



ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรและ การสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน Corporate Entrepreneurship and Sustainable Innovative Creation

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พภกร์ เทชฉิป
- สาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- Assistant Professor Pharit Thetchip
- Department of Management
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: pharit_the@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเป็นกระบวนการดำเนินการโดยทีมภายในองค์กร เพื่อนำเสนอ และจัดการธุรกิจใหม่ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจที่เคยดำเนินการมาก่อน โดยการใช้ทรัพย์สิน ตำแหน่งทางการตลาด ศักยภาพ และทรัพยากรของธุรกิจที่มีอยู่ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรแตกต่างจากธุรกิจเงินร่วมลงทุนซึ่งเป็นการระดมทุนจากธุรกิจภายนอก ในขณะที่ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีและทีมงานภายใน เพื่อร่วมกันดำเนินโครงการต่าง ๆ หากพิจารณาถึงความเป็นเจ้าขององค์กร และอำนาจในการจัดการทรัพยากร ในสองมิตินี้แล้ว รูปแบบของผู้ประกอบการขององค์กรแบ่งเป็น 4 รูปแบบ คือ แบบผู้ช่วย (The Enabler Model) แบบผู้ผลิต (The Producer Model) แบบผู้หาโอกาส (The Opportunist Model) และแบบผู้สนับสนุน (The Advocate Model) การดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการขององค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งมีสองประการที่ต้องพิจารณา คือ การพัฒนาสิ่งใหม่ (Evolve) และการเชื่อมต่อ (Connect)

คำสำคัญ: ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร องค์กรแห่งความยั่งยืน

Abstract

Corporate entrepreneurship is the term of the process by which teams within an established company conceive, foster, launch and manage a new business that is distinct from the parent company, but leverages the parent's assets, market position, capabilities or other resources. It differs from corporate venture capital, which predominantly pursues financial investments in external companies. Corporate entrepreneurship engages significant resources of the established company and internal teams typically manage projects. Together the two dimensions (Organizational Ownership and Resource Authority) generate a matrix with four dominant models: The Enabler Model, The Producer Model, The Opportunist Model and The Advocate Model. Corporate entrepreneurship needs to determine how strategy aligns. There are two ways organizations should consider: evolve and connect.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Sustainable Organization

บทนำ

การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจในปัจจุบันส่งผลให้ธุรกิจต้องพบกับความท้าทายอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ การสร้างผลกำไรให้เพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับการเติบโตนั้นเป็นเรื่องยาก เมื่อธุรกิจหลักเริ่มสร้างรายได้ให้กับธุรกิจไปได้ระยะเวลาหนึ่ง มีเพียงส่วนน้อยที่จะยังคงรักษาระดับการเติบโตของธุรกิจให้เพิ่มต่อไป การสร้างธุรกิจใหม่ หรือ นวัตกรรมใหม่จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีหลายแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่รวมทั้งการสร้างธุรกิจใหม่ด้วยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรก็เป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้ในการรักษาการเติบโตของธุรกิจ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเป็นกระบวนการที่ดำเนินการโดยทีมภายในองค์กรเพื่อกระชับ ใช้ อำนาจ นำเสนอ และจัดการธุรกิจใหม่ซึ่งมีความ

แตกต่างจากธุรกิจที่เคยดำเนินการมาโดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรในองค์กรที่มีกับทีมงานภายในองค์กร การเป็นธุรกิจที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรได้อย่างยาวนานนั้นจะต้องดำเนินการหลายอย่างและต้องปรับตัวตลอดเวลาเพื่อเป็นการรักษาการเชื่อมโยงต่าง ๆ ภายใต้อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สำหรับธุรกิจที่เพิ่งจะพยายามสร้างและส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการ จะพบกับความท้าทายที่จะต้องสามารถสร้างความชัดเจนในการดำเนินการ หากธุรกิจสามารถสร้างความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรขึ้นมาได้ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ

ผู้ประกอบการ และ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Entrepreneurship and Corporate Entrepreneurship)

ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)

แม้ว่าคำว่า “ผู้ประกอบการ” จะใช้มากกว่า 200 ปีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีความขัดแย้งกันอย่างมากถึงความหมายที่แท้จริงมาโดยตลอด มีมุมมองที่ต่างกันว่าใครคือผู้ประกอบการที่แท้จริง ผู้ประกอบการมีลักษณะเป็นเช่นไร การดำเนินกิจกรรมในองค์กรรูปแบบใดที่เป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการสามารถสรุปลักษณะสำคัญของผู้ประกอบการได้ดังนี้ (Morris, 1998: 14)

- การสร้างความมั่งคั่ง (Creation of Wealth) ผู้ประกอบการจะต้องประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการผลิต หรือ การดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร
- การสร้างกิจการ (Creation of Enterprise) ผู้ประกอบการเป็นผู้ก่อตั้งธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อน
- การสร้างนวัตกรรม (Creation of Innovation) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการผสมผสานทรัพยากรของธุรกิจเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่แปลกใหม่ด้วยแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ
- การสร้างความเปลี่ยนแปลง (Creation of Change) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะส่วนตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างงาน (Creation of Jobs) ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจ้างงาน การจัดการและการพัฒนาปัจจัยการผลิต
- การสร้างคุณค่า (Creation of Value) ผู้ประกอบการเป็นผู้แสวงหาโอกาสที่จะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า
- การสร้างการเติบโต (Creation of Growth) ผู้ประกอบการมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเติบโตใน

ด้านยอดขาย รายรับ ทรัพย์สิน และการจ้างงาน

ความหมายของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Corporate Entrepreneurship)

ผู้ประกอบการสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายบริบทขององค์กรที่ต่างกันไป ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร เป็นคำที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมของผู้ประกอบการภายในองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ นอกจากนี้ ยังมีการใช้คำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกัน เช่น ผู้ประกอบการขององค์กร (Organizational Entrepreneurship) ผู้ประกอบการภายในองค์กร (Intrapreneurship) และการสร้างธุรกิจใหม่ (Corporate Venturing) เป็นต้น

Damanpour (1991: 355) ได้อธิบายถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรว่า โดยหลักการแล้วเกี่ยวข้องกับการสร้าง การพัฒนา และการดำเนินการ เพื่อสร้างความคิดและพฤติกรรมใหม่ขึ้นมาภายในองค์กร ตลอดจนเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม อาทิ ผลิตภัณฑ์ บริการกระบวนการหรือระบบการบริหารใหม่ หรือโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ในบริบทนี้ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรจะมุ่งเน้นที่การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรเพื่อที่จะได้รับ หรือ การดำเนินการเพื่อที่จะเกิดทักษะและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

Salvato, Sciascia, and Alberti (2009: 279) ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร หมายถึง การที่ธุรกิจพยายามพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น เน้นความสามารถในการที่จะเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเอาชนะข้อจำกัดในการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรจนองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างธุรกิจใหม่

Zahra, Neubaum, and Huse (2000: 947) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรอาจรวมถึงการดำเนินกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างธุรกิจใหม่ภายในองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ตลอดจนการพัฒนาตลาดใหม่ โดยการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างธุรกิจใหม่สามารถทำได้ในระดับของค์การ หน่วยงาน หน้าที่งาน ตลอดจนการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ในการปรับปรุงศักยภาพในการแข่งขันและผลประโยชน์ทางการเงินขององค์กร

Ling, et al. (2008: 557) ได้อธิบายถึงความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรว่าเป็นผลรวมของความพยายามในการสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง และการสร้างธุรกิจใหม่ ภายใต้นิยามนี้ นวัตกรรมหมายถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เข้าสู่ตลาด การปรับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรหรือการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ซึ่งล้วนเป็นความพยายามที่นำไปสู่การสร้างธุรกิจใหม่ภายในองค์กร องค์กรประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญของความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสิ่งสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร การสร้างนวัตกรรมใหม่ตลอดจนการดำเนินการเชิงรุกให้ประสบความสำเร็จ การสนับสนุนขององค์กรต่อความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรมีความสำคัญอย่างมากเพื่อที่จะให้เกิดการพัฒนาโอกาสในการเพิ่มรายรับให้กับธุรกิจ การขยายและการเจริญเติบโตของธุรกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรในทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ

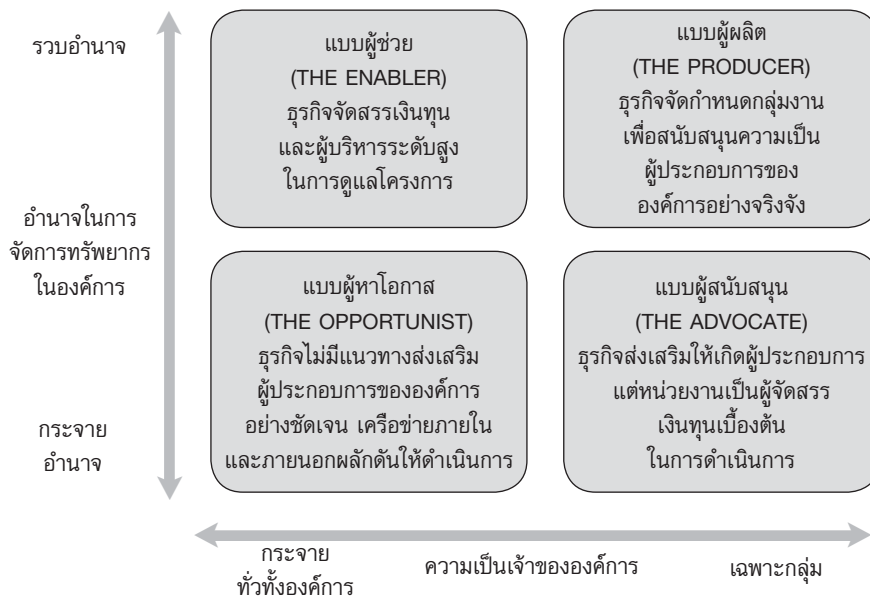
ในการแข่งขัน นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกระดับล้วนแล้ว มีความสำคัญต่อการพยายามในการสร้างบุคลากรให้เกิดความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร เนื่องจากพฤติกรรมทางการบริหาร โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรล้วนแล้วเป็นส่วนผสมที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมด้านผู้ประกอบการขององค์กร เนื่องจากมีความเสี่ยงของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนตนเองและเสริมสร้างศักยภาพในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพการส่งเสริมอย่างจริงจังและความเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการดังกล่าว เช่น การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การใช้เวลาในการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม การให้รางวัล การมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และวัฒนธรรมองค์กรที่จะสร้างผู้ประกอบการในองค์กร เป็นต้น ความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการอาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น การกำหนดให้มีผู้ชนะเลิศทางด้านความคิดด้านนวัตกรรม (Championing Innovative Ideas) การจัดสรรทรัพยากร หรือ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการพยายามให้เกิดการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการในองค์กรภายในระบบและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

รูปแบบความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร

การเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างรวดเร็วในปัจจุบันแต่การสร้างผลกำไรให้เพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับการเติบโตนั้นเป็นเรื่องยาก เมื่อธุรกิจหลักเริ่มสร้างรายได้ให้กับธุรกิจไปได้ระยะเวลานานหนึ่งมีธุรกิจ

จำนวนไม่มากที่จะยังคงรักษาระดับการเติบโตของธุรกิจให้เพิ่มต่อไป การสร้างธุรกิจใหม่โดยผู้ประกอบการขององค์การอาจจะเป็นแนวทางหนึ่งในการรักษาการเติบโตของธุรกิจ ทั้งนี้หากพิจารณาถึงสองมิติ ได้แก่ มิติด้านความเป็นเจ้าขององค์การ (Organizational Ownership) ซึ่งอธิบายจากการเปิดกว้างให้บุคลากรในบริษัทเข้ามามีส่วนสำคัญในการสร้างธุรกิจใหม่ว่าเกิดขึ้นเฉพาะกลุ่มบุคคลหรือ

กระจายโอกาสให้บุคลากรทั่วทั้งองค์การ ส่วนอีกมิติหนึ่ง คือ อำนาจในการจัดการทรัพยากร (Resource Authority) ซึ่งอธิบายได้จากการจัดสรรทรัพยากรว่า มีการรวมศูนย์ หรือ กระจายอำนาจในการจัดสรรทรัพยากร ทำให้สามารถกำหนดรูปแบบความเป็นผู้ประกอบการขององค์การได้ ดังนี้ (Wolcott and Lippitz, 2007)



ภาพที่ 1 ตัวแบบความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ

แบบผู้ช่วย (The Enabler Model)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การรูปแบบนี้เกิดจากการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์การตั้งใจที่จะพัฒนาแนวคิดใหม่หากได้รับการสนับสนุนเพียงพอ การทุ่มเทสนับสนุนทั้งทรัพยากรและกระบวนการทำงานจะทำให้ทีมงานมุ่งมั่นที่จะแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่เหมาะสมกับกรอบกลยุทธ์ของธุรกิจ โดยองค์การมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกโอกาสทางธุรกิจที่ต้องการบรรลุ แนวทางการขอสนับสนุน

เงินทุน โดยองค์การมีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส อยู่ภายใต้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง ความเป็นผู้ประกอบการขององค์การรูปแบบนี้ไม่ใช่เป็นแต่เพียงการจัดสรรเงินทุนให้ดำเนินโครงการธุรกิจใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะทำให้เกิดความไว้วางใจ แต่หากไม่ได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอจากผู้บริหารแล้ว แนวคิดใหม่ทางธุรกิจอาจไม่ได้รับการพัฒนาต่ออันเนื่องมาจากความขัดแย้งทางความคิดและทางการบริหารที่เกิดขึ้นในองค์การ

แบบผู้ผลิต (The Producer Model)

องค์การธุรกิจมีการกำหนดโครงสร้างอย่างเป็นทางการและสนับสนุนเงินทุนอย่างจริงจังเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรที่สามารถเป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพได้ทำงานอย่างเต็มที่ และดำเนินการปกป้องบุคลากรดังกล่าวจากความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคในการสร้างธุรกิจใหม่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน พัฒนาศักยภาพในการสร้างธุรกิจที่มีความยั่งยืน

แบบผู้หาโอกาส (The Opportunist Model)

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรรูปแบบนี้ไม่ได้เกิดจากความเป็นเจ้าของธุรกิจ หรือ ผู้ที่มีอำนาจในการจัดสรรทรัพยากรใด ๆ ในองค์กร แต่เป็นการมุ่งเน้นการใช้ความพยายามและความมุ่งมั่นที่จะสร้างธุรกิจใหม่ หรือ นวัตกรรมที่มีความโดดเด่นหรือที่เรียกว่า Project Champion ธุรกิจมีบุคลากรที่ทุ่มเททำงานหนักเพื่อสร้างธุรกิจใหม่ให้กับบริษัท โดยไม่ได้รับการมอบหมายจากองค์กร หรือ ได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ ความเป็นผู้ประกอบการรูปแบบนี้จะเหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่มีความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี มีการเปิดโอกาสให้ทดลองสิ่งใหม่ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานนอกเหนือจากสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการในองค์กร หรือ อาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ไม่ปฏิเสธการนำเสนอสิ่งใหม่นั้นเอง เมื่อองค์กรให้ความสำคัญอย่างมากกับการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารก็จะตระหนักถึงความจำเป็นในการแสวงหาธุรกิจใหม่ ๆ

แบบผู้สนับสนุน (The Advocate Model)

ผู้ที่เป็นเจ้าของธุรกิจที่แท้จริงให้ความสนใจในการสร้างธุรกิจใหม่ โดยมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ที่ได้รับผิดชอบในการสร้างธุรกิจใหม่ องค์การเปรียบเสมือนผู้สนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญนวัตกรรมที่จะส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการร่วมกับหน่วยงานภายในธุรกิจ หากหน่วยงานใดประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมใหม่ อาจจะทำให้หน่วยงานอื่นเกิดความมุ่งมั่นที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ออกมา

การส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

นวัตกรรมมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องได้นั้น องค์กรจะต้องมีขีดความสามารถที่มากเพียงพอที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ซึ่งขีดความสามารถขององค์กรเกิดจากการจัดการเทคโนโลยี กลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้า กระบวนการปฏิบัติงาน โครงสร้างพื้นฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และทรัพยากรมนุษย์ (นภวรรณ คณานุรักษ์, 2551: 236) ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมโดยผู้ประกอบการขององค์กรก็เป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรจะสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลอันจะส่งผลให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป การส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการขององค์กรนั้น การเสริมสร้างความคิดในการเป็นผู้ประกอบการให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านการแข่งขันที่เป็นอย่าง

รวดเร็วจะบรรลุผลได้นั้นจะต้องสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะสม ซึ่งก็จะทำให้เกิดความพยายามแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จนเกิดเป็นพฤติกรรมของผู้ประกอบการ เมื่อเกิดความพยายามส่งเสริมและได้รับการประสานงานในระดับที่เหมาะสมจากผู้บริหารแล้วก็จะทำให้เกิดความพยายามในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างนวัตกรรมไม่ว่าจะในผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการก็ตาม การที่จะเสริมสร้างให้องค์กรมีความเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดนโยบาย กระบวนการ และการดำเนินงานที่องค์การพิจารณาแล้วว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การเพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการบริหารและพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้แนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับความเป็นผู้ประกอบการขององค์การสามารถดำเนินการ (Alpkan, et al., 2010: 734) ได้ ดังนี้

- **การสนับสนุนจากผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาแนวคิดและโครงการทางธุรกิจใหม่** จะเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการในองค์การเพราะบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของผู้บริหารในการส่งเสริม และ รักษาความมุ่งมั่นในการเป็นผู้ประกอบการภายใต้ระบบและกระบวนการดำเนินงานองค์การในการสร้างสรรคนวัตกรรมการสนับสนุนอาจเริ่มจากการให้ความช่วยเหลือและประสานงานตามคำแนะนำของผู้บริหารแต่ละบุคคล หรือ การใช้ความพยายามในการเพิ่มประสิทธิภาพการสร้างนวัตกรรมใหม่ มีการสนับสนุนในการไขปัญหาและหาทางออกในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างความคิดใหม่ การพัฒนา และการนำความคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมของผู้บริหารมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการในองค์การและสร้างความไว้วางใจ

ที่จะร่วมมือในการทำงานเพื่อแสวงหาโอกาสและให้ความตั้งใจที่จะพัฒนาสิ่งใหม่

- **การจัดสรรเวลาให้เกิดความอิสระในการทำงานในการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม** จะทำให้มีเวลาที่เพียงพอต่อการทำงานพัฒนาความคิดใหม่และนำแนวคิดจากโครงการไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นการพยายามจัดสรรเวลาว่างให้กับพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานปกติประจำวันและการทำงานกิจกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ อาทิ การใช้เวลาเพื่อจินตนาการ สังเกต ทดลอง และพัฒนา การให้เวลาที่เป็นอิสระจะกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสี่ยงที่จะนำความคิดที่แปลกใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

- **การมีโครงสร้างองค์การที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน** โดยมีระดับการกระจายอำนาจ และ การมีอิสระในการตัดสินใจที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารระดับต้นและบุคลากร มีโครงสร้างองค์การที่จะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศความเป็นผู้ประกอบการขององค์การ ควรให้อิสระและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุกลยุทธ์ มีการใช้ดุลยพินิจอย่างเหมาะสมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับระดับความมีอิสระของบุคลากรในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน และ การปฏิบัติเพื่อให้แนวความคิดเกิดผลที่แท้จริง ทั้งนี้ความเป็นอิสระสามารถทำให้เกิดขึ้นโดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่สามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ตลอดจนการให้อิสระในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่และปรับปรุงความพยายามในการทำงาน หรือ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน รวมถึงการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้อิสระกับบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับต้น หรือ บุคลากรในการคิด แสดงออก หรือ ยอมรับความเสี่ยงกับผลที่จะตามมาจากการสร้างนวัตกรรมก็เป็นสิ่งหนึ่งที่จะต้องให้เป็นไปอย่างอิสระ

- การให้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความคิดใหม่ที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหาร ควรที่จะให้สิ่งตอบแทนที่มีความเหมาะสมต่อการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร หากบุคลากรมีความเชื่อมั่นสูงกับระบบการให้ผลตอบแทนขององค์กร ก็จะทำให้เกิดความคาดหวังว่าหากองค์กรประสบความสำเร็จแล้วผลประโยชน์ต่าง ๆ ก็จะย้อนกลับมาถึงบุคลากร จึงทำให้เกิดความทุ่มเทที่สร้างนวัตกรรมใหม่และมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงกับการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรควรที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานด้วยระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- การสร้างความยอมรับความล้มเหลวจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ผู้ประกอบการในองค์กรต้องอดทนต่อการลองผิดลองถูกตลอดจนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องยอมรับและทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเช่นกัน ยิ่งเป็นแนวคิดนวัตกรรมใหม่มากเท่าใด ความเสี่ยงก็ยิ่งสูงมากเท่านั้น หากผู้บริหารหลีกเลี่ยงความเสี่ยงก็จะทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจ ขาดศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการ และเกิดความสับสนจนอาจทำให้หลีกเลี่ยงการสร้างแนวคิดใหม่ก็ได้

การพัฒนาและเชื่อมต่อกลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร (Evolving and Connecting the Corporate Entrepreneurship Strategy)

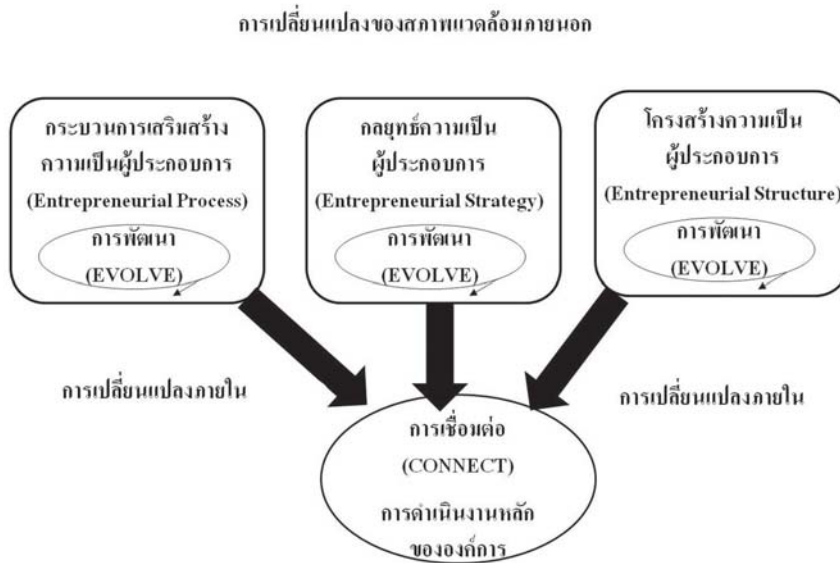
การเป็นองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จโดยผู้ประกอบการในองค์กรได้นั้นจะต้องดำเนินการปรับตัวตลอดเวลาเพื่อเป็นการรักษาการเชื่อมโยงขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร อาจจะพบกับความท้าทายในการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจน เมื่อผู้บริหารพบว่าโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้นไม่เหมาะสมก็อาจจะเกิดการหยุดชะงักที่จะดำเนินการใด ๆ เนื่องจากความคิดเห็น หรือ ความไม่เข้าใจของผู้บริหารในโอกาสทางธุรกิจที่เกิดขึ้น อาจส่งผลให้ผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรกับผู้บริหารมีจุดต่างทางความคิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ปัญหาที่อาจพบ ก็คือ การพยายามคิดนอกกรอบโดยใช้มุมมองภายในโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับผลที่จะตามมานี้อาจทำได้ยาก โดยส่วนใหญ่จะมีการยึดติดกับสิ่งที่คุ้นเคย หรือ อาจจะทำให้ความสำคัญกับแนวความคิดที่อาจไม่เหมาะสม การพยายามมีกฎเกณฑ์ที่ครอบคลุมหลายมุมมองเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ขึ้นในองค์กรก็อาจจะทำให้องค์กรมีความชัดเจนมากขึ้น ทำให้เกิดการควบคุมความพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้สอดคล้องกับโอกาส แต่ก็ยังมีสิ่งที่เป็นอันตรายภายใต้ตัวจริงการทำงานของธุรกิจ นั่นก็คือ แต่ละบุคคลอาจจะเกิดความเข้าใจผิดอันเนื่องมาจากการมีเป้าหมายที่กว้างเกินไป อาจทำให้ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังกับสิ่งที่ควรจะดำเนินการจริง

ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงเจริญเติบโตจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจ เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและทุ่มเทใช้ความพยายามให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารระดับสูง แต่ความท้าทาย ก็คือ การกำหนดแนวทางให้สอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่จะปูทางไปสู่ธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับองค์กรอย่างมีเหตุผล ดังนั้น เพื่อกำหนดกรอบในการคิดให้ชัดเจนองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญช่วยเหลือสมาชิกองค์กรในการสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นไปได้มากกว่าเป็นเพียงการดำเนินงาน

ให้สำเร็จเพียงผิวเผินเท่านั้น แต่ต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งสิ่งที่ควรให้ความ

สำคัญคือ การพัฒนา (Evolve) และ การเชื่อมต่อ (Connect) (Kelley, 2011: 75)



ภาพที่ 2 แบบจำลองการพัฒนาและการเชื่อมโยง (The Evolve and Connect Model)

การพัฒนา (Evolve)

องค์การจะต้องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานหลักที่สามารถพัฒนาสิ่งใหม่และนำไปสู่ธุรกิจใหม่ การกำหนดกลยุทธ์อาจเจาะจงถึงเทคโนโลยี หรือขอบเขตธุรกิจ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างมากต่อองค์การในอนาคต สำหรับธุรกิจที่กำลังเติบโตแล้วการดำเนินการดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงแค่การสำรวจเบื้องต้นแต่เป็นการกำหนดแนวทางให้กับผู้สร้างนวัตกรรมในองค์การ ทั้งนี้การกำหนดขอบเขตหลักในการดำเนินงานของธุรกิจสามารถกำหนดได้โดยพิจารณาจาก การดำเนินงานของกลุ่มงานข้ามสายงานเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มอนาคต การพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์การ ตลอดจนข้อมูลการวิจัยทางการตลาดและอุตสาหกรรม นอกจากนี้ นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงาน

ก็สามารถให้ความคิดเห็นที่ธุรกิจอาจจะนำมาพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ได้เช่นกัน ด้วยมุมมองที่กว้างอาจทำให้มีการขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจในอนาคตได้ แต่ทั้งนี้ต้นแบบของธุรกิจอาจจะประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้นหากไม่สามารถนำไปพัฒนาให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้อย่างราบรื่น ปัญหานี้อาจเกิดขึ้นจากการมีความคาดหวังสูงถึงผลสำเร็จจนทำให้เกิดความเร่งรีบจนทำให้เกิดปัญหาได้ต่อไป นอกจากนี้การสร้างต้นแบบธุรกิจมักจะพิจารณาเพียงศักยภาพทางด้านกลยุทธ์ในระยะยาวของธุรกิจ อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวอาจทำให้ขาดความตั้งใจที่ค้นหาสิ่งใหม่ได้ ความท้าทายนี้อาจทำให้ธุรกิจปรับตัวจากการยึดถือต้นแบบทางธุรกิจเพียงรูปแบบเดียวไปสู่การเพิ่มโครงการที่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานให้มากขึ้น ถึงแม้ว่าแนวทางนี้จะทำให้เกิดประโยชน์แต่

ผู้บริหารจำเป็นต้องเชื่อมโยงต้นแบบให้เข้ากับธุรกิจ และโอกาสในเชิงพาณิชย์หากพัฒนานวัตกรรมใหม่ขึ้นมา

การเชื่อมโยง (Connect)

ธุรกิจควรกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นไปที่อนาคต แต่จะต้องสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ในปัจจุบัน การสร้างความเป็นผู้ประกอบการขึ้นในองค์กรจึงควรพิจารณาถึงศักยภาพขององค์กร และแนวทางการดำเนินงานในอดีต การดำเนินการดังกล่าวไม่ได้เป็นการจำกัดโอกาสทางธุรกิจโดยยึดติดกับสิ่งที่เคยผ่านมาในอดีต ผู้บริหารจึงควรที่จะสื่อสารถึงธุรกิจใหม่ที่เหมาะสมกับธุรกิจซึ่งจะต้องกำหนดแนวคิดที่ชี้นำธุรกิจในอนาคต สำหรับธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงการเติบโตผู้บริหารสามารถที่จะระบุถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุในอนาคตรวมทั้งการสร้างแรงดลบันดาลใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้บริหารก็จะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันได้ตลอดจนทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่จะไปสู่เป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องใช้เวลา และใช้ประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม

ความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรกับการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

การแข่งขันทางธุรกิจและการเปลี่ยนของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมจึงมีส่วนสำคัญต่อการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน การสร้างสรรคสิ่งใหม่โดยผู้ประกอบการขององค์กรก็เป็นแนวทางหนึ่ง ที่องค์กรจะสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผลอันจะ

ส่งผลให้เกิดการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป หากพิจารณาถึงมุมมองทางการจัดการแล้วการที่จะสร้างความยั่งยืน ด้วยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยด้าน กลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ (Strategy)

ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงในการเป็นแนวทางการดำเนินงานให้กับผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กร โดยไม่ควรมุ่งเน้นการสำรวจและการแสวงหาโอกาสใหม่ที่มาเกินไป ควรกำหนดกลยุทธ์ที่จะเจาะจงถึงขีดความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจที่แท้จริง หรือ เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความสนใจ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้เห็นว่า กลยุทธ์ความเป็นผู้ประกอบการนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือ ขอบเขตการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการในองค์กรจึงไม่ใช่สิ่งบ่งชี้ความล้มเหลว หรือไร้ศักยภาพ แต่เป็นการแสดงให้เห็นถึงการจัดการกับความไม่แน่นอนและการพัฒนาไปสู่สิ่งใหม่ ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดความชัดเจนและช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้นแล้วการมีส่วนร่วมของผู้บริหารก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเข้าใจและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม ผู้บริหารควรเลือกผู้ที่มีความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรจากบุคคลที่สามารถดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอน และสามารถทำงานร่วมกันภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนด นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเปรียบเสมือนตัวกลางจึงควรมีการใช้กลยุทธ์ที่ชัดเจนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันทั้งสองฝ่าย การให้องค์กรเข้ามามีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการในองค์กรอาจ

ทำได้หลายรูปแบบ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาสำหรับการดำเนินโครงการ หรือ เข้ามามีบทบาทสำคัญในการประเมินผลการดำเนินโครงการ เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องสื่อสารในมุมมองกว้างทั้งองค์การและจะต้องทำให้เกิดการเปิดกว้างในการยอมรับความคิดเห็นด้วย

โครงสร้าง (Structure)

องค์การสามารถกำหนดโครงสร้างให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการขององค์การ และการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน การให้ผู้นำเข้ามามีบทบาทในการจำแนกกิจกรรมที่น่าสนใจอาจจะมีผลทำให้การเปิดรับสิ่งใหม่ขององค์การมีน้อย อาจมีการนำโครงการเข้าไปอยู่ภายใต้การดำเนินงานของกลุ่มงานใดกลุ่มงานหนึ่งก็ได้ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ในการคัดเลือก ประเมิน และจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินโครงการให้เหมาะสม นอกจากการมุ่งเน้นการจัดภารกิจแล้วจะต้องพยายามทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทด้วยความเชื่อมั่นและมีการเชื่อมโยงกับองค์การตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการในช่วงแรกของการริเริ่มโครงการใหม่เพื่อสร้างการทุ่มเทและทำให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน โครงสร้างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหากผู้บริหารพบว่ารูปแบบใดมีความเหมาะสมที่สุดที่จะสร้างความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้กับองค์การ โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนตามผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การเช่นเดียวกับการปรับกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างก็ควรเป็นไปเพื่อการปรับเปลี่ยนมากกว่าการแก้ไข ปัญหา รวมทั้งจะต้องมีการประเมินโครงสร้างว่าสอดคล้องกับการดำเนินโครงการของผู้ประกอบการในปัจจุบันหรือไม่ องค์การจะเสริมสร้างศักยภาพได้

อย่างไร จะเชื่อมโยงการดำเนินงานหลักขององค์การกับแต่ละโครงการอย่างไร ซึ่งอาจนำไปสู่การโอนย้ายโครงการเข้าสู่หน่วยงานหลักต่อไป รวมทั้งต้องมีการรักษาความเชื่อถือจากมุมมองของผู้บริหารและธุรกิจก็เป็นสิ่งที่จะต้องรักษาไว้ การผสมผสานการทำงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างการยอมรับเมื่อต้องมีการถ่ายโอนจากโครงการธุรกิจใหม่ไปสู่หน่วยงานหลักอีกด้วย หากองค์การมีการให้ความสำคัญกับการดำเนินโครงการควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมหลักก็อาจทำให้มีการโยกย้ายบุคคลเข้าออกตลอดเวลาการดำเนินโครงการ การเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรมสามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าต่อไป

กระบวนการ (Process)

การออกแบบหรือเลือกใช้กระบวนการให้เหมาะสมกับโครงการนวัตกรรมใหม่ไม่ควรมุ่งเน้นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนแต่ควรมุ่งเน้นการใช้กระบวนการที่คุ้นเคยหรือเรียบง่ายที่สามารถดัดแปลงตามความเหมาะสมเมื่อต้องดำเนินการตัดสินใจดำเนินโครงการอย่างจริงจัง นอกจากนี้บุคลากรก็มีความสำคัญต่อการกำหนดและแก้ไขปัญหาด้วยเช่นกัน ผู้บริหารควรกำหนดให้บุคลากรสามารถจัดการกับความไม่ชัดเจน สามารถมุ่งมั่นทำงานภายใต้ความท้าทายที่ชัดเจน และทำงานภายใต้ข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายจากแหล่งต่าง ๆ กระบวนการดำเนินงานที่ใช้จะต้องทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานสูง ในขณะที่ต้องให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการประเมินผลและแก้ไขปัญหา ตลอดจนเข้าใจถึงข้อจำกัดของเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการโดยควรใช้เครื่องมือเป็นสิ่งสื่อสารความคืบหน้าการทำงานให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบัน

และอนาคตได้รับทราบรวมทั้งผู้บริหารผู้จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินโครงการเพื่อความสำเร็จเชิงพาณิชย์ต่อไป โดยต้องมีการสร้างความเข้าใจระหว่างกันตลอดเวลากับคนในองค์กร

กล่าวโดยสรุปแล้วองค์กรสามารถสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืนด้วยความเป็นผู้ประกอบการขององค์กรนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนอย่างเด่นชัดสำหรับองค์กร หรือ โครงการ ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการ ซึ่งเป็นจุดสำคัญในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในการเป็นผู้ประกอบการขององค์กร ผลดังกล่าวทำให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรป้อนกลับข้อมูลและการรักษาความยืดหยุ่นที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการพยายามที่จะมุ่งมั่นริเริ่ม อีกทั้งควรมีการพัฒนาและการเชื่อมโยง โดยการกำหนดกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ชี้นำการดำเนินกิจกรรมผู้ประกอบการขององค์กร การสร้างความเข้าใจและเสริมสร้างความร่วมมือทั้งองค์กร การกำหนดโครงสร้างที่ตอบสนองการดำเนินกิจกรรมของผู้ประกอบการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การดำเนินงานหลัก รวมทั้งสร้างการผสมผสานในองค์กรให้เกิดขึ้นตลอดเวลาด้วยการนำ กระบวนการทำงานที่เหมาะสมมาใช้เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารในการประเมินและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารและผู้ประกอบการในองค์กร ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงทั้งองค์กร ดังนั้น การสร้างการยอมรับแนวทางปฏิบัตินี้ผู้บริหารก็อาจเชื่อมั่นได้ว่า องค์กรจะเกิดความก้าวหน้ามากกว่าวนเวียนกับวงจรในการพัฒนาแบบเดิมและสามารถสร้างศักยภาพความยั่งยืนตลอดไป

บรรณานุกรม

- Alpkan, Lutfhak, et al. 2010. "Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance." **Management Decision** 48, 5: 732-755.
- Damanpour, F. 1991. "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Determinants and Moderators." **Academy of Management Journal** 34: 355-390.
- Heavey, C., et al. 2009. "Decision Comprehensiveness and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Role of Managerial Uncertainty Preferences and Environmental Dynamism." **Journal of Management Studies** 46, 8: 1289-1306.
- Ireland, R.D., Covin, J.G., and Kuratko, D.F. 2009. "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy." **Entrepreneurship Theory and Practice** 33, 1: 19-46.
- Kananurak, Napawan. 2008. "Creation of Capabilities and Innovation for Increasing Organization Value through Technology Management." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 28, 4: 224-239. (in Thai).
- นภวรรณ คณานุกรักษ์ . 2551. "การสร้างขีดความสามารถและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรโดยการจัดการเทคโนโลยี." **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 28, 4: 224-239.

- Kelley, Donna. 2011." Sustainable Corporate Entrepreneurship." **Business Horizons** 54: 73-83.
- Ling, Y., et al. 2008. "Transformational Leadership's Role in Promoting Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface." **Academy of Management Journal** 51: 557-576.
- Morris, M.H. 1998. **Entrepreneurial Intensity**. Westport, CT: Quorum Books.
- Salvato, C., Sciascia, S., and Alberti, F. 2009. "The Micro Foundations of Corporate Entrepreneurship as an Organizational Capability." **International Journal of Entrepreneurship and Innovation** 10, 4: 279-298.
- Wolcott, Robert C., and Lippitz, Michael J. 2007. **The Four Models of Corporate Entrepreneurship** [Online]. Available: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/>
- Zahra, S., Neubaum, D., and Huse, M. 2000. "Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems." **Journal of Management** 26, 5: 947-966.



Assistant Professor Pharit Thetchip received his Master's Degree in Management from the National Institute of Development Administration. He is currently an assistant professor in the School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. His main fields of interest are innovation and change management, organizational theory, and technology management.