

## นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

### Strategic Innovation for Sustainable Organization

สุวิมล มธุรส<sup>1</sup>, เสาวรส วิชาพร<sup>2</sup> และ มัทธนา พิพิธนาวรรัตน์<sup>3</sup>

Suwimon Mathuros<sup>1</sup>, Saowaros Wichaporn<sup>2</sup> and Matthana Pipitnaovaratt<sup>3</sup>

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

Bachelor of Business Administration, Krirk University

E-mail: suwimonmat637@gmail.com, saowros10112561@gmail.com, mattanap@yahoo.com

**Received** March 14, 2023; **Revised** May 11, 2023; **Accepted** June 2, 2023

### Abstracts

This academic paper aims to present guidelines for determining strategic innovation for sustainable organizational development through a review of relevant literature. The important findings were that the integration of various factors to enable the organization to respond to changes and have operational results that the organization can survive in a competitive environment with other business operators in the market. Strategic innovation management components can be divided into five areas: (1) business networking; (2) rapid response to technology; (3) management process integration; (4) flexibility in allocation resources; and (5) creative development. The result of strategic innovation management that will happen to the business organization is the market advantage. The effective response from customers is competitive and improves organization's business performance. Therefore, it can be seen that innovative strategy application for the business of the organization regarded as being of great importance because it can create results for businesses in terms of market advantage. Responding to the needs of target customers, creating an organization of competitive excellence, and creating operational results for the business are all factors that yield benefits for short- and long-term success. Guidelines for determining strategic innovation for sustainable organizational development include 1) upgrading technology to increase competitiveness; 2) operating new innovative operations for product development in line with market demands; and 3) developing advanced technology through the integration and utilization of external technologies.

**Keywords:** Strategic Innovation; Organization; Sustainable

## บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้ให้ความสำคัญต่อการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ทั้งนี้เนื่องปัจจุบันแนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีหลากหลายประเด็น แต่ที่สำคัญและน่าสนใจ คือ การบูรณาการปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีผลการดำเนินงานที่องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นในตลาดได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้แก่ธุรกิจทั้งในด้านของรายได้เปรียบทางการตลาด การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และการสร้างผลการดำเนินงานให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวต่อไป สำหรับแนวทางในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญได้แก่ 1) การยกระดับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) การดำเนินงานด้านนวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของตลาด 3) การพัฒนาเทคโนโลยีล้ำสมัยผ่านการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีจากภายนอกอย่างบูรณาการ

**คำสำคัญ:** นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์; องค์กร; ยั่งยืน

## บทนำ

นวัตกรรมที่ยั่งยืนถือเป็นความตั้งใจขององค์กรในความพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงในสินค้า บริการ หรือกระบวนการดำเนินธุรกิจ ให้สามารถสร้างผลกระทบที่ดีในระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ในขณะเดียวกันยังคงสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับบริษัทได้เช่นกัน ข้อมูลการศึกษาจาก Harvard Business Review เปิดเผยว่าความยั่งยืนเป็นต้นกำเนิดของนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยี ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ทั้งในด้านยอดขายผลตอบแทน และการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนอันเนื่องจากการลดการใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตลง นอกจากนี้กระบวนการนวัตกรรมที่ยั่งยืนยังสามารถช่วยองค์กรในการสร้างยอดขายที่มากขึ้นจากความต้องการในผลิตภัณฑ์หรืออาจช่วยองค์กรในการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ ได้ อย่างไรก็ตามการทำนวัตกรรมที่ยั่งยืนเป็นสิ่งที่ค่อนข้างท้าทาย เนื่องจากต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่น และความพยายามขององค์กร และเมื่ออ้างอิงกรอบแนวคิดนวัตกรรมที่ยั่งยืนของนักวิจัย Richard Adams พบว่า นวัตกรรมที่ยั่งยืนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทกว้างๆ ได้แก่ 1) การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Operational Optimization) 2) การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กร (Organizational Transformation) และ 3) การสร้างระบบ (System Building) (Promala, 2022)

ในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าการเปิดการค้าแบบเสรีและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่รุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรธุรกิจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นแบบพลวัต ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดและการประสบความสำเร็จในธุรกิจ องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับแรงกดดันด้านการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมซึ่งแหล่งที่มาของแรงกดดันดังกล่าว ได้แก่ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ และความหลากหลายในความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจจะต้องมีความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก และในการพยายามตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรธุรกิจจำเป็นที่จะต้องพัฒนา

และปรับปรุงความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งทฤษฎีความสามารถเชิงพลวัตได้อธิบายความสามารถขององค์กรในการสร้างและกำหนดค่าใหม่ โดยการบูรณาการทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเพื่อการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร ซึ่งองค์กรธุรกิจจะต้องจัดการกับความสามารถเหล่านี้ โดยเฉพาะความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากแนวคิดของความสามารถด้านนวัตกรรมได้เปลี่ยนบทบาทจากเดิมเป็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ และเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์และบริการหรือกระบวนการที่มีนวัตกรรมใหม่ (Teece, Pisano & Shuen, 1997)

ทั้งนี้ความยั่งยืนขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยไม่สูญเสียความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงถือเป็นมาตรการในการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการขยายการเติบโตทางเศรษฐกิจ มูลค่าผู้ถือหุ้น คักดีศรี ชื่อเสียงขององค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้า และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนี้ความยั่งยืนขององค์กรยังเพิ่มผลกำไรและสามารถประหยัดได้ด้วยกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ (Oldham & Da Silva, 2015) โดยการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมใหม่ ๆ การใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อม โครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพหรือความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ความยั่งยืนขององค์กรจะเป็นการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของรายได้ทางธุรกิจ การทำกำไร คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตของธุรกิจ และความมีชื่อเสียงเหนือคู่แข่ง (Hockerts & Wustenhagen, 2010)

สำหรับแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์นั้นถือเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาและสังคม (Smole, 2016) ที่อธิบายถึงความสามารถในการสร้างและปรับเปลี่ยนแนวคิดธุรกิจและแนวคิดขององค์กรอันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโดยรวมทั้งหมดขององค์กร และสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ โดยเศรษฐกิจจะถูกขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่อุตสาหกรรมต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ เพราะสามารถสร้างความเปรียบได้ในการแข่งขันได้ในการดำเนินธุรกิจ (Uslu, 2015) และแม้ว่านวัตกรรมจะเป็นกิจกรรมที่มีหลายประเภท ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมด้านการบริหาร แต่การศึกษาถึงนวัตกรรมในปัจจุบันจะเป็นการนำผลของการศึกษานวัตกรรมในอดีต เช่น นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการบริหาร นวัตกรรมในอนาคต และการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมมาใช้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความยั่งยืนและเติบโตได้ (Jaspers, Hulsink & Theeuwes, 2007) อีกทั้งยังส่งผลให้องค์กรต้องพยายามสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ทั้งในส่วน of ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมการจัดการเพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีความน่าเชื่อถือในการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือเพื่อการต่อสู้ในเชิงธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง (Oke, 2007)

บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันเห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ทางธุรกิจ การสร้างผลกำไร การสร้างคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการ การสร้างชื่อเสียงที่เหนือคู่แข่ง และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อันจะส่งผลให้องค์กรธุรกิจเกิดความอยู่รอดต่อไปได้ในระยะยาว ทั้งนี้การนำเสนอเนื้อหาในบทความฉบับนี้ผู้เขียนมีความต้องการที่จะนำเสนอเพื่อให้ผู้อ่านหรือผู้สนใจได้ทำความเข้าใจถึงแนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Capability) การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน และนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนา

องค์กรที่ยั่งยืน โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่น่าเชื่อถือ แล้วผู้เขียนนำมาเรียบเรียงเนื้อหาจากแนวคิดและหลักการดังกล่าว ซึ่งข้อมูลที่น่าเสนอผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืนแก่ธุรกิจได้ต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## แนวคิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic innovation management)

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ พบว่า ปัจจุบันแนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์มีหลากหลายประเด็นแต่ที่สำคัญและน่าสนใจ คือ การบูรณาการปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีผลการดำเนินงานที่องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจรายอื่นในตลาดได้ ซึ่งจากการศึกษาของ Sitthiwarongchai, Jadesadalug & Kongklai (2018) พบว่า ภายใต้ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) และทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) รวมถึงแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capabilities) ทำให้เกิดองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Networking business) หมายถึง การติดต่อสื่อสารการประสานงานกับคู่ค้า ผู้สนับสนุน พันธมิตร ผู้มีส่วนร่วมทางธุรกิจ และลูกค้า โดยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันหรือเชื่อมโยงข้อมูลทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดการ การควบคุมมาตรฐานที่ดีขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร (Moller & Senja, 2009) แนวคิดด้านการจัดการนวัตกรรมเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนทางเพื่อการตอบสนองจากลูกค้า การสร้างองค์การเครือข่าย การสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ การสร้างทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่และการจัดการนวัตกรรมระดับโลก (Horn & Brem, 2013) แสดงถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายในกระบวนการของนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการแบ่งปันและพัฒนาความคิด การทำงานร่วมกันกับองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกัน (Proctor, 2013) เช่นเดียวกับ Hall & Roelich (2016) ซึ่งได้ศึกษาถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ทางเครือข่ายที่ส่งผลให้อิทธิพลทางตลาดมีการเชื่อมโยงกับธุรกิจอย่างเป็นระบบและขั้นตอนเพื่อสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้น

2. การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Rapid response technology) หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจมีการรับรู้ให้มีความสำคัญและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน Proctor (2013) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและองค์กร ในการที่จะแบ่งปันข้อมูลเพื่อช่วยผลักดันนวัตกรรม จากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการผลิต การปรับตัวเพื่อให้้องค์การปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัวขึ้น ดังนั้น การสร้างและการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมจะทำให้้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นความได้เปรียบที่คงอยู่ต่อไปได้ในระยะยาว (Muammer, Selcuk & Mete, 2008) ดังนั้น การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การดำเนินงานที่มีศักยภาพที่สูงขึ้นควรนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ (Rank et al., 2009)

3. การบูรณาการกระบวนการจัดการ (Integrated strategic management) หมายถึง การประสานประสานวิธีการ รูปแบบ และเครื่องมือในการจัดการที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสามารถในกระบวนการทำงานขององค์กรในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการโดยใช้บุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

(Boone & Kurtz, 2011) โดยมีทักษะของผู้บริหารเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์การต้องปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการการทำงาน (Shah & Ali, 2011) โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การปรับโครงสร้าง การปฏิบัติการ ที่มุ่งการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและการบริหารองค์การ รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ (Holder & Matter, 2017) โดยอาศัยการบูรณาการแนวคิดที่หลากหลายนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมจากการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่องค์การเปลี่ยนจากสถานะการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะใหม่ ๆ (Deshpande, 2012)

4. ความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Flexible resource allocation) หมายถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ จากการศึกษาของ Yang and Konrad (2011) พบว่า ทรัพยากรมีส่วนสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การ หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางการแข่งขันสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ถ้าองค์การมีทรัพยากรที่สามารถทำให้เข้าถึงโอกาสใหม่ในเชิงธุรกิจและลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน ซึ่งความสามารถขององค์การในการเข้าถึงทรัพยากร เช่น งบประมาณ เทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล ความรู้ ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์การจัดการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะใช้ความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นพร้อมกับการพิจารณาคุณค่าและจุดเด่นในทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เหมาะสมกับสถานการณ์

5. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (Creativity development) เป็นความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์กระบวนการ วิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์การ การสร้างสรรค์ต้องใช้ยุทธวิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการชักชวนให้คนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งต้องอาศัยคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย (Parjanen, Harmaakorpi & Frantsi, 2010) เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะแต่ละคนจะมีทักษะ ประสบการณ์ชีวิต มุมมอง และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นกระบวนการที่มีส่วนช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ อย่างไรก็ตามการที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้นั้นต้องได้รับการสนับสนุนและได้รับการกระตุ้นจากองค์การ เพื่อให้เกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะไปสู่การก่อให้เกิดนวัตกรรม

ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรธุรกิจ มีดังนี้

1. ความได้เปรียบทางการตลาด (Market Advantage) ในการแข่งขันทางธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางการตลาดมาเป็นเครื่องมือในการแข่งขัน เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้ขององค์การที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้้องค์การสามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์สู่ตลาดได้เร็วขึ้น และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในด้านการสร้างความแตกต่าง (Talke, 2007) การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Shah & Ali, 2011) ให้ตอบสนองผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และยังเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการนำเสนอนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่าง โดยอาศัยการจัดการตลาดเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกระบวนการขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรการบริหารจัดการทางการตลาดแบบบูรณาการทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้บริโภค ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการบริการลูกค้า และมีความสามารถในการแข่งขัน

ทางการตลาด ซึ่งรวมเป็นความมีศักยภาพในองค์กรธุรกิจนั่นเอง (Babkin, Lipatnikov & Muraveva, 2015; Kasemsap, 2014)

2. ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า (Effective customer response) องค์กรต้องมุ่งให้ความสำคัญกับสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเนื่องจากจะช่วยเพิ่มผลประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการให้บริการกับลูกค้า ประกอบไปด้วยความพึงพอใจของลูกค้าความตั้งใจในการซื้อซ้ำธุรกิจต้องมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าต่อลูกค้าอย่างแท้จริง พัฒนารูปแบบในการสื่อสารทางการตลาดที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีช่องทางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ครอบคลุมทั่วถึงอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการเทคโนโลยีและการตลาดร่วมกัน เพื่อการสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรในระยะยาวนั้น ไม่เพียงแต่ดึงดูดลูกค้ารายใหม่เท่านั้น สิ่งสำคัญคือ ควรรักษาลูกค้าเก่าซึ่งมีความจงรักภักดี (Yang, Cheng & Jia-Ben, 2008)

3. องค์กรที่เป็นเลิศทางการแข่งขัน (Organizational excellence competition) องค์กรที่เป็นเลิศจะให้ความสำคัญกับการปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีผู้นำที่เข้มแข็งมองการณ์ไกล รวมถึงสามารถสร้างกำไรจากการนำกลยุทธ์ด้านความคิดใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติจริง สามารถทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีการวางแผน ออกแบบ และถูกสร้างขึ้นมาเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ในระยะยาว รวมทั้งการสร้างและการรักษาลูกค้า โดยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในเวลาที่ต้องการ และราคาที่ลูกค้าพอใจ (Medrano & Olarte-Pascual, 2016) ซึ่ง Lee and Chang (2008) มีมุมมองว่า นวัตกรรมมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะด้านสินค้าและบริการเท่านั้นแต่สามารถพัฒนาควบคู่ไปกับส่วนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ในระยะยาว

4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business performance) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ รายได้ในการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด และผลลัพธ์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ลูกค้าเก่ากลับมาซื้อซ้ำ ลูกค้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมถึงภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการ (Sansook & Ussahawanitchakit, 2010) เช่นเดียวกับ De Clercq, Dimov and Thongpapanl (2010) กล่าวว่า การวัดผลการดำเนินงานสามารถวัดได้ ดังนี้ (1) การวัดโดยใช้ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย กำไรสุทธิยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA) ส่วน (2) ผลการดำเนินการที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบไปด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การคงอยู่ของธุรกิจในระยะยาวความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ถือได้ว่าเป็นความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้แก่ธุรกิจทั้งในด้านของความได้เปรียบทางการตลาด การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการแข่งขัน และการสร้างผลการดำเนินงานให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวต่อไป

## ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Capability)

ความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การผสมผสานระหว่างความสามารถและกลยุทธ์ในการสร้างสรรค์ โดยความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ถูกกำหนดให้เป็นระดับขององค์กรในการสร้างสรรค์ที่มีความสามารถในการกำหนดธุรกิจใหม่ ระบุกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ ๆ ระบุความสามารถหลัก เพื่อให้สามารถใช้งานกลยุทธ์ใหม่ได้ เพื่อสร้างกลุ่มตลาดใหม่และเพื่อระบุและใช้ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (Wang & Dass, 2017) ทั้งนี้นวัตกรรม เชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. การส่งเสริมแนวคิดใหม่ (New Idea Enhancement: NIE) แนวคิดใหม่เป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญของนวัตกรรม การสร้างแนวคิดใหม่เป็นมิติของความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่เป็นความสามารถในการรับรู้และกำหนดรูปแบบ โอกาส และภัยคุกคาม สามารถเกิดขึ้นได้หลายวิธีจนกลายเป็นกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การพัฒนาความรู้และส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Liu et al., 2017) การปรับปรุงแนวคิดใหม่เป็นแหล่งสำคัญสำหรับการสร้างนวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มเติมรายได้ของบริษัท รวมถึงการสร้างศักยภาพที่ทำให้องค์กรธุรกิจอยู่รอดและยั่งยืน ดังนั้น ธุรกิจที่มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ จะทำให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ได้มากขึ้น สร้างความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ มีการยกระดับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และเกิดความยั่งยืนขององค์กร (Sariol & Abebe, 2017)

2. การสนับสนุนกิจกรรมเชิงรุก (Proactive Activity Support: PAS) องค์กรที่มีกิจกรรม เชิงรุกจะแสวงหาโอกาส มองการณ์ไกล และเป็นความริเริ่มครั้งแรกที่ดำเนินการขององค์กร กิจกรรมเชิงรุกจะเกี่ยวข้องกับการแนะนำผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ที่ทำเนิการในตลาด ทำหน้าที่ในการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตโดยการทดสอบกับการเปลี่ยนแปลงและการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่ได้รับ กิจกรรมเชิงรุกเน้นการจัดหานวัตกรรมที่ลูกค้ายังไม่ได้ตระหนักถึงความต้องการ เป็นกิจกรรมและหน้าที่ของบริษัทที่จะเพิ่มการวางตำแหน่งในการแข่งขันและความสามารถในการดำเนินงานของบริษัทอย่างจริงจัง (Palabud, 2019) กิจกรรมเชิงรุกของบริษัทสามารถถูกมองได้ว่าเป็นการกระทำที่สนับสนุนต่อสถานการณ์ในอนาคต การคาดการณ์ความคาดหวังของลูกค้า สภาวะตลาดที่มีศักยภาพและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังจะมาพร้อมกับทรัพยากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ในการแข่งขันของบริษัท การสนับสนุนกิจกรรมเชิงรุกจะสร้างความยั่งยืนให้กับบริษัท รวมถึงการกำหนดบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของนวัตกรรม นอกจากนี้กิจกรรมเชิงรุกยังช่วยเพิ่มความภักดีของลูกค้า เพิ่มส่วนแบ่งตลาด สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย และสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจ (Braganza et al., 2017)

3. การส่งเสริมการขับเคลื่อนทางการตลาด (Market Driving Encouragement: MDE) การส่งเสริมการขับเคลื่อนทางการตลาด เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของบริษัท ในการสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างตลาดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าและคู่แข่ง เพื่อเพิ่มตำแหน่งการแข่งขันที่มั่นคง องค์กรที่มีการขับเคลื่อนทางการตลาดจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ เกิดการปรับโครงสร้างของตลาด และใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนของคู่แข่งเพื่อเป็นผู้นำตลาด การขับเคลื่อนทางการตลาดเป็นการพยายามที่จะกำหนดรูปแบบวิวัฒนาการของตลาดที่สามารถประสบความสำเร็จ โดยการเพิ่มมูลค่าของลูกค้าด้วยนวัตกรรมและสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์จากโอกาสที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ซึ่งการขับเคลื่อนทาง

การตลาดจะทำให้ประสบความสำเร็จในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ นำไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินธุรกิจ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างความยั่งยืนให้องค์กร (Tang, Fu & Xie, 2017)

4. การยอมรับในสถานการณ์ที่ต้องรับความเสี่ยง (Risk-taking Circumstance Acceptance: RCA) ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและประสิทธิภาพของนวัตกรรม คือการรับความเสี่ยงที่จะมีค่าและจำเป็นต่อนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร การยอมรับความเสี่ยงเชิง กลยุทธ์ หมายถึง การเคลื่อนไหวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ทำให้เกิดผลตอบแทนที่แตกต่างกันไป และนั่นอาจส่งผลทั้งดีและไม่ดีให้องค์กร การรับความเสี่ยงในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการอธิบายนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างความแตกต่างในการกำหนดความสามารถของบริษัทในการคิดค้น สิ่งใหม่ เป็นทัศนคติด้านการจัดการอันดับต้น ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะทำให้กระบวนการในการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Garcia-Granero et al., 2014)

5. ความยืดหยุ่นในการปรับตัวอย่างเป็นพลวัต (Dynamic Adaptation Commitment: DAC) การปรับตัวอย่างเป็นพลวัตจะอยู่บนพื้นฐานของความหลากหลาย การเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การแข่งขันและวิวัฒนาการร่วม จะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร การกำหนดค่าทรัพยากรใหม่ และการรวมกลุ่ม ดังนั้น การปรับตัวอย่างเป็นพลวัตจึงหมายถึง การวางแผนทางขององค์กรในกระบวนการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน และการรักษาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีประสิทธิภาพ (Dixon, Meyer & Day, 2014) จะเห็นได้ว่า นวัตกรรมถือเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่อาจจะช่วยให้องค์กรธุรกิจปรับตัวเข้ากับบริบททั้งภายในและภายนอก การมุ่งมั่นที่จะปรับตัวแบบพลวัตของธุรกิจจะช่วยลดการสูญเสีย การซ่อมบำรุง หรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงยังส่งผลเชิงบวกต่อผู้มีส่วนได้เสียและความสัมพันธ์ระยะยาวทางธุรกิจ เป็นผลมาจากการปรับตัวแบบพลวัต (Chen, et al., 2017)

### นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Sustainnovation)

คำว่า “นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Sustainnovation)” มาจาก 2 คำประสม ได้แก่ คำว่า “ความยั่งยืน (Sustainability)” และ “นวัตกรรม (Innovation)” โดยคำว่า ความยั่งยืน (Sustainability) ยังมีความหมายที่แตกต่างกันผ่านมุมมองต่าง ๆ เช่น ความยั่งยืนด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ โดยทุกมุมมองล้วนมีเป้าหมายในการสร้างความอยู่ดีมีสุข (Well-being) ให้แก่มนุษย์ สิ่งแวดล้อม และโลก ดังนั้น การนำองค์ประกอบด้านนวัตกรรม (Innovation) มาประยุกต์ใช้การสร้างความยั่งยืนในทุกมิติ จึงมีความสำคัญและสามารถร่วมสร้างแรงผลักดันให้เกิดความยั่งยืนในโลกใบนี้ได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม ผ่านการศึกษา การพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และการประยุกต์ใช้จริงในทุกภาคส่วน และมีประสิทธิผลจริงทั้งในระดับบุคคล ชุมชน สังคม เมือง และประเทศ ทั้งนี้ศูนย์วิจัยและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (RISC) ได้ให้ความหมายและวางจุดมุ่งหมายของคำว่า นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน คือ การผนวกกันของความคิดระหว่างความยั่งยืนกับนวัตกรรม โดยความยั่งยืน คือ การสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการต่าง ๆ กับระบบนิเวศ สังคมและวัฒนธรรม และการเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่วนนวัตกรรม จะมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) ต้องใหม่ 2) เกิดการใช้งานจริงแล้ว และ 3) มีประโยชน์อย่างชัดเจนจริง ๆ กล่าวคือ นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนหมายถึง เทคโนโลยีที่มุ่งแก้ปัญหาของการเสียสมดุลจากการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งต้องพัฒนานวัตกรรมใช้แนวคิดใหม่ หรือสร้างกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อนำไปสู่ “ความยั่งยืน หรือความอยู่รอด” (Intharachuto, 2023)

การจำแนกประเภทของนวัตกรรม โดย Professor William Kennet Aulet ผู้อำนวยการด้านการจัดการของศูนย์ Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) ได้นำเสนอประเภทของนวัตกรรมทั้งหมด 7 ประเภท ได้แก่ (Aulet, 2014)

1. นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Innovation) เป็นนวัตกรรมที่อาจอยู่ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) หรือกระบวนการใหม่ (Process Innovation) ที่มีลักษณะทางเทคโนโลยีที่มีคุณสมบัติในการอำนวยความสะดวก และเป็นประโยชน์ในการใช้สอยหรือการสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Process Innovation) สามารถเป็นไปได้ทั้งการเปลี่ยนขั้นตอนการผลิตสินค้า หรือขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สะดวก รวดเร็วขึ้น และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานได้ดีขึ้น

3. นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการภายในจนเกิดเป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินธุรกิจ (Business Model Innovation) เป็นกระบวนการที่องค์กรปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ไม่ว่าจะผ่านการพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่หรือช่องทางการจัดจำหน่าย

4. นวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอของสินค้าหรือบริการในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไปจากเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ (Position Innovation) เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้าแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ ได้ดีขึ้น

5. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อทดแทนของเก่าโดยสิ้นเชิง (Disruptive Innovation) จากการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่และมีผลกระทบต่อผู้ใช้งานสูง นิยมใช้สร้างตลาดใหม่อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น สามารถครอบคลุมตลาดส่วนใหญ่ได้ ส่งผลให้เกิดการทำลายธุรกิจหรือตลาดเดิมลง

6. นวัตกรรมแบบต่อยอดจากเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว และมีผลกระทบต่อผู้ใช้งาน (Incremental Innovation) โดยมากนิยมใช้กับสินค้าที่มีอยู่ในตลาดอยู่แล้ว โดยเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานและธุรกิจมากกว่าการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่

7. นวัตกรรมที่เน้นการแก้ไขปัญหาจากแนวคิดใหม่ ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Lateral Innovation) โดยมาจากการร่วมกันคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากที่เคยมีอยู่ มองหาความต้องการในอนาคต และร่วมกันพัฒนาและเรียนรู้ โดยฉีกกรอบจากวิธีคิดแบบเดิม ๆ สู่การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

### นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน (Strategic Innovation for Sustainable Organization)

ในยุคของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) เช่นในปัจจุบัน ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กรต่างมุ่งเน้นสู่เรื่องนวัตกรรม (Innovation) กันอย่างเป็นทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรธุรกิจจึงไม่สามารถปฏิเสธถึงความสำคัญในการนำนวัตกรรมมาสู่องค์กรธุรกิจได้ ดังนั้น บทบาทการบริหารนวัตกรรมจึงจำเป็นที่จะต้องอยู่ในทุกระดับการบริหารองค์กร ตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับต้น ในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งมั่นพัฒนาความสามารถของบุคลากรและสร้างผู้นำที่ดีเพื่อองค์กรและสังคมดำเนินกระบวนการในการพัฒนาหลายระดับ เพื่อนำไปสู่ระดับขั้นของการพัฒนาทักษะและสร้างผู้นำที่ดีและมีจิตสำนึกด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า ด้วยการสนับสนุนการมีส่วนร่วม การทำความเข้าใจ และการให้ความรู้กับทั้งลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าในอนาคตในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุด โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อลูกค้า หรือผ่านการจัดซื้อจัดจ้างหรือผ่านช่องทางการตลาด

3. การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับพันธมิตร โดยมุ่งมั่นเพื่อการสร้างความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียที่ทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายอย่างยั่งยืนและยั่งยืน และการสร้างความมั่นใจกับพันธมิตรทางธุรกิจว่าเราจะเติบโตด้วยกันอย่างยั่งยืน

4. การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งมั่นในการบริหารจัดการและสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทุกที่ที่ดำเนินธุรกิจอยู่

5. การสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยสนับสนุนและส่งเสริมพนักงาน รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจให้มีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรและผู้นำในอนาคตให้เป็นผู้ที่สามารถบริหารธุรกิจบรรลุตามเป้าหมาย และมีความตระหนักถึงการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม

6. การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการวางรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกธุรกิจ

ทั้งนี้แนวทางในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ ได้แก่

1. การยกระดับเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการประยุกต์ใช้กระบวนการผลิตเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ ที่ล้ำสมัย เพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาทิ เพิ่มผลผลิตและควบคุมลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดการใช้ทรัพยากร พลังงาน และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

2. การดำเนินงานด้านนวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของตลาด โดยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า จากเสียงตอบรับและความต้องการเชิงลึกของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการตลาดที่แตกต่าง และสร้างคุณค่าผ่านผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า

3. การพัฒนาเทคโนโลยีล้ำสมัยผ่านการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์เทคโนโลยีจากภายนอกอย่างบูรณาการ โดยการสร้างเครือข่ายด้านวิจัยพัฒนา และความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา ลูกค้า และพันธมิตร เพื่อลดระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยงในการพัฒนาเทคโนโลยีล้ำสมัยเพื่อสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแผนการดำเนินงานสำคัญที่ใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนธุรกิจในปัจจุบัน ได้แก่

1) การทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อส่งมอบงานให้เชื่อมต่อกันสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์และการประยุกต์ใช้ผลิตภัณฑ์ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพ และ 2) การนำแนวทางจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการประยุกต์ใช้ผลิตภัณฑ์ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพที่ได้จากการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงานมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในลักษณะ Application Platform ภายใต้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาได้ไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ การวัด

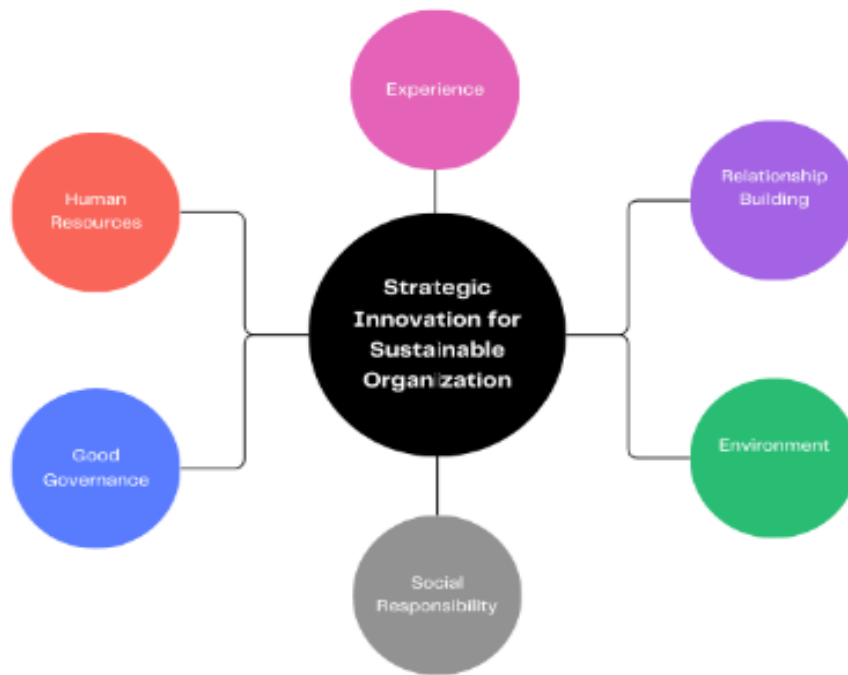
ผลสัมฤทธิ์ของแผนการดำเนินการดังกล่าวมาจากยอดขายผลิตภัณฑ์และผลประโยชน์จากคุณค่าร่วมที่บริษัท ได้รับ  
จากความร่วมมือกับลูกค้า เป็นต้น

## บทสรุป

ปัจจุบันแนวโน้มในการศึกษาปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ มีหลากหลายประเด็น แต่ที่สำคัญและน่าสนใจ คือ การบูรณาการปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีผลการดำเนินงานที่องค์การสามารถอยู่รอดและแข่งขันกับผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นในตลาดได้ สำหรับองค์ประกอบ การจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (2) การตอบสนองต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (3) การบูรณาการกระบวนการจัดการ (4) ความยืดหยุ่นในการจัดสรร ทรัพยากร และ (5) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อ องค์การธุรกิจ ได้แก่ ความได้เปรียบทางการตลาด ประสิทธิภาพการตอบสนองจากลูกค้า องค์การที่เป็นเลิศทางการ แข่งขัน ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของ องค์การ ถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้แก่ธุรกิจทั้งในด้านของความได้เปรียบ ทางการตลาด การตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศทางการ แข่งขัน และการสร้างผลการดำเนินงานให้เกิดขึ้นแก่ธุรกิจ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร ธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาวต่อไป สำหรับปัจจัยสำคัญในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกล ยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญประกอบด้วยปัจจัยหลัก 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า 3) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับพันธมิตร 4) การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 5) การสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคม และ 6) การกำกับดูแลกิจการที่ ดี ซึ่งแนวทางในการกำหนดนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การยกระดับ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) การดำเนินงานด้านนวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อพัฒนา ผลิตภัณฑ์เป็นไปตามความต้องการของตลาด 3) การพัฒนาเทคโนโลยีล้ำสมัยผ่านการเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีจากภายนอกอย่างบูรณาการ

## องค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน ทำให้ค้นพบ องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ การให้ความสำคัญด้านทรัพยากรมนุษย์ การสร้างประสบการณ์ การสร้าง ความสัมพันธ์ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม การรับผิดชอบต่อสังคม และการบริหารจัดการที่ดี ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัย ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นภาพรวมรอบด้านของการบริหารธุรกิจทั้งการบริหารจัดการภายใน การ บริหารจัดการภายนอก และการบริหารจัดการกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ อันจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการ ยอมรับเป็นอย่างดี รวมทั้งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อธุรกิจ ดังแสดงได้ในแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงปัจจัยองค์ประกอบสำคัญของนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน

## References

- Aulet, W. K. (2014, April 16). *Varieties of Innovation*. Youtube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=1mw\\_Uo5-ba58](https://www.youtube.com/watch?v=1mw_Uo5-ba58)
- Babkin, V. A., Lipatnikov, S. V., & Muraveva, V. S. (2015). Assessing the Impact of Innovation Strategies and R&D Costs on the Performance of IT Companies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 749–758. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.153>
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary Business*. Wiley Custom Learning Solutions.
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M., & Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.006>
- Chen, T., Tribbitt, M. A., Yang, Y., & Li, X. (2017). Does Rivals' Innovation Matter? A Competitive Dynamic Perspective on Firms' Product Strategy. *Journal of Business Research*, 76, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.016>

- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The Moderating Impact of Internal Social Exchange Processes on the Entrepreneurial Orientation–performance Relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87–103. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.01.004
- Deshpande, R. (2012). Organizational Change: A Perception Regarding Change Management Among the Employees and Workers in Private Sector Organizations in Gujarat State. *International Journal of New Innovations*, 1(2), 300–303.
- Dixon, S., Meyer, K., & Day, M. (2014). Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-foundations in a Transition Economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186–205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Garcia-Granero, A., Llopis, O., Fernandez-Mesa, A., & Alegre, J. (2014). Unraveling the Link Between Managerial Risk-taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-taking Climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094–1104.  
DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.10.012
- Hall, S., & Roelich, K. (2016). Business Model Innovation in Electricity Supply Markets: The Role of Complex Value in the United Kingdom. *Energy Policy*, 92, 286–298.  
DOI: 10.1016/j.enpol.2016.02.019
- Hockerts, K., & Wustenhagen, R. (2010). Greening Goliaths Versus Emerging Devids Theorizing About the Role of Incumbents and New Entrants in Sustainable Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–482. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.07.005
- Holder, B.J., & Matter, G. (2017). *The Innovative Organization*. <http://www.geocities.com/CollegePark/Library/1048/innova.html>.
- Horn, C., & Brem, A. (2013). Strategic Directions on Innovation Management – a Conceptual Framework. *Management Research Review*, 36(10), 939–954.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2012-0142>
- Intharachuto, S. (2023). *Sustainnovation*. <https://online.anyflip.com/bpnjl/fqqy/mobile/>.
- Jaspers, F., Hulsink, W., & Theeuwes, J. (2007). Entry and Innovation in Maturing Markets: Virtual Operators in Mobile Telecommunications. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(2), 205–225. DOI: 10.1080/09537320601168144

- Kasemsap, K. (2014). *Strategic Innovation Management: An Integrative Framework and Causal Model of Knowledge Management, Strategic Orientation, Organizational Innovation, and Organizational Performance*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4530-1.ch007>
- Lee, Yuan-Duen., & Chang, H. M. (2008). Relations Between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25, 732.
- Lui, Y., Li, Y. Shi, L. H., & Lui, T. (2017). Knowledge Transfer in Buyer-supplier Relationships: The Role of Transactional and Relational Governance Mechanisms. *Journal of Business Research*, 78, 285–293. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.024>
- Medrano, N., & Olarte-Pascual, C. (2016). An Empirical Approach to Marketing Innovation in Small and Medium Retailers: An Application to the Spanish Sector. *Vizja Press and IT*. 205–215. DOI: 10.5709/ce.1897-9254.210
- Moller, K., & Senja, S. (2009). How to Influence the Birth of New Business Fields–Network Perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 450–458. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.02.009
- Muammer, Z., Selcuk, B. H., & Mete, S. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 31–40. DOI: 10.4067/S0718-27242008000200003
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564–587. DOI: 10.1108/01443570710750268
- Oldham, G. R., & Da Silva, N. (2015). The Impact of Digital Technology on the Generation and Implementation of Creative Ideas in the Workplace. *Computers in Human Behavior*, 42, 5–11. DOI: 10.1016/j.chb.2013.10.041
- Palabud, K. (2020). Strategic Innovation Capability Influencing on Organizational Sustainability: An Empirical Study of Automobile Businesses in Thailand. *Journal of Accountancy and Management*, 12(3), 109–125. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/mbs/article/view/243651>

- Parjanen, S., Harmaakorpi, V., & Frantsi, T. (2010). Collective Creativity and Brokerage Functions in Heavily Cross-Disciplined Innovation Processes. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 1–21. <https://doi.org/10.28945/713>
- Proctor, T. (2013). Collaboration and Networking in the Process of Innovation: The Path to Precision Time Keeping. *Journal of Management History*, 19(2), 167–188.  
DOI: 10.1108/17511341311307372
- Promala, K. (2022). *Sustainable Innovation*. <https://www.tris.co.th/sustainable-innovation/>.
- Rank, J., Nelson, N. E., Allen, T. D., & Xu, X. (2009). Leadership Predictors of Innovation and Task Performance: Subordinates' Self-esteem and Self-presentation as Moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 465–489.  
<https://doi.org/10.1348/096317908X371547>
- Sansook, J., & Ussahawanitchakit, P. (2010). *Strategic Customer Relationship Management Capabilities and Market Performance: An Empirical Study of Health Service Industries in Thailand* [Doctoral Dissertation, Mahasarakham University].
- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The Influence of CEO Power on Explorative and Exploitative Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38–45.  
DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.016
- Shah, J., & Ali, B. (2011). Organizational Climate: Stimulating Creativity and Idea Generation for Discovery of Innovative Solutions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 429–447.
- Sitthiwarongchai, C. Jadesadalug, V., & Kongklai, C. (2018). Development of Strategic Innovation Management Components. *The EURASEANs: Journal on Global Socioeconomic Dynamics*, 1(8), 64–72. DOI: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(8\).2018.64-72](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(8).2018.64-72)
- Smale, T. (2016). Why National Culture Should Be. *Technology Innovation Management Review*, 6(4), 18–26.
- Tang, T. P., Fu, X., & Xie, Q. (2017). Influence of Functional Conflicts on Marketing Capability in Channel Relationships. *Journal of Business Research*, 78, 252–260.  
DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.12.020
- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms–Influences on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1–2), 76–91.  
DOI: 10.1016/j.jengtecman.2007.01.005
-

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Uslu, T. (2015). Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within The Framework of Employee Ownership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(3), 1463–1470. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.445
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building Innovative Capability: The Role of Top Management Innovativeness and Relative Exploration Orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127–135. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.03.019
- Yang, W.-S., Cheng, H.-C., & Jia-Ben, D. (2008). A Location-aware Recommender System for Mobile Shopping Environments. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 437–445.  
<https://dl.acm.org/doi/10.5555/1244468.1244610>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Diversity and Organizational Innovation: The Role of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062–1083.  
<https://doi.org/10.1002/job.724>