

นวัตกรรมจัดการ  
Innovation Management

นัยนา รัตนสุวรรณชาติ (Naiyana Ratanasuwanchart)<sup>1</sup>

เขมมาวี รักษ์ชูชีพ (Khemaree Rudchoochip)<sup>2</sup>

ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี (Sirapatsorn Wongthongdee)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ดร., อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา  
จังหวัดนครสวรรค์

Dr., Faculty of Humanities and Social Science, Major Public Administration,  
Chaopraya University, Nakhon Sawan Province

<sup>2</sup>ผศ.ดร., อาจารย์คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
จังหวัดชลบุรี

Asst.Prof.Dr., Faculty of Political Science and Law, Burapha University, Chonburi Province

<sup>3</sup>รศ.ดร., ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กรุงเทพมหานคร

Assoc.Prof.Dr., Master of Public Administration, Faculty of Public Administration,  
Dhurakij Pundit University

E-mail: Naiyana.rata@gmail.com

Received: 3 May 2019

Revised: 8 June 2019

Accepted: 18 July 2019

### บทคัดย่อ

นวัตกรรมมีความหมายหลายอย่าง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (Quinn, 1992) นวัตกรรม คือ การสร้างหรือการประดิษฐ์ โดยใช้ทรัพยากร คือ คน เวลา เงิน ในการประดิษฐ์สินค้าใหม่ บริการใหม่ แนวความคิดใหม่, นวัตกรรม คือ สิ่งที่หล่อหลอมและการเรียนรู้ ให้ความสนใจไปยังการดึงเอาแนวคิดตัวสินค้าและบริการมาพัฒนาใหม่, นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลง บางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ในขณะที่บางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน,

นวัตกรรม คือ กระบวนการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่นำไปสู่การผลิต ซึ่งเป็นขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม, นวัตกรรม คือ บริบท (ระดับภูมิภาค ประเทศ) เป็นระดับของกระบวนการ นอกเหนือจากระดับของบุคคล ระดับขององค์กรแล้ว ยังเป็นเรื่องของสถาบัน เครือข่ายทางด้าน เศรษฐกิจ และสังคม

**คำสำคัญ:** นวัตกรรม, การจัดการ

### **Abstract**

Indeed it is a subject that taxes the prowess of some of the most capable scholars and practitioners alike (Quinn, 1992) In looking at the multiplicity of meanings given to innovation it is possible to discern a number of characteristics: Innovation as creation (invention): The focus is on use of resources (people, time and money) to invent or develop a new product, service, new way of doing things, new way of thinking about things. , Innovation as diffusion and learning: The focus is on acquiring, supporting or using product, service or ideas. , Innovation as an event: The focus of attention here is on a discrete event, such as the development of a single product, service, idea or decision. , Innovation as a (stream of innovations) trajectory: This is recognition that a single act of innovation (as that in a discrete event) can facilitate a family of innovations to be derived from the original Source. , Innovation as change (incremental or radical): innovations enacts change. Some innovations are minor adjustments whilst other innovations are radical or discontinuous in nature. , Innovation as (firm-level) process: In this view innovation is not a single act, but a series of activities that are carried out by a firm to lead to the production of an outcome (namely, the innovation). , Innovation as a context (region, nation, etc.) level process: This view sees innovation as an act beyond the confines of an individual or firm. The view captures institutional frameworks, socio-political networks, and proximal factor endowments as factors in the act of innovation. The focus is switched from the firm to the peculiar endowments and characteristics of a specific context (region, nation, etc.).

**Keywords:** Innovation, Management

## บทนำ

นวัตกรรมเป็นตัวกำหนดรูปร่างหน้าตาของสังคมมนุษย์ โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งถูกสร้างขึ้นและนำความรู้ใหม่มาใช้ ทั้งระดับชาติและระดับองค์กร ความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ คือ ตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และก่อให้เกิดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โลกสมัยใหม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับความพยายามของนวัตกรรม องค์กรสมัยใหม่ผลิตและส่งสินค้าที่มีคุณภาพสูง และบริการไปยังประเทศต่างๆ ทำให้เกิดกระบวนการของตลาดใหม่เกิดขึ้น ตลาดเก่าก็ขยายเพิ่มเติม และบางตลาดก็ถูกปิดลง ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการสร้างตลาดอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการทำลายตลาดที่ไม่ได้พัฒนานวัตกรรม

นวัตกรรม คือ ความรู้พื้นฐานที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ภูมิภาค และประเทศ ในขณะเดียวกันระบบตลาดก็ต้องพึ่งพาความสามารถทางการสร้างสินค้าใหม่ และหาวิธีผลิตสินค้าใหม่ๆ สังคมร่วมสมัยมองหามาตรฐานความเป็นอยู่ที่สูงขึ้น และความต้องการในสิ่งที่ทันสมัยมากขึ้น ดังนั้น นวัตกรรม คือ ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และเจริญเติบโต แต่บทบาทของนวัตกรรมและผลกระทบของนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนสูง

### คำจำกัดความของนวัตกรรม

นวัตกรรม คือ แหล่งของความก้าวหน้าและการพัฒนา องค์กรและชาติต่างๆ ที่มีการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพเศรษฐกิจที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีนักวิชาการชื่อ Peter Drucker ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมว่า “เป็นเครื่องมือเฉพาะของผู้ประกอบการ” คือ พลิกการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส (Drucker, 1985).

Tushman and Nadler (1996) ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมคือการสร้างสินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ การสร้างแนวความคิดหรือการประดิษฐ์ และผลของแนวความคิดและการประดิษฐ์ที่ทำให้เกิดเป็นเชิงพาณิชย์

นวัตกรรมมีความหมายหลายอย่าง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (Quinn, 1992)

1. นวัตกรรม คือ การสร้างหรือการประดิษฐ์ โดยใช้ทรัพยากร คือ คน เวลา เงิน ในการประดิษฐ์สินค้าใหม่ บริการใหม่ แนวความคิดใหม่
2. นวัตกรรม คือ สิ่งที่หล่อหลอมและการเรียนรู้ ให้ความสนใจไปยังการดึงเอาแนวคิดตัวสินค้าและบริการมาพัฒนาใหม่
3. นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลง บางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ในขณะที่บางสิ่งบางอย่างมีการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน

4. นวัตกรรม คือ กระบวนการ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่นำไปสู่การผลิต ซึ่งเป็นขั้นตอนของแต่ละกิจกรรม

5. นวัตกรรม คือ บริบท (ระดับภูมิภาค ประเทศ) เป็นระดับของกระบวนการ นอกเหนือจากระดับของบุคคล ระดับขององค์กรแล้ว ยังเป็นเรื่องของสถาบัน เครือข่ายทางด้าน เศรษฐกิจ และสังคม

### สรุปได้ว่า

1. นวัตกรรม คือ กระบวนการเพิ่มมูลค่าและผลลัพธ์ การจัดการนวัตกรรม คือ การจัดการในการเพิ่มมูลค่า และดำเนินการในกระบวนการของธุรกิจโดยสมบูรณ์

2. นวัตกรรม คือ ความสามารถในการควบคุมองค์การ ให้สามารถแข่งขันได้โดยใช้ ปัจจัยต่างๆ เข้าสู่กระบวนการของนวัตกรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ความใหม่ที่เข้ามาสู่โลก (New to World) สินค้าที่มีความใหม่และมีความแปลก เช่น โทรศัพท์มือถือเครื่องแรก ไมโครเวฟเครื่องแรก Sony Walkman และอื่นๆ

2.2 สินค้าใหม่ของบริษัท (New to Firm) สินค้าใหม่ของบริษัทแต่ไม่ใช่สินค้าใหม่ ของโลก เช่น Asda เข้าไปสู่การขายปลีกเสื้อผ้าผ่านการพัฒนาของยี่ห้อ George

2.3 การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product line extension) เช่น caffeine free Nescafe Persil Bio

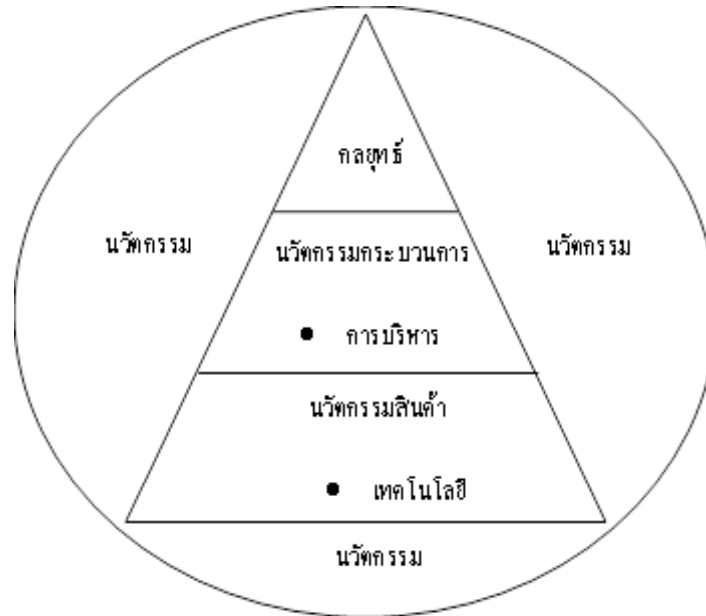
2.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product improvement) คือ สินค้าปัจจุบันได้รับการผลิต และปรับปรุงมาตรฐาน

2.5 การจัดตำแหน่งใหม่ให้สินค้า (Product repositioning) คือ การผลิตสินค้าที่เข้าไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ หรือผู้ใช้รายใหม่ เช่น ยาสิฟัน

## เนื้อหา

### รูปแบบของนวัตกรรม

รูปแบบนวัตกรรมแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่องค์กรสามารถควบคุมได้ซึ่งอยู่ ภายในองค์กรเอง และรูปแบบที่อยู่ภายนอกองค์กรถูกควบคุมโดยสิ่งภายนอกองค์กร



ภาพที่ 1 รูปแบบของนวัตกรรม

### นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ถูกขับเคลื่อนโดยเทคโนโลยีหรือการตลาด เช่น รูปร่างหน้าตาของตัวสินค้า จะเห็นได้ว่าเครื่องพิมพ์ดีดสมัยก่อนเป็นเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า ซึ่งถูกแทนที่ด้วย Word Processor หรือ Personal Computer (PC) ส่วนนวัตกรรมการตลาดจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องได้ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น แชมพู 2 in 1 สมัยนั้นจะเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยแต่ไม่สามารถขายได้ เมื่อ Procter & Gamble เข้ามาทำการตลาดโดยใช้แนวความคิด **Wash & Go** ซึ่งมีรูปร่างหน้าตาคล้ายกับ 2 in 1 โดยสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งขึ้นและจัดตำแหน่งให้สินค้าใหม่ ทำให้กลายเป็นสินค้าที่ขายดีมาก

### นวัตกรรมกระบวนการ

นวัตกรรมกระบวนการ คือ การเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมขององค์กร เช่น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาหรือนำโครงสร้างของการบริหารสมัยใหม่เข้ามา หรือนำระบบการปฏิบัติการใหม่ๆ เข้ามา เมื่อพูดถึงกระบวนการนวัตกรรมเทคโนโลยีแล้วก็อาจหมายถึง การพัฒนา การผลิต หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพของตัวสินค้า เช่น ดิจิตอลเทคโนโลยี นวัตกรรมการบริหารจัดการ คือ การปรับปรุงโครงสร้างของการบริหาร เช่น เมื่อ Henry Ford ได้พัฒนาระบบปฏิบัติการโดยใช้การ

ผลิตแบบมวลรวมทำให้ต้นทุนลดลงใน ขณะเดียวกันการให้การสนใจในเรื่องของการจัดการคุณภาพก็เป็นเรื่องของนวัตกรรมกระบวนการเช่นกัน

#### **นวัตกรรมกลยุทธ์**

นวัตกรรมกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจปัจจุบันและรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งอาจจะมาจากการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมภายนอก ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องเปลี่ยนแปลงจากวิธีเก่าๆ มาทำธุรกิจโดยใช้ไอทีเข้ามาเกี่ยวข้องมากขึ้น เช่น การเข้ามาของระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจ E-business ทำให้เกิดข้อมูลข่าวสารออนไลน์มากขึ้น ทำให้เกิด Service delivery นอกจากนี้การค้าปลีกของ Wal-Mart, Tesco และอื่นๆ ได้พัฒนาขนาดให้ใหญ่ขึ้นจึงต้องมีการควบคุมทางด้าน Supply chain ปัจจัยภายนอก เช่น การรวมตัวกัน (Merger), การขยายธุรกิจ (Diversification) และการรวบรวม (Consolidations) ก็คือ นวัตกรรมกลยุทธ์อย่างหนึ่ง นอกจากนี้บริษัทได้ให้ความสนใจต่อลูกค้ามากขึ้น โดยการปรับรูปแบบการบริหารจากโครงสร้างแบบแนวตั้งให้เป็นโครงสร้างแบบแนวนอนมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี

#### **นวัตกรรมสังคม**

สังคมสมัยนี้เป็นสังคมของการเปลี่ยนแปลง ผู้คนจำนวนมากมีความเปลี่ยนแปลงทางด้านความต้องการ รสนิยม และสิ่งดึงดูดใจ ทำให้บริษัทต่างๆ ต้องจัดเตรียมและสร้าง Premium brand สังคมนวัตกรรมไม่ได้ถูกกำหนดโดยบริษัทใหญ่อย่างเดียว แต่ค่อยๆ เกิดขึ้นอย่างช้าๆ โดยบริษัทมากมาย สังคมนวัตกรรม คือ ผลลัพธ์ของปัจจัยจำนวนมากที่มารกระตุ้นสังคมให้ไปในทิศทางใหม่ พวกแฟชั่น เสื้อผ้า กลายเป็นส่วนหนึ่งของตลาดที่มีศักยภาพ นอกจากนี้พวก Vegetarian ก็เป็นอีกสังคมหนึ่ง และการเข้ามาของ pop musicians เป็นการนำอีกรูปแบบหนึ่งของการเข้าไปช่วยเหลือคนยากไร้ นอกจากนี้ความกดดันทางสภาพแวดล้อมนำไปสู่นวัตกรรมทางการเมือง เช่น นำไปสู่สังคมที่สนใจสิ่งแวดล้อม

#### **นวัตกรรมการเมือง**

นวัตกรรมการเมือง คือ รูปแบบของกฎระเบียบ การปฏิรูปสถาบัน ทิศทางของสังคมและธรรมาภิบาล นอกจากนี้การสนับสนุนเทคโนโลยีจากประเทศตะวันตกให้ประเทศญี่ปุ่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้เป็นการจัดการวางพื้นฐานให้กับการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก

#### **นวัตกรรมปรัชญา**

นวัตกรรมปรัชญา คือ ความคิดใหม่ที่มีผลกระทบต่อสังคม และการบริหารจัดการของตนเอง ความคิดทางด้านปรัชญาเป็นการนำสังคมไปสู่สังคมแห่งความก้าวหน้า เป็นการกำหนดสังคมของความถูกต้องและความไม่ถูกต้อง สังคมสมัยใหม่เป็นเรื่องของความคิด ศิลปะ

วิทยาศาสตร์ และสังคม ผลกระทบของนวัตกรรมปรัชญาเป็นสิ่งที่กว้างใหญ่ การปฏิวัติทางด้านปรัชญาในจีนและรัสเซีย การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการเข้าไปสู่ตลาดแบบทุนนิยม เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงความคิดทางด้านคอมมิวนิสต์และสังคมนิยม ทำให้มีการเปิดตลาดผู้บริโภคมากกว่า 1.7 พันล้านคน

**คำจำกัดความของช่องว่างของนวัตกรรม กลยุทธ์แผนที่ (Defining the innovation space: strategic mapping)**

รูปแบบของนวัตกรรมองค์การถูกกำหนดเป็นกลยุทธ์แผนที่เป็นสามมิติ คือ ตัวสินค้า กระบวนการ และกลยุทธ์ แผนที่ช่วยพัฒนาองค์การและช่วยในการตัดสินใจ เป็นการตรวจสอบมิติทางด้านผลิตภัณฑ์ ระดับของการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ การเข้าไปเจาะตลาด การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์

การเปลี่ยนแปลง อย่างถอนรากถอน โคน	การปฏิรูปสินค้า	กระบวนการหรือ ปรับระบบ	การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์	(New to World / New to firm)
การเปลี่ยนแปลงที่ เพิ่มขึ้น	การปฏิรูปสินค้า	การเปลี่ยนแปลง กระบวนการ/ การ ปรับปรุง	การพัฒนา	Product line extension / product
ปัจจุบัน (ไม่มีการ เปลี่ยนแปลง)	การเจาะตลาด	ประสิทธิภาพ กระบวนการ	การให้ความสนใจ ไปยังกลยุทธ์	Repositioning
	สินค้า บริการ	กระบวนการ	กลยุทธ์	

ภาพที่ 2 แผนที่ช่องว่างนวัตกรรม

**การเจาะตลาด (เพิ่มปริมาณการขาย) Market penetration (volume growth)**

กลยุทธ์หลัก คือ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของสินค้า โดยการทำนวัตกรรมทางการตลาด เพื่อจับตลาดเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์นี้คือ กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาการตลาด หรือการนำสินค้าเข้าไปสู่ตลาดใหม่หรือตลาดเล็กๆ ที่มีศักยภาพ

### **การวิวัฒนาการผลิตภัณฑ์ (การพัฒนาผลิตภัณฑ์) Product evolution (product development)**

เป็นความพยายามขององค์กรที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ให้เข้ากับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน เช่น ปรับปรุงสูตรของแชมพู หรือปรับปรุงส่วนผสม เป็นการหาผู้ใช้รายใหม่ หรือเป็นการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงใหม่ โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าให้ดีขึ้น เป็นการขยายความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเพื่อโอกาสที่เปิดกว้างให้กับบริษัท

#### **การปฏิรูปผลิตภัณฑ์ (Product revolution)**

การปฏิรูปของสินค้า คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงของสินค้า และเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีเครื่องบินเปลี่ยนจาก aircraft technology ไปเป็น jet engine นอกจากนี้ การพิมพ์ด้วยระบบมือไปเป็นระบบไฟฟ้า และไปเป็นระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์

#### **ประสิทธิภาพกระบวนการ (Process efficiency)**

ประสิทธิภาพกระบวนการถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเป็นการนำเอาทฤษฎีการเรียนรู้มาใช้ ยิ่งเรียนรู้มาก มีประสบการณ์มาก ยิ่งทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น ยังเป็นการช่วยลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนให้กับองค์กร นอกจากนี้ Magnum ice cream คือสินค้าที่ถูกเคลือบด้วยช็อกโกแลต แต่กระบวนการผลิตยังเหมือนเดิม ทำให้เกิดนวัตกรรมการตลาด มีคนนิยมทานไอศกรีมเคลือบช็อกโกแลตมากมาย Pervaiz K. Ahmed and Charles D. Shepherd (2010)

#### **การปรับปรุงกระบวนการ (Process improvement)**

การปรับปรุงกระบวนการเกิดขึ้นเมื่อถูกนำมาใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการให้ดีขึ้น เช่น การนำเทคนิค การพัฒนาคุณภาพทำให้เกิดประสิทธิภาพภายใน โดยการลดระดับของเสียให้ลดลง พร้อมทั้งปรับปรุงตัวสินค้าให้ได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง การปรับปรุงกระบวนการมี 2 ระดับ คือ 1. การปรับปรุงการผลิตและการปฏิบัติการ 2. ปรับปรุงตัวสินค้าเพื่อให้ได้ตัวสินค้าตามที่ลูกค้าคาดหวัง การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดโดยการพัฒนาสินค้า ต้องทำอยู่ตลอดเวลาและทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอตัวสินค้าที่มีคุณภาพและราคาที่สามารถจับต้องได้ให้กับลูกค้า

#### **การปรับปรุงกระบวนการทางด้านวิศวกรรม (Process re-engineering)**

กระบวนการนี้เป็นการเปลี่ยนทั้งกระบวนการผลิตและเป็นไปได้ที่จะพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือลักษณะหน้าตาของสินค้าที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นการออกแบบโครงสร้างใหม่ที่ทันสมัยขึ้นทั้งหมด เนื่องจากประสิทธิภาพของกระบวนการมีความล่าช้า ไม่สามารถที่จะแข่งขันได้ จึงต้องเริ่มออกแบบและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการใหม่ทั้งหมด



### มุ่งตรงไปสู่กลยุทธ์ (Strategic focus)

การมุ่ง ไปสู่กลยุทธ์นี้เป็นการเน้นในเรื่องสมรรถนะหลัก และการพัฒนาจุดแข็ง พร้อมทั้งความสามารถในการเข้าไปสู่ตลาดของการแข่งขัน สิ่งแรกที่องค์กรจะต้องทำก็คือ ผลิตภัณฑ์จะต้องได้รับการพัฒนา ทั้งทางด้านเทคนิคและความสามารถทางการตลาด คือจะต้องใช้ความรู้อย่างลึกซึ้ง

### การพัฒนากลยุทธ์ (Strategic development)

เนื่องจากความต้องการทางการตลาดได้เปลี่ยนไป ทำให้กลยุทธ์เก่าๆ ไม่สามารถนำมาใช้ ได้กับความต้องการทางการตลาดยุคใหม่ คู่แข่งรายใหม่อาจจะเข้ามาทำให้องค์กรต้องพัฒนา กลยุทธ์ใหม่ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ดังนั้น สมรรถนะใหม่ๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เช่น สายการบินได้เลือกกระบวนการจองตั๋วร่วมกับบริษัททัวร์ ให้กลายเป็นเครือข่ายในการทำธุรกิจ ร่วมกัน และอีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ร้านอาหารที่มีบริการส่งถึงบ้าน ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

### การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (Strategic transformation)

เมื่อองค์กรได้ทำการเปลี่ยนแปลงในตัวสินค้าและเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ตลาด องค์กรจะต้องเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมนาฬิกาได้ เปลี่ยนเป็นระบบเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีระบบ quartz ดังนั้น องค์กรจะต้อง สร้างสมรรถนะใหม่เพื่อเข้าไปแข่งขันกับสินค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงใหม่ให้ได้ บางองค์กรเข้าไป ร่วมกับองค์กรอื่นที่มีทักษะเหล่านี้

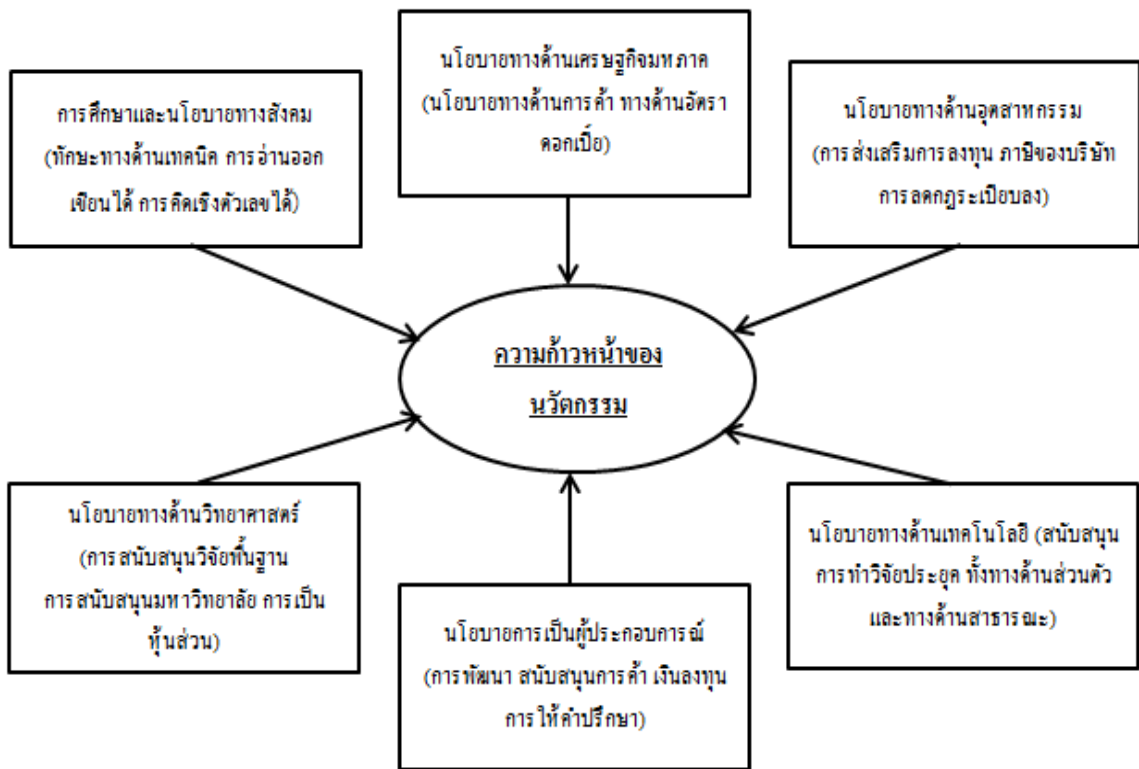
### รูปแบบของนวัตกรรม (Models of innovation)

Teece (1986) กล่าวว่า องค์กรจะได้กำไรจากนวัตกรรม ก็คือในเรื่องของเทคโนโลยีที่สามารถปกป้องไม่ให้คู่แข่งเลียนแบบได้ และในเรื่องของการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายด้วย

Roberts and Berry (1995) ให้เหตุผลว่า การยอมรับนวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อ มีการพัฒนา ภายใน การไปซื้อบริษัทอื่น สิทธิบัตร การเข้าร่วมเป็นพันธมิตร การลงทุนที่มีความเสี่ยงเหล่านี้ เป็นต้น

Abernathy and Clark (1985) ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมองค์กรก็คือ ความรู้ทางด้าน เทคโนโลยี และความเป็นเลิศทางการตลาด ถ้าองค์กรไม่สามารถที่จะพัฒนาเทคโนโลยีให้เหนือ คู่แข่งได้ องค์กรเหล่านั้นก็ต้องล่มสลายไป

วัตถุประสงค์ของนโยบายนวัตกรรมก็คือ การส่งเสริมการพัฒนา การกระจายและ ประสิทธิภาพการใช้สินค้าใหม่ การบริการใหม่ และกระบวนการทางการตลาด ทั้งภายใน บริษัทและองค์กรสาธารณะ (Lundvall and Borrás, 1997)



ภาพที่ 3 นโยบายในการส่งเสริมนวัตกรรม

### สรุป

นวัตกรรมเข้าไปเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ นวัตกรรมจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับมูลค่าที่เพิ่มให้กับตัวสินค้า เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการหรือกิจกรรมในการผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกมา ดังนั้น สามารถที่จะกล่าวได้ว่านวัตกรรมอยู่ในรูปแบบของตัวสินค้า กระบวนการหรือกลยุทธ์ ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน

นวัตกรรมมีบทบาทสำคัญในสังคมทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและความเจริญมั่งคั่งในระยะยาว นวัตกรรมเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร แต่ละวัฏจักรจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับชนิดของอุตสาหกรรมและเงื่อนไขต่างๆ

นวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์การว่าจะอยู่รอดหรือจะล้มสลาย องค์การจะต้องทำงานอย่างหนัก ทั้งระดับองค์กร ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เพื่อจะทำให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นให้จงได้

## สรุปได้ว่า

1. นวัตกรรมคือกระบวนการเพิ่มมูลค่าและผลลัพธ์ การจัดการนวัตกรรมคือ การจัดการในการเพิ่มมูลค่า และดำเนินการในกระบวนการของธุรกิจโดยสมบูรณ์
2. นวัตกรรม คือ ความสามารถในการควบคุมองค์การ ให้สามารถแข่งขันได้โดยใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าสู่กระบวนการของนวัตกรรม ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้
  - 2.1 ความใหม่ที่เข้ามาสู่โลก (New to World) สินค้าที่มีความใหม่และมีความแปลก เช่น โทรศัพท์มือถือเครื่องแรก ไมโครเวฟเครื่องแรก Sony Walkman และอื่นๆ
  - 2.2 สินค้าใหม่ของบริษัท (New to Firm) สินค้าใหม่ของบริษัทแต่ไม่ใช่สินค้าใหม่ของโลก เช่น Asda เข้าไปสู่การขายปลีกเสื้อผ้าผ่านการพัฒนาของยี่ห้อ George
  - 2.3 การขยายสายผลิตภัณฑ์ (Product line extension) เช่น caffeine free Nescafe, Persil Bio
  - 2.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product improvement) คือ สินค้าปัจจุบัน ได้รับการผลิตและปรับปรุงมาตรฐาน
  - 2.5 การจัดตำแหน่งใหม่ให้สินค้า (Product repositioning) คือ การผลิตสินค้าที่เข้าไปสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ หรือผู้ใช้รายใหม่ เช่น ยาสิฟัน

## รายการอ้างอิง

- Abernathy, W., & Clark; K. B. (1985). Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Row Publishing.
- Lundvall, B. A., & Borrás, S. (1997). *The globalizing learning economy: Implications for innovation policy*. Report based on contributions from seven projects under the TSER programme DG XII, Commission of the European Union. December 1997.
- Pervaiz, K. A., & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation Management: Context, strategies, systems and processes*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: Free Press.
- Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1995). Entering new businesses: Selecting strategies for Success. *Sloan Management Review*, 26(3), 3-17.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285-306.

Tushman, M. L., & Nadler, D. (1996). Organizational determinants of technological change: Toward a sociology of technological evolution. *Research in Organizational Behaviors*, 14, 311-147.