมีความแปลกใหม่เกิดขึ้นจากการนำไปบริโภคของผู้บริโภคต่อไป

ทั้งนี้ Tinnasand (1973) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับนิยามของนวัตกรรมโดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๑๘๘ คน ซึ่งมีผลการวิจัย ดังนี้

- การแนะนำความคิดใหม่ๆ สู่ตลาด ร้อยละ ๕๒
- การแนะนำสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ร้อยละ ๑๔
- ความคิดใหม่ที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิม ร้อยละ ๑๔
- การแนะนำความคิดใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหลากหลายมากขึ้น ร้อยละ ๑๑
- สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ไป ร้อยละ ๙

Drucker (1985) ให้คำนิยามของนวัตกรรมว่า นวัตกรรมคือกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับธุรกิจที่จะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันพร้อมทั้งรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนตลอดไป นอกจากนี้ ยังอธิบายเพิ่มเติมว่านวัตกรรมนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับความเป็นผู้ประกอบการของธุรกิจ

Kuhn (1985) และ Badawy (1988) กล่าวถึงนวัตกรรมว่า รูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจากนามธรรมแล้วสามารถนำไปสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นและสามารถนำสิ่งนั้นไปใช้ประโยชน์ได้

Urabe (1988) และ Twiss (1992) กล่าวว่าไว้ว่า นวัตกรรมประกอบด้วยกระบวนการในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ สิ่งประดิษฐ์ กระบวนการใหม่ ที่ประสบความสำเร็จในการนำสู่ตลาด และก่อให้เกิดกำไร ความพอใจของลูกค้า รวมทั้งความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและ อัตราการจ้างงานควบคู่ไปกับอัตรากำไรที่เพิ่มสูงขึ้นของธุรกิจ

Udwadia (1990) นิยามว่า ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับแล้วนำไปพัฒนากลายเป็นผลิตภัณฑ์กระบวนการหรือบริการต่อไป

Damanpour (1991) นิยามว่า การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (generation) การพัฒนา (development) การปรับตัว (adaptation) ของแนวความคิดแปลกใหม่ที่เกิดขึ้นภายในส่วนใดส่วนหนึ่งของธุรกิจ

Nohria and Gulati (1996) ได้ให้คำนิยามเพิ่มเติมถึงนวัตกรรมว่า นวัตกรรมยังครอบคลุมถึงนโยบายทางธุรกิจ โครงสร้างขององค์กรและวิธีการหรือกระบวนการต่างๆ รวมทั้งโอกาสทางการตลาดที่ทางผู้ประกอบการพยายามสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่

Jon-Arild Johannessen, Bjørn Olsen และ G.T. Lumpkin Innovation (2001) ได้แสดงนัยของนวัตกรรมว่าเป็นสิ่งแปลกใหม่ โดยการกำหนดว่าสิ่งใดจะเป็นนวัตกรรมที่ดีได้นั้นจะสามารถหาคำนิยามได้จากมาตรวัดในสามมิติ ได้แก่ สิ่งแปลกใหม่นั้นคืออะไร สิ่งแปลกใหม่นั้นมีวิธีการดำเนินงานหรือวิธีใช้อย่างไร และสิ่งแปลกใหม่นั้นนำเสนอต่อใคร

รวมทั้งนักวิชาการชาวไทย คือ วิรัช สงวนวงศ์วาน (อ้างใน ร็อบบิ้นส์, สตีเฟนส์ พี.:๒๕๕๐) ได้ให้คำนิยามของนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ มาแปลงให้เป็นสินค้า บริการหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์หรือทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ ทั้งนี้ ความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวถึงหมายความรวมถึง ความสามารถในการประสานความคิดหลายๆความคิดไปในทางที่ก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ

และสุดท้าย ศาสตราจารย์ ดร. ชัยอนันต์ สมุทวณิช (อ้างในสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม:๒๕๔๙) ได้นิยามไว้ว่า นวัตกรรมคือ สิ่งที่มีการคิดหรือทำขึ้นใหม่ ซึ่งการคิดหรือทำขึ้นใหม่นี้ อาจเป็นการต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นการคิดขึ้นใหม่ หรือสร้างทำขึ้นใหม่โดยไม่มีฐานเดิมก็ได้ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วนวัตกรรมจะเป็นประเภทที่มีการต่อยอดหรือหาส่วนผสมที่เหมาะสมมากกว่า ซึ่งก็ต้องมีประโยชน์และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม นวัตกรรมไม่จำเป็นว่าต้องเป็นเรื่องของเทคโนโลยีในทางวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่อาจเป็นเรื่องของวิถีชีวิต การทำงานหรือทางสังคมก็ได้ ยกตัวอย่าง เช่น ต้มยำ ที่เป็นนวัตกรรมจากการรวบรวมขิง ข่า ตะไคร้ ใบมะกรูด มะนาว พริกชี้หนู เข้าด้วยกัน เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคำนิยามทำให้เราทราบว่านวัตกรรมประกอบด้วยปัจจัยที่จับต้องได้ ยกตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กร ระดับเทคโนโลยี และในขณะเดียวกันก็ประกอบด้วยปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ ยกตัวอย่าง เช่น กระบวนการทางการจัดการ นโยบายในการดำเนินธุรกิจ ทักษะในการประสานงาน เป็นต้น

### ความสำคัญของนวัตกรรม

Jacobson (1992) กล่าวถึงประโยชน์ของนวัตกรรมว่า ถ้าหากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านการผลิต รวมทั้งต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนตลอดเวลา รวมทั้งโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจ เพราะฉะนั้น อัตราการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์จะสามารถเพิ่มความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระดับโลก

ทั้งนี้ การจัดทำนวัตกรรมภายในองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายๆภาคส่วนในองค์กร นับตั้งแต่ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ โครงสร้างองค์กรรูปแบบใหม่ ระบบการบริหารจัดการ กระบวนการทางเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงแผนงานใหม่ๆที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กรด้วย (Damanpour, 1996)

ธุรกิจส่วนใหญ่มักถกเถียงเกี่ยวกับนวัตกรรมและความสำคัญของการทำนวัตกรรม"และก็มีหลายธุรกิจที่พยายามจะทำนวัตกรรมอย่างจริงจัง แต่ปรากฏว่ามีธุรกิจเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จในการทำนวัตกรรมอย่างแท้จริง ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว นวัตกรรมมักจะหลอกหลอนผู้บริหารในองค์กรอยู่เสมอ เนื่องจากมีปัจจัยหลายอย่าง que เชื่อมโยงกับความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แม้ว่าธุรกิจหลายแห่งจะพยายามวาดภาพถึงข้อดีและผลประโยชน์ของนวัตกรรมอย่างมากมายก็ตาม แต่ธุรกิจก็ยังไม่อยากที่ลงทุนจำนวนมากแม้ว่าจะต้องการให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นเส้นเลือดหล่อเลี้ยงให้องค์กรก็ตาม(Ahmed ,1998)

นอกจากนี้ จากการศึกษานี้ของ Open University Business School เสนอว่า ธุรกิจในประเทศอังกฤษจำนวนมากตระหนักถึงความสำคัญของการแข่งขันยังคงความสามารถในการแข่งขันอยู่ แต่ผลการวิจัยพบว่าหลายองค์กรเหล่านี้ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนเพียงพอในการจัดการนวัตกรรมให้เหมาะสมลงตัว

เพื่อใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติผลงานวันต่อวันขององค์กรของตน ของ หลักสูตรนี้อาจเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญในการส่งเสริมนวัตกรรม ยิ่งไปกว่านั้น นวัตกรรมมีความจำเป็น อย่างมากที่จะก่อให้เกิดความมั่นคงของธุรกิจในระยะยาว (long-term stability) การเจริญเติบโตของอัตราผล กำไร (growth) ผลตอบแทนสำหรับผู้ถือหุ้น (shareholder returns) และความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รวมทั้งความสามารถในการรักษาตำแหน่งของผู้เล่นที่สำคัญในอุตสาหกรรมได้ และในขณะเดียวกันการ สร้างสรรค์นวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการนับเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ พร้อมทั้งยังส่งผลให้คุณภาพ ของผลิตภัณฑ์และบริการดีขึ้นและทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง (Hart, 1996; Davis and Moe, 1997; Cook, 1998; Doyle, 1999;)

### รูปแบบของนวัตกรรม

รูปแบบของนวัตกรรมที่ธุรกิจนิยมในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภทที่สำคัญ (Johnes, 1999) ได้แก่ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service innovation) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) และ นวัตกรรมด้าน การตลาด (Market innovation)

#### ๑. นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในแง่การสร้างรายได้ให้แก่ ธุรกิจ โดยนวัตกรรมด้านดังกล่าวจะคุ้มครองรวมทั้งปรับปรุงคุณภาพให้คงที่และในขณะเดียวกันก็จะทำให้ธุรกิจ ประหยัดค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจอย่างถาวรากถอนโค่น นับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการเติบโตของธุรกิจในระยะยาว (Hart, 1996)

ทั้งนี้ อำนาจของนวัตกรรมในด้านดังกล่าว จะส่งผลช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาและเสริมสร้าง ความสามารถในการแข่งขันของตำแหน่งทางการตลาดได้อย่างไม่ต้องสงสัย โดยผู้ประกอบการจะต้องสามารถ วิเคราะห์ถึงความแตกต่างในอรรถประโยชน์หลัก สาลักษณ์ (Features) ในการใช้งานต่างๆของตัวผลิตภัณฑ์ หรือบริการเป็นประจำและต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือ บริการในสายตาของผู้บริโภคและก่อให้เกิดความต้องการในลูกค้าเฉพาะกลุ่มได้ในภายหลัง

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการอาจจะสามารถตั้งราคาขายผลิตภัณฑ์หรือบริการในราคาที่สูงกว่าปกติ (Premium price) ก็ได้ เพื่อนำรายได้ส่วนที่เพิ่มขึ้นมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการใน ภายหลังต่อไป (Storey และ Easingwood, 1998) และในขณะเดียวกันผู้บริโภคอาจได้รับการตอบสนองจาก ธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ ยกตัวอย่าง เช่น ความสำเร็จทางธุรกิจของธนาคาร First Direct ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ของธนาคาร Midland ที่สหราชอาณาจักร ซึ่งนับเป็นธนาคารค้าปลีก (Retail Bank) ที่เติบโตเร็วที่สุดธนาคาร หนึ่ง โดยธนาคาร First Direct จะให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์เท่านั้น ซึ่งจากวิธีการใหม่นี้ก่อให้เกิด ความสนใจกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ยังเป็นคนหนุ่มสาว มีความมั่นใจในตัวเองสูงและชอบความเป็นส่วนตัวโดย นอกจากจะเสนอผลิตภัณฑ์และบริการหลักที่ธนาคารอื่นทั่วๆไปมีอยู่แล้ว ยังมีบริการให้คำแนะนำตลอด ๒๔ ชั่วโมงอีกด้วย ซึ่งสะดวกสบายกว่าการไปติดต่อด้วยตนเอง (Face to face) ที่ต้องไปรอแถวยาวในระหว่างเวลา ทำการ วิธีใหม่ของการให้บริการลูกค้านี้ นับเป็นการปฏิวัติตลาด

## ๒. นวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมกระบวนการนับเป็นการรวบรวมคุณภาพของรูปแบบการใช้งานที่มีอยู่รวมทั้งการปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ (Cumming, 1998) รูปแบบดังกล่าวนี้ว่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากผู้ประกอบการมีจุดมุ่งหมายที่แน่ชัดและแน่วแน่แล้ว นวัตกรรมกระบวนการจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตลดลงและผู้บริโภคก็จะได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีราคาต่ำกว่าหรืออาจจะได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นแต่ราคาคงเดิม

### ๓. นวัตกรรมการตลาด

รูปแบบของนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการกำหนดว่าจะเลือกแนะนำผลิตภัณฑ์หรือบริการในตลาดใดที่เหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ นวัตกรรมตลาดมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ (Johns, 1999)

๓.๑ การกำหนดตลาดใหม่ที่มีศักยภาพรวมถึงรูปแบบใหม่ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ และวิธีการเข้าสู่ตลาด ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องมีทักษะและประสบการณ์ในการกำหนดส่วนแบ่งตลาดที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะยิ่งผู้ประกอบการสามารถแบ่งส่วนตลาดให้เล็กลงมากเท่าไร ก็จะง่ายต่อการบริหารจัดการลูกค้าได้มากเท่านั้น และจะส่งให้ธุรกิจได้รับผลกำไรอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกัน ถ้าหากผู้ประกอบการไม่สามารถแบ่งส่วนตลาดกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจนแล้วก็จะทำให้ธุรกิจได้รับผลกำไรน้อยกว่าที่ควรจะเป็น โดยในระยะเวลาที่ผ่านมาไม่กี่ปี นักการตลาดหลายท่านได้นำ "ผลประโยชน์จากการแบ่งส่วนตลาด" (Market Share Benefit) มาใช้และได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง โดยนักการตลาดจะศึกษาจากทัศนคติของผู้บริโภคเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการแบ่งส่วนตลาดรวมถึงโอกาสในการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Usage Occasions) ซึ่งจะทำให้ให้นักการตลาดทราบโอกาสทางการตลาดที่มีความเป็นไปได้สูงในอนาคต

๓.๒ วัตถุประสงค์ที่สองของนวัตกรรมตลาดเกี่ยวข้องกับการที่ผู้ประกอบการจะต้องสามารถคัดเลือกตลาดในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้ ผู้ประกอบการจะต้องอาศัยการตีความหรือแปลค่าอย่างถูกต้องชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดของ"ความพึงพอใจในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย" ซึ่งถ้าหากผู้ประกอบการสามารถเข้าใจถึงรายละเอียดของ"ความพึงพอใจในการซื้อของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย"อย่างถ่องแท้แล้ว ก็จะทำให้ลูกค้ายินดีและมีแนวโน้มที่จะจ่ายค่าราคาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สูงกว่าธุรกิจคู่แข่ง

ทั้งนี้ Mathur และ Kenyon (1997) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของผู้บริโภคนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง โดยในบางครั้งอรรถประโยชน์หลักในผลิตภัณฑ์เดียวกัน ผู้บริโภคอาจจะมีความต้องการในการบริโภครวมทั้งมุมมองในการตัดสินใจที่แตกต่างกันก็ได้ โดยนักการตลาดได้แบ่งผู้บริโภคออกเป็น 4 ประเภทสำคัญ ดังนี้

- ผู้บริโภคที่เน้นผลิตภัณฑ์ (Commodity-buy mode) จะเป็นผู้บริโภคที่มีความรู้หรือได้แสวงหาความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นอย่างดีแล้ว ผู้บริโภคกลุ่มนี้จะใช้ระดับราคาเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียวในการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการ

- ผู้บริโภคที่เน้นการใช้งาน (Product-buy mode) จะเป็นผู้บริโภคที่มีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างดีเช่นกัน แต่มีการแสวงหาในข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการใช้งานพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากการใช้งานพื้นฐาน และยินดีที่จะพร้อมจ่ายค่าราคาส่วนเพิ่ม (premium price)

- ผู้บริโภคที่เน้นระบบ (System-buy mode) จะเป็นผู้บริโภคที่มีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการบ้างเล็กน้อย และพร้อมที่จะตัดสินใจซื้อเมื่อมีการแนะนำข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ขาย

- ผู้บริโภคที่เน้นคำปรึกษา (Consulting-buy mode) จะเป็นผู้บริโภคที่ต้องการเพียงคำแนะนำในการบริโภคผลิตภัณฑ์หรือบริการจากผู้ขายและจะทำให้ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจซื้อได้ทันที

จากรูปที่ ๑ จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่สำคัญในการตัดสินใจของผู้บริโภคในแต่ละกลุ่มนั้น ได้แก่ความแตกต่างในสายตาของผู้บริโภคเกี่ยวกับคุณสมบัติพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการรวมทั้งข้อมูลที่มีหรือได้รับจากธุรกิจ เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนให้โดดเด่นจากธุรกิจคู่แข่งและในขณะเดียวกันต้องสามารถที่จะสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายได้รับทราบ

**ปัจจัยสนับสนุนในการตัดสินใจซื้อ**  
(การให้คำปรึกษาในการประเมินคุณสมบัติพื้นฐาน)

	มีความแตกต่างใน สายตาของผู้บริโภค	ไม่มีความแตกต่าง ในสายตาของผู้บริโภค
มีความแตกต่าง ในสายตาของผู้บริโภค	การบริโภค เน้นการใช้งาน (Product-buy)	การบริโภค เน้นระบบ (System-buy)
คุณสมบัติพื้นฐานของ ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	การบริโภค เน้นคำปรึกษา (Consulting-buy)	การบริโภค เน้นผลิตภัณฑ์ (Commodity-buy)
	ไม่มีความแตกต่าง ในสายตาของผู้บริโภค	

ที่มา: ปรับปรุงจาก Mathur&Kenyon (1997)

รูปที่ ๑ แสดงแนวทางในการเลือกซื้อของผู้บริโภคกลุ่มต่างๆ

## องค์กรนวัตกรรม

ผู้ประกอบการสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมภายในเพื่อให้เกิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยเน้นการค้ำหวีวิธีการในการทำงานใหม่หรือปรับปรุงวิธีการทำงาน การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Arad et al., 1997; Tushman and O'Reilly, 1997). ยกตัวอย่าง เช่น ธุรกิจจะต้องมีการกำหนดเป็นวาระประจำปีและมีการประเมินตามรอบเวลาว่าแผนการดำเนินงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ทั้งนี้ วิธีการหนึ่งที่จะบรรลุการรักษาระดับเจริญเติบโตและความสามารถในการแข่งขันได้นั้นก็คือการให้การสนับสนุน กระตุ้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางการปฏิบัติในการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในบรรยากาศการทำงาน (Ahmed and Abdalla (1999). อ้างใน Cottam A. et al., (2001))

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักว่าการที่องค์กรจะมีนวัตกรรมเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นต้องเอาชนะอุปสรรค ๒ ประการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมของสังคมที่มีความพลวัตตลอดเวลา (Giddens, 1984; Sztompka, 1991). กล่าวคือ อุปสรรคประการแรกที่องค์กรจะเผชิญก็คือ องค์กรจะต้อง

พยายามสร้างสมดุลระหว่างโครงสร้างองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนใหม่กับงบประมาณและกำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงตามความต้องการของตลาดได้อย่างถูกต้อง (Brown and Eisenhardt, 1998)

อุปสรรคอันที่สอง การที่จะต้องพบกับต่อต้านของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งแปลกใหม่ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เคยชินกับสภาพแวดล้อมเดิม (Sztompka, 1991).

ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และกระบวนการดังกล่าวอาจจะเกิดขึ้นเป็นระยะเวลายาวนานหรือเกิดขึ้นในระยะสั้นๆ ก็ได้ เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจสาเหตุและขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่า มีการเริ่มต้น การดำเนินการ และการสิ้นสุด ตลอดจนโอกาสที่จะเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้สามารถวางแผนการดำเนินงาน การควบคุม การแก้ไขปัญหา และการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมตามรูปแบบจำลองระบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงความพยายามที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร จะประกอบด้วยกระบวนการที่แตกต่างกัน ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Change) และ ขั้นตอนการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, ๒๕๕๑)

### ขั้นตอนละลายพฤติกรรม

เป็นขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขั้นตอนนี้เกี่ยวกับการยกเลิกพฤติกรรมและทัศนคติหรือความเชื่อดั้งเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต โดยการสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลประโยชน์มากกว่า

ทั้งนี้ การดำเนินการในขั้นตอนละลายพฤติกรรมจะกระทำได้ง่ายหรือยากนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น

- แรงกดดันของสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพการแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น

- ผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพในอดีต
- การระลึกถึงปัญหาต่างๆ ของสถานการณ์ในปัจจุบัน
- การรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่ดีในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรจากการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ส่วนใหญ่มักจะถูกต่อต้านจากบุคคลต่างๆ ในแต่ละฝ่ายแต่ละระดับภายในองค์กรที่มีปฏิกิริยาตอบโต้อย่างฉับพลัน จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมักไม่ประสบความสำเร็จ ดังเช่น ปฏิกิริยาของกบที่ถูกต้มในน้ำเดือด ซึ่งมาจากการทดลองพิสูจน์ทางกายภาพโดยการนำกบลงไปอยู่ในน้ำที่กำลังเดือดจัด ผลปรากฏว่ากบจะกระโดดขึ้นมาทันทีทันใดเลย แต่ถ้าเปลี่ยนวิธีการใหม่โดยการนำกบลงไปอยู่ในน้ำธรรมดาจนแล้วจึงค่อยเพิ่มความร้อนช้าๆ กบก็ยังคงอยู่ในน้ำไม่กระโดดออกมา จนกระทั่งน้ำเดือดจัดแล้ว กบก็จะตายไปในที่สุด ซึ่งเปรียบได้กับองค์กรธุรกิจ ถ้าหากผู้ประกอบการไม่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว องค์กรก็จะต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างช้าๆ และในที่สุดก็จะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ



เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความสนใจหรือเอาใจใส่ต่อบุคลากรในองค์กร โดยทำให้พวกเขาเหล่านั้นรับรู้ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า และทำให้พวกเขาเข้าใจถึงความสำคัญของขั้นตอนในการละลายพฤติกรรม

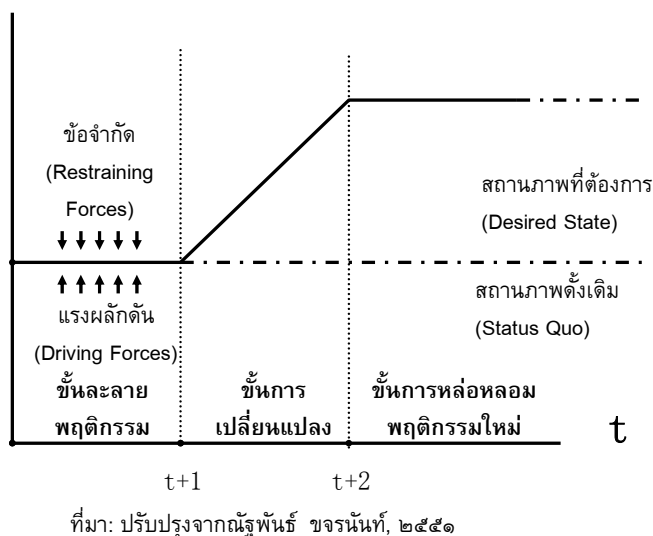
### ขั้นการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการละลายพฤติกรรม โดยผู้ประกอบการหรือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงจะต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร วิธีการทำงาน โครงสร้างขององค์กร หรือระดับเทคโนโลยีในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น การประชาสัมพันธ์ การจูงใจ การฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่นตรงตามความต้องการ

### ขั้นหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่

การหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการ ซึ่งจะเริ่มต้นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงกับองค์กร โดยผู้บริหารองค์กรจะมีการดำเนินงานให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถดำเนินต่อไปได้เรื่อยๆ และให้บุคลากรมีความเคยชินกับการเปลี่ยนแปลงจนรู้สึกเสมือนว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน ทั้งนี้ขั้นตอนของการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่จะเป็นขั้นตอนที่รับรองว่าผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ขั้นตอนการหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่นี้ นับเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากถ้าผู้บริหารในองค์กรเปลี่ยนแปลงระบบจากสถานะเดิมเข้าสู่สถานะใหม่แล้ว โดยมีได้มีการเตรียมพร้อมแล้วและไม่ได้พิจารณาถึงโอกาสที่เกิดขึ้นในอนาคต อาจส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถอยหลังกลับเข้าสู่สถานะเดิม เนื่องจากจะมีการต่อต้านจากพนักงานในองค์กรที่เคยชินกับพฤติกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติกันมาหรือที่เรียกว่าแรงเฉื่อย ทั้งนี้ ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงทั้ง ๓ ขั้นตอนจะดำเนินต่อเนื่องกัน ซึ่งยากที่จะแยกขั้นตอนในแต่ละขั้นตอนออกจากกันอย่างเด็ดขาด ดังนั้น ผู้ประกอบการ ผู้บริหารในองค์กรจึงควรจะต้องศึกษารายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด ตลอดจนทำความเข้าใจถึงการต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

จากรูปที่ ๒ จะเห็นได้ว่าขั้นละลายพฤติกรรมมีทั้งการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงหรือแรงผลักดันและในขณะเดียวกันก็มีการคัดค้านหรือข้อจำกัด ซึ่งถ้าหากในองค์กรนั้นมีแรงผลักดันมากกว่าข้อจำกัดแล้ว ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและนำไปสู่การหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ต่อไป เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องผลักดัน จูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยในช่วงระยะแรก (t+1) จะมีทั้งแรงผลักดันที่พยายามจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและข้อจำกัดที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และในช่วงระยะเวลาต่อมา (t+2) การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นภายในองค์กร



รูปที่ ๒ แสดงแบบจำลองระบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน

นอกจากนี้ Shepherd and Ahmed (2000), Barret (1997) และ Robbins (1996) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขและการปรับปรุงองค์กรต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจควรจะให้รางวัลหรือผลตอบแทนโดยมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ตลอดเวลาเพื่อก่อให้เกิดการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมในองค์กร มีการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรระหว่างกันอย่างเปิดเผย เปิดกว้างและโปร่งใสซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนภายในองค์กรสามารถตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง และนำไปใช้กับกิจกรรมหลักภายในองค์กรรวมทั้งก่อให้เกิดสร้างสรรค์ได้ในที่สุด

นอกเหนือจากปัจจัยต่างๆที่ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักถึงแล้ว ผู้ประกอบจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรภายในองค์กรเองด้วย เนื่องจากจะเป็นกลไกที่สำคัญกลไกหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งวิธีการสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างนวัตกรรมขึ้น รวมทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารทำให้เกิดการกระตุ้นอย่างมากที่จะก่อให้เกิดความคิดและกระบวนการต่างๆ ในการสร้างนวัตกรรม (Bresnahan, 1997; Gardenswartz and Rowe, 1998).

ในขณะเดียวกัน เดชา เดชะวัฒน์ (อ้างในจุฬาลงกรณ์: ๒๕๕๑) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ของบุคคลจะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่

ความรู้ความชำนาญ หมายถึง ความเข้าใจในกระบวนการทำงานตลอดจนภูมิปัญญาที่สั่งสมมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ทักษะการคิดสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งทักษะดังกล่าวมักเกิดจากกระบวนการคิด บุคลิกภาพ และวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล

แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาอันแรงกล้าหรือความสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของบุคคลที่จะขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการคิดและลงมือปฏิบัติ

ทั้งนี้ จากการศึกษาของ Valérie (2004) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและนวัตกรรมโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่เคยทำงานร่วมกันมาก่อนในช่วงเวลาที่กำหนด พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นภายในองค์กรได้นั้นเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ๒ ระดับ ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ระดับภายในโครงการ และกระบวนการเรียนรู้ระดับระหว่างโครงการ

#### ๑. กระบวนการเรียนรู้ระดับภายในโครงการ

กระบวนการเรียนรู้ที่มีการทำงานร่วมกันภายในองค์กรที่มีบุคลากรทำงานในสายงานที่แตกต่างกันไม่ จะเป็นด้านกาวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต เป็นต้น โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็จะมี การเรียนรู้ ประสานงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ที่แต่ละคนได้สั่งสมมาซึ่งกันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานเอง รวมทั้ง ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่วนใหญ่ มักจะเกิดขึ้นภายในกลุ่มงานดังกล่าว

#### ๒. กระบวนการเรียนรู้ระดับระหว่างโครงการ

กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะใช้กฎระเบียบและทรัพยากรภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบใหม่ๆ และการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนในการ สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ขึ้นภายในองค์กร

### กลยุทธ์เพื่อนวัตกรรม

จากสภาพการแข่งขันในทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (D'Aveni, 1994) ทำให้ธุรกิจจำนวนมาก จำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ และรูปแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบ ในการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนมากขึ้น (Eisenhardt, 1989; Brown and Eisenhardt, 1998) รวมทั้งจะต้องมี กระบวนการในการทดลองอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอเพื่อให้องค์กรมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Hamel, 2000).

กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมนับเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการพัฒนา และการใช้งานผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ (Robbins, 1996; Covey, 1993) อ้างว่าที่มาของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอยู่ในวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกันที่จะมุ่งเน้นอนาคต นอกจากวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กรความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมยังลูกค้าและตลาดเชิงเน้นการแก้ปัญหาของลูกค้าในสิ่งอื่น ๆ (CIMA, 1996)

ทั้งนี้ กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมที่ธุรกิจนิยมกระทำมีอยู่ ๓ วิธี ดังนี้

๑. การปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการบางส่วนหรือทั้งหมด (Adaptation)
๒. การสร้างมูลค่าเพิ่มในผลิตภัณฑ์หรือบริการหลัก (Value added)
๓. การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ (Repositioning)

๑. ความสำคัญของนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจนั้น ธุรกิจจำเป็นต้องทราบถึงความแตกต่างในตัว ผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อที่จะสามารถตัดสินใจได้ว่าธุรกิจจะต้องทำการปรับปรุงบางส่วนหรือจะต้องปรับปรุง ทั้งหมด ซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันถ้าหากธุรกิจสามารถหาวิธีการลดต้นทุนในการผลิต ให้ต่ำลง หรือกระทำทั้งสองอย่างพร้อมกันเลย ก็จะส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

๒. ธุรกิจทั้งหลายควรสร้างมูลค่าเพิ่มในสายตาผู้บริโภค โดยธุรกิจขนาดใหญ่จำนวนมาก ยกตัวอย่าง เช่น IBM Texas Instruments Siemens Nixdorf Xerox และ Fujitsu เป็นต้น ธุรกิจดังกล่าวเคยเน้นในเรื่อง การพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันนี้ กำไรในการดำเนินธุรกิจลดน้อยลง เช่นเดียวกับวงจร

ชีวิตผลิตภัณฑ์ลดสั้นลง และเทคโนโลยีก็ล้ำสมัยเร็วขึ้น การเพิ่มอรรถประโยชน์ในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ เพื่อให้มีมูลค่าในสายตาผู้บริโภคเพิ่มมากขึ้นและมีความแตกต่างจากธุรกิจคู่แข่ง (Shepherd and Ahmed, 2000).

๓. การรับรู้ของผู้บริโภคถึงความแปลกใหม่เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในกระบวนการสร้างนวัตกรรมสำหรับผู้ประกอบการ Slappendel (1996) เพราะฉะนั้น ธุรกิจหลายๆ แห่งจำเป็นที่จะต้องกำหนดตำแหน่งทางการตลาดใหม่ในสายตาผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเดิมหรือจะเป็นผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายใหม่ก็เป็นไปได้มากกว่าที่จะอาศัยการปรับปรุงวิธีการผลิตอย่างเดียว ซึ่งนับว่าเป็นการชดเชยจุดแข็งของธุรกิจที่จะเกิดจากการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการอาจจะนำเสนอบริการเสริมที่มีผลกำไรหน่วยสุดท้ายมากขึ้นประกอบการใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคไปด้วย (Shepherd and Ahmed, 2000).

### การปรับตัวของผู้ประกอบการไทยในการสร้างนวัตกรรม

ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมประกอบด้วยปัจจัยที่จับต้องได้ ยกตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์ โครงสร้างองค์กร ระดับเทคโนโลยี และในขณะที่เดียวกันนวัตกรรมก็เป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ ยกตัวอย่าง เช่น กระบวนการทางการจัดการ นโยบายในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

แนวทางในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านนวัตกรรมให้แก่ผู้ประกอบการไทยนั้น ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องร่วมสร้างสังคมผู้ประกอบการ (Smart Entrepreneur Society) ให้เกิดขึ้นในภาคธุรกิจให้ได้ โดยสังคมผู้ประกอบการที่เกิดขึ้นนั้นจะมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการไทย แนวทางในการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการไทยนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่ง ๒ ประการ ได้แก่ ความต้องการในการสร้างนวัตกรรมและศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการไทยก้าวล่วงพ้นเขต Innovation Threshold ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กรของธุรกิจตนเองได้

ทั้งนี้ รายละเอียดของแนวทางการสร้างสังคมผู้ประกอบการในธุรกิจไทย จะประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ ความต้องการในการสร้างนวัตกรรม (Propensity to Innovate) และศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม (Capability to Innovate)

#### ๑. ความต้องการในการสร้างนวัตกรรม

ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องร่วมกันหาแนวทางเพื่อให้ผู้ประกอบการมีความต้องการที่อยากจะสร้างสรรค์นวัตกรรมด้วย “การต่อยอดทางนวัตกรรม” เนื่องจากการที่ผู้ประกอบการจะลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนาเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการใหม่นั้น จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากและใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานกว่า ทั้งนี้ การต่อยอดทางนวัตกรรมนั้นมีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ๒ ประการ กล่าวคือ ทำให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านวิจัยและพัฒนาและในขณะเดียวกันก็ทำให้ธุรกิจสามารถร่นระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

ซึ่งจากความสำคัญทั้ง ๒ ประการจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ การต่อยอดทางนวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทที่สำคัญ ได้แก่ การต่อยอดนวัตกรรมทางต้นน้ำและการต่อยอดนวัตกรรมทางปลายน้ำ

- การต่อยอดนวัตกรรมทางต้นน้ำ

การต่อยอดนวัตกรรมทางต้นน้ำนั้น จะเป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ธุรกิจนำเทคโนโลยีตั้งแต่ ๒ ประเภทขึ้นไป มาประกอบรวมกันแล้วผลิออกเป็น สินค้าหรือบริการใหม่ที่มีเอกลักษณ์ การใช้งานที่แตกต่างไปจากเดิม ยกตัวอย่าง เช่น การรวมเทคโนโลยีทางด้าน Optic, Mechanics และ Electronics เข้าด้วยกัน เรียกว่า Optomechatonic ซึ่งไม่ใช่เทคโนโลยีใหม่ หากแต่เป็นการบูรณาการของทั้ง ๓ เทคโนโลยีรวมเข้าไว้ด้วยกัน

- การต่อยอดนวัตกรรมทางปลายน้ำ

การต่อยอดนวัตกรรมทางปลายน้ำนั้น จะเป็นกระบวนการทางธุรกิจที่ธุรกิจจะนำสินค้าสำเร็จรูปหรือบริการตั้งแต่ ๒ ชนิดขึ้นไปมารวมกัน ซึ่งทำให้เกิดเป็นสินค้าหรือบริการที่มีสรรพประโยชน์ในการบริโภคเพิ่มมากขึ้นหรือแตกต่างไปจากสินค้าหรือบริการเดิม ยกตัวอย่าง เช่น แชมพูแบบทูอินวัน หรือเครื่องดื่มชงประเภทต่างๆ แบบทรีอินวัน เป็นต้น

๒. ศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม

ในปัจจุบัน การตลาดได้เปลี่ยนมาสู่ยุคที่ไม่มีคนใดคนหนึ่งระหว่างผู้ผลิตหรือผู้บริโภคเป็นผู้นำทางการตลาดแล้ว แต่ทั้งคู่จะร่วมกันเป็น Co creation ซึ่งเป็นการตลาดที่ผสมผสานกันระหว่างผู้ผลิต ผู้ค้าวัตถุดิบ และผู้บริโภค ดังนั้น ผู้ประกอบการสามารถเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมได้โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าทางธุรกิจต่างๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งได้แก่ ผู้ค้าวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ผู้ค้าส่งและผู้ค้าปลีก และในขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการควรจะต้องคำนึงการประสานงานในเรื่องของการไหลของข้อมูลที่มีความสำคัญทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลทางด้านความต้องการของลูกค้าที่ผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการหรือรสนิยมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสถานการณ์การแข่งขัน กฎระเบียบที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้ธุรกิจและหน่วยธุรกิจต่างๆ เป็นคู่ค้าทางธุรกิจสามารถกระทำการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างถูกต้อง

## สรุป

นวัตกรรมนับเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดใหญ่ หรือไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการที่เน้นเทคโนโลยีหรือไม่เน้นก็ตาม ธุรกิจทั้งหลายก็จำเป็นต้องใช้นวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจทั้งนั้น เพราะฉะนั้น ผู้ประกอบการไทยจะต้องทราบถึงความสามารถของตนเองว่าจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างไร รูปแบบใดบ้าง เพื่อสร้างความแตกต่างในธุรกิจซึ่งจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างสมบูรณ์และจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่ง

การแข่งขันในปัจจุบันนี้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบจากความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการสร้างความแตกต่างที่โดดเด่น ล้ำสมัยแตกต่างไปจากธุรกิจคู่แข่ง โดยการที่ธุรกิจสามารถคิดค้นนวัตกรรมเพื่อนำไปบรรจุในผลิตภัณฑ์และบริการของธุรกิจเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการคิดค้นนวัตกรรมนี้นับเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจ ณ ปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารทุกท่านควรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีขั้นตอนยุ่งยากในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

## บรรณานุกรม

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๐. **นวัตกรรมเพื่อการแข่งขันที่ยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ๒๕๕๑. **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟนส์ พี. ๒๕๕๐. **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ๒๕๕๑. **นวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนของ SMEs**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- Ahmed, P., and Zairi, M. 1999. "Benchmarking for Brand Innovation." **European Journal of Innovation Management** 2, 1: 36-48.
- Arad, S., Hanson, M.A., and Schneider, R.J. 1997. "A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation." **The Journal of Creative Behavior** 31, 1: 42-58.
- Axel, J. 1999. "Successful Market Innovation." **European Journal of Innovation Management** 2, 1: 6-11.
- Badawy, M.K. 1988. "How to Prevent Creativity Mismanagement." **IEEE Engineering Management Review** 16, 2: 63.
- Barret, R. 1997. "Liberating the Corporate Soul." **HR Focus** 74, 4: 15-16.
- Bresnahan, J. 1997. "The Elusive Muse." **CIO** 11, 2: 50-56.
- Brown, S., and Eisenhardt, K. 1998. **Competing on the Edge, Strategy as Structured Chaos**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- CIMA Study Text. 1996. **Organisational Management and Development**. 3rd ed. London: BPP Publishing.
- Cottam, A., Ensor, J., and Band, C. 2001. "A Benchmark Study of Strategic Commitment to Innovation." **European Journal of Innovation Management** 4, 2: 88-94.
- Covey, S.R. 1993. "Innovation at Four Levels." **Executive Excellence** 10, 9: 3-5.
- Damanpour, F., and Evan, V.M. 1984. "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag." **Administrative Science Quarterly** 29: 392-409.
- Damanpour, F. 1996. "Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models." **Management Science** 42, 5: 693-716.
- D'Aveni, R. 1994. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York, NY: The Free Press
- Davis, S.M., and Moe, K. 1997. "Bringing Innovation to Life." **Journal of Consumer Marketing** 14, 5: 338-361.

- Doyle, P. 1998. "Innovate or Die." **Marketing Business** 75, 4: 20-23.
- Drucker, P.F. 1985. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York, NY: Harper Business.
- Eisenhardt, K. 1989. "Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments." **Academy of Management Journal** 32, 3: 543-577.
- Gardenswartz, L., and Rowe, A. 1998. "Why Diversity Matters." **HR Focus** 75, 7: S1-S3.
- Giddens, A. 1984. **The Constitution of Society**. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hamel, G. 2000. **Leading the Revolution**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hart, S. 1996. **New Product Development**. London: Dryden Press.
- Jacobson, R. 1992. "The Austrian School of Strategy." **Academy of Management Review** 17, 4: 782-807.
- Jon-Arild, J., Bjorn, O. and Lumpkin, G.T. 2001. "Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?" **European Journal of Innovation Management** 4, 1: 20-31.
- Mathur, S.S., Kenyon, A. (1997), *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Nohria, N., and Gulati, R. 1996. "Is Slack Good or Bad for Innovation?" **Academy of Management Journal** 39, 5: 1245-1264.
- Robbins, S.P. 1996. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. 7th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shepherd C., and Ahmed, P. 2000. "From Product Innovation to Solutions Innovation: A New Paradigm for Competitive Advantage." **European Journal of Innovation Management** 3, 2: 100-106.
- Sztompka, P. 1991. **Society in Action. The Theory of Social Becoming**. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Tinnesand, B. 1973. "Towards a general theory of innovation." PhD Thesis, University of Wisconsin, Madison, WI.
- Tushman, M.L., and Nadler, D. 1986. "Organizing for Innovation." **California Management Review** 28, 3: 74-92.
- Twiss, B. 1992. **Managing Technological Innovation**. London: Pitman.
- Udwadia, F.E. 1990. "Creativity and innovation in Organizations." **Technological Forecasting and Social Change** 38, 1: 66.
- Urabe, K. 1988. **Innovation and Management**. New York, NY: Walter de Gruyter.
- Valérie, C. 2004. "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach." **European Journal of Innovation Management**, 7, 1: 56-64.
- Zaltman, G, Duncan, R, and Holbeck, J. 1973. **Innovations and Organizations**, New York, NY:Wiley.