

กลยุทธ์และนวัตกรรม Strategy and Innovation

เขมมาวี รัชชชชิพ (Khemaree Rugchoochip)¹ เอกวิทย์ มณีธร (Ekkawit Maneethorn)²
 จิรศักดิ์ สุรังคพิพรรธน์ (Jirasak Surungkapirat)³ ศิริภัสสรต์ วงศ์ทองดี (Sirapatsorn Wongthongdee)⁴
 พูนศักดิ์ แสงสันต์ (Poonsak Sangsunt)⁵ นัยนา รัตนสุวรรณชาติ (Naiyana Ratansuwanachart)⁶
¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., ²รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 Asst. Prof. Dr., Assoc. Prof. Dr., Lecturer, Faculty of Political Science and Law, Burapha University
³รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
 รัตนโกสินทร์
 Assoc. Prof. Dr., Lecturer, College of Innovation and Management, Rajamangala University of
 Technology Rattanakosin
⁴รองศาสตราจารย์ ดร., ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ
 บัณฑิตย์
 Assoc. Prof. Dr., Director of the Master's Program Public Administration, Dhurakij Pundit University
⁵รองศาสตราจารย์, อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 Assoc. Prof. Lecturer, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
⁶ดร., อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา
 Dr., Lecturer of the Faculty of Humanities and Social Sciences Public Administration,
 Chao Phaya University
 E-mail: Khemaree2012@hotmail.co.th

Received: 20 July 2020

Revised: 29 September 2020

Accepted: 3 October 2020

บทคัดย่อ

ความสามารถพื้นฐานที่กำหนดให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญเติบโตในระยะยาว stalk et al. (1992) กล่าวไว้ว่าความสามารถในการแข่งขันอยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ข้อ คือ 1. กลยุทธ์ขององค์กร

เชมมารี รัชชชิวพี และคณะ

ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือตลาด แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทางธุรกิจ 2. ความสำเร็จในการแข่งขันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร ในเรื่องของความสามารถทางกลยุทธ์ ในการจัดเตรียมมูลค่าให้กับลูกค้า 3. องค์กรสร้างความสามารถโดยใช้กลยุทธ์ในการลงทุนทางด้าน Business Units (SBUs) 4. ความสามารถในการบริหารงานข้ามหน้าที่ คือมีความสามารถในการทำกลยุทธ์ทุกๆหน้าที่ ของผู้บริหารระดับสูง (CEO)

กลยุทธ์ทั่วไปสำหรับนวัตกรรม (Generic strategies for innovation) ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของทฤษฎีการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งให้ความสนใจไปยังผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ให้ความสนใจไปยังสินค้า ตลาด และกลุ่มเป้าหมาย (Product-market-focussed strategies) 2) กลยุทธ์ โอกาส ความเสี่ยง กลุ่มเป้าหมาย (Opportunity-risk-focussed strategies) กลยุทธ์กลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสี่ยงและแนวโน้มของอนาคตองค์กร Miles and Snow's (1978) จำแนกประเภทกลยุทธ์นี้ออกเป็น 4 ประเภท คือ 2.1) องค์กรที่มีความคิดก้าวหน้า (Prospectors) 2.2) องค์กรที่มีความคิดในการวิเคราะห์ต่างๆ (Analysers) 2.3) องค์กรที่มีความคิดในการปกป้องตนเอง (Defenders) 2.4) องค์กรที่มีความคิดเฉื่อยชา (Reactors) และ 3) กลยุทธ์เวลา อุตสาหกรรมและในความในใจไปยังคู่แข่ง Time-based (Industry-and competitor-focussed) strategies

คำสำคัญ: กลยุทธ์, นวัตกรรม

Abstract

Stalk et al. (1992) states that competitiveness is based on four principles: 1. Organizational strategy does not depend on product or market. But it depends on the business process. 2. The success of the competition depends on the core processes of the organization and to provide value to customers. 3. Organization employs investment strategies in Business Units (SBUs). 4. Ability to manage cross functions is the ability to make a strategy for every function of senior management (CEO)

Generic strategies for innovation are based on the theory of competitive advantage which pays attention to the rewards that are worthwhile. This can be divided into 3 strategies as follows: 1) Strategies to focus on the product, market and target groups (Product-market-focussed strategies) 2) Strategies, opportunities, risks, target groups. (Opportunity-risk-focussed strategies). These strategies are based on risks and trends for the future. Miles and Snow's (1978) classifies these strategies into four categories: 2.1) Progressive-minded organizations. (Prospectors) 2.2) Organization with an analytical mindset (Analyzers) 2.3) Organization with mindset to protect themselves (Defenders) 2.4) Organization with inactive thoughts (Reactors) and 3) Strategies, time, industry and in mind. Time-based (Industry-and competitor-focussed) strategies

Keywords: Strategy, Innovation

บทนำ

แนวคิดของนวัตกรรม

บริษัทส่วนใหญ่พบกับความท้าทายในการทำธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ของการแข่งขันระดับโลก และการเกิดขึ้นของเศรษฐกิจฐานความรู้ การตลาดและความต้องการในตัวของผู้บริโภคกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ลูกค้านำความต้องการทางเลือกที่มากขึ้น และต้องการสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น ตลาดกลายเป็นตลาดที่ไร้พรมแดน นวัตกรรมทางเทคโนโลยีได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น จากผลของแรงผลักดันเหล่านั้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย เกิดองค์กรที่ทันสมัยขึ้น มีการนำสินค้าใหม่ๆ เข้ามาในท้องตลาดเร็วขึ้น สนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างประสพผลสำเร็จ

กลยุทธ์ ความสามารถทางกลยุทธ์ และการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Strategy, Strategic Capability and Competitive Advantage)

แนวความคิดดั้งเดิมในเรื่องของกลยุทธ์ก็คือ ความเหมาะสมของทรัพยากรภายในองค์กรกับสภาพแวดล้อมของโอกาสและอุปสรรค กลยุทธ์ขององค์กรคือรูปแบบของการตัดสินใจที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ 2 กิจกรรมพื้นฐานคือ การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การกำหนดกลยุทธ์มีการเข้าไปเกี่ยวข้องกับตัดสินใจว่าจะทำอะไร
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดโปรแกรมและแผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อที่จะสนองตอบต่อคำถามพื้นฐาน 4 คำถามดังนั้นคือ (Leidtka and Rosenblum, 1996)

1. ควรทำธุรกิจอะไร
2. ความสามารถในการทำธุรกิจ
3. คนที่อยู่ในธุรกิจนั้นต้องการที่จะทำอะไร
4. สมควรที่จะทำธุรกิจอะไร

เนื้อหา

กฎเกณฑ์ที่จะสนองต่อการได้เปรียบเชิงการแข่งขันคือ จะต้องมีการกำหนดว่าที่ไหนที่เราจะเข้าไปแข่งขัน วิธีที่จะแข่งขัน อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบการได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นมา ความสำเร็จในการได้เปรียบดังกล่าวขึ้นอยู่กับว่า เราจะคาดการณ์และสนองต่อแนวโน้มทางการตลาดได้อย่างไร องค์กรที่ประสบผลสำเร็จเข้ามาในตลาดอย่างรวดเร็วในการสร้างผลิตภัณฑ์ มีความสามารถทางการตลาด อย่างไรก็ตามความเหมาะสมทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอกกับจุดแข็งภายในสามารถที่จะทำให้องค์กรตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างดี การที่องค์กรจะอยู่รอดในระยะยาวได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความสมดุลกับสภาพแวดล้อมผ่านทางด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ ความสามารถพื้นฐานที่กำหนดให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญเติบโตในระยะยาว stalk et al. (1992) กล่าวไว้ว่าความสามารถในการแข่งขันอยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ข้อ คือ

1. กลยุทธ์ขององค์กรไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือตลาด แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทางธุรกิจ
2. ความสำเร็จในการแข่งขันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร ในเรื่องของความสามารถทางกลยุทธ์ ในการจัดเตรียมมูลค่าให้กับลูกค้า
3. องค์กรสร้างความสามารถโดยใช้กลยุทธ์ในการลงทุนทางด้าน Business Units (SBUs)
4. ความสามารถในการบริหารงานข้ามหน้าที่ คือมีความสามารถในการทำกลยุทธ์ทุกๆหน้าที่ ของผู้บริหารระดับสูง (CEO)

David Aaker (1989) แนะนำว่ากลยุทธ์เข้าไปเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ท่านจะทำอะไร เข้าไปทำที่ไหน และหลักการของการแข่งขัน ดูจากภาพที่ 1

หลักการของการแข่งขัน (Basis of Competition)

- ทรัพย์สินและทักษะ
(Assets and skills)



แนวทางในการแข่งขัน (The way you compete)

- กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์
(Product strategy)
- กลยุทธ์ในการวางตำแหน่งของสินค้า
(Positioning strategy)
- กลยุทธ์การจัดหา
(Sourcing strategy)
- อื่นๆ (etc.)

สถานที่ๆ จะเข้าไปแข่งขัน (Where you compete)

- เลือกตลาดที่จะเข้าไปขยายสินค้า
(Market selection)
- เลือกคู่แข่งที่จะเข้าไปแข่ง
(Competitor selection)

ภาพที่ 1 การได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน Source: ปรับปรุงจาก Aaker (1999)

Leidtka and Rosenblum, 1996 ได้อธิบายสะท้อนให้เห็นความจริงเกี่ยวกับเรื่องของคำถามในเรื่องของความสมดุลและการปฏิบัติของเรื่องคำถามดังนี้ คือ

คำถามที่ 1 ระบบมูลค่าเพิ่มของอนาคตโดยการสร้างความเป็นไปได้ของสิ่งใหม่ กับหุ้นส่วนและผู้มีส่วนได้เสีย

คำถามที่ 2 ความสามารถใหม่ที่เรากำลังพัฒนาและต้องเรียนรู้ คำถามนี้เป็นเรื่องของทักษะ เรื่องของนวัตกรรม เริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล และระดับองค์กรที่ต้องมีการพัฒนาร่วมกัน ระดับบุคคลสามารถที่จะค้นพบสิ่งใหม่ๆ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

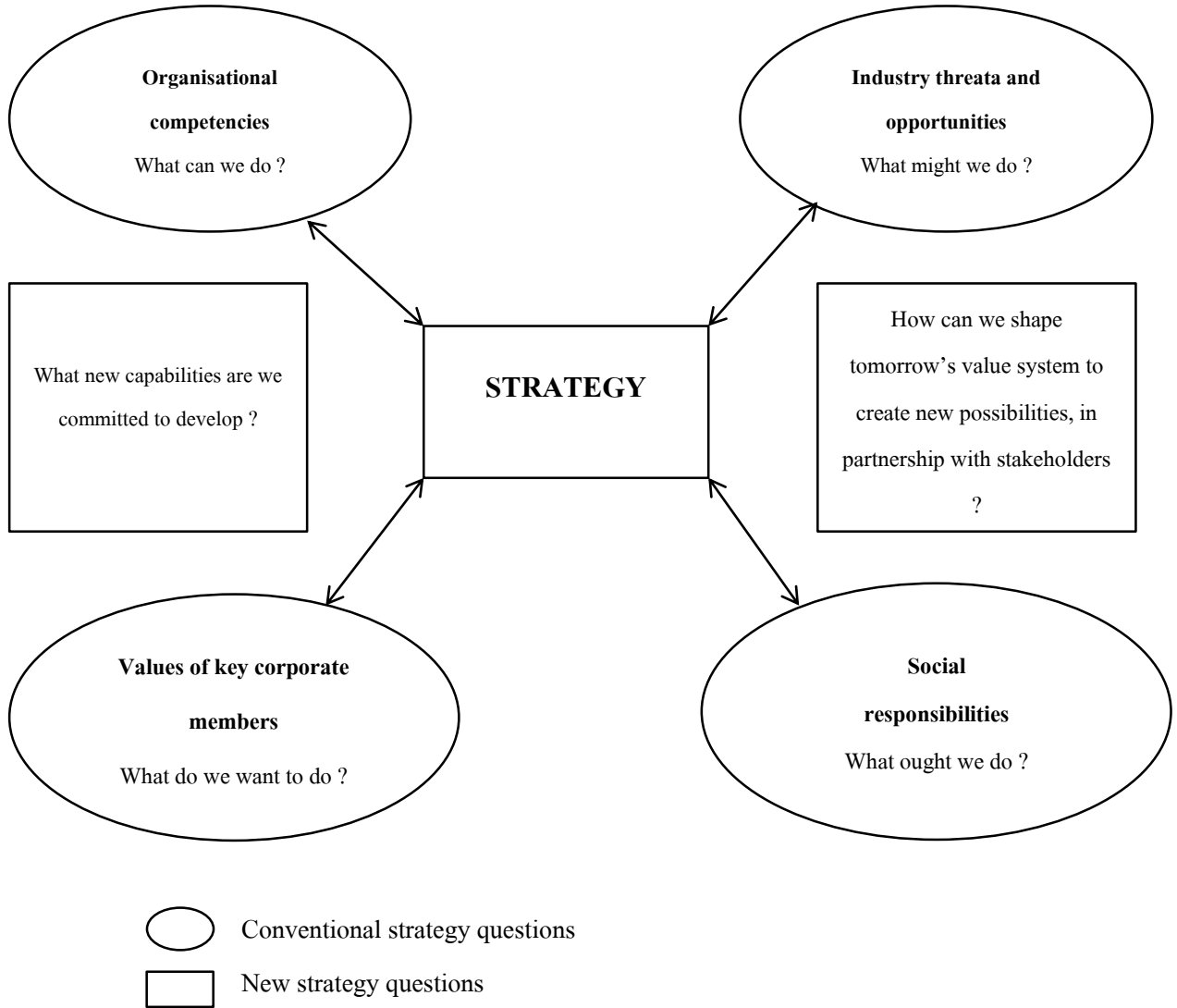
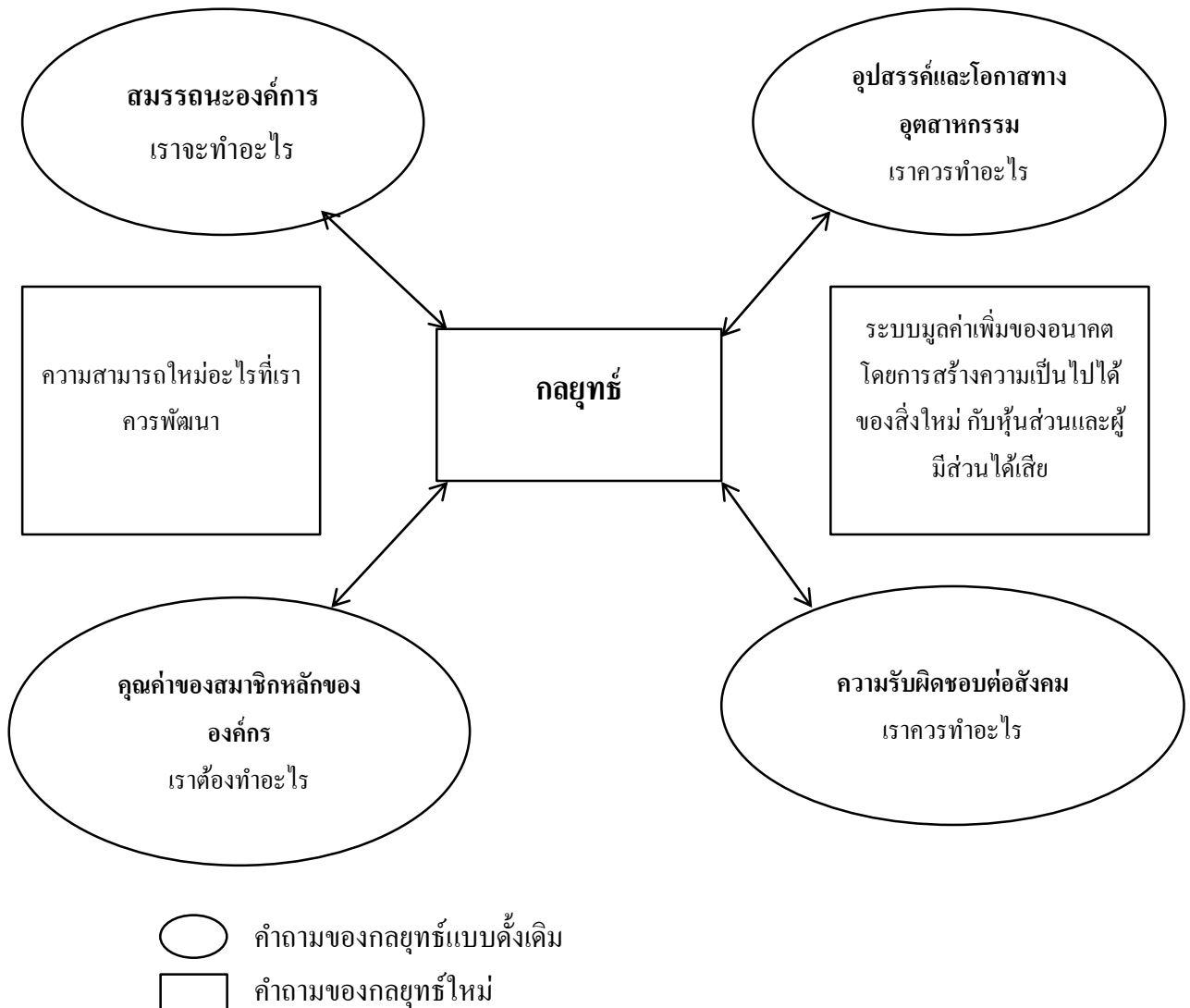


Figure 2 Question driving innovation strategy

Source: Adapted from Liedtka and Rosenblum, 1996



ภาพที่ 2 คำถามการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ที่มา: ปรับปรุงจาก Liedtka and Rosenblum, 1996

คำถาม 2 คำถามนี้เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม เพื่อองค์กรจะได้รับผิดชอบต่อสังคม คำถาม 2 คำถามนี้เป็นตัวนำให้เกิดนวัตกรรม คำถามแรกให้ความสนใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ของนวัตกรรมที่จะต้องพัฒนาเข้าไปสู่ตลาด ส่วนคำถามที่ 2 เป็นเรื่องของความสามารถที่จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว

กลยุทธ์ทั่วไปสำหรับนวัตกรรม (Generic strategies for innovation)

กลยุทธ์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของทฤษฎีการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งให้ความสนใจไปยังผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์ให้ความสนใจไปยังสินค้า ตลาด และกลุ่มเป้าหมาย (Product-market-focussed strategies)

กลยุทธ์นี้คือกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด โดยจัดตำแหน่งของการแข่งขันให้เป็นเลิศในตลาดนั้นๆ Porter's (1980) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ความแตกต่างของสินค้าและกลุ่มเป้าหมาย (cost leadership, differentiation and focus/ niche) และกลยุทธ์การขยายธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ความแตกต่างให้ความสนใจไปยังการพัฒนาสินค้าที่แตกต่างจากผู้อื่น เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าให้กับลูกค้า องค์กรสามารถที่จะทำการเจาะตลาดพัฒนาการตลาดหรือขยายธุรกิจไปยังตลาดใหม่ๆ ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ต้นทุนต่ำก็คือกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ส่วนกลยุทธ์กลุ่มเป้าหมายคือการเข้าหากลุ่มลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์นั้นๆ ซึ่งรายละเอียดต่างๆ ก็คือในเรื่องของกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การพัฒนาการตลาด กลยุทธ์การเจาะตลาด และกลยุทธ์การหาธุรกิจใหม่ๆ

ต้นทุนต่ำ (Cost reduction)

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำคือ การที่องค์กรพยายามลดต้นทุนให้ต่ำลงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด หรือทั้งสองอย่าง

กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญในเรื่องของการผลิตจำนวนมาก ทำให้ต้นทุนลดลงและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นน้อยลง นอกจากนี้การขยายตลาด คือการหาตลาดใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ทำให้มีการผลิตจำนวนมากขึ้น ต้นทุนก็ย่อมลดลง

ต้นทุนต่ำสามารถที่จะบริหารจัดการได้ 3 แนวทาง คือ

1. การลดขนาดขององค์กรลง (Downsizing) คือการไม่ลงทุนเพิ่ม และลดจำนวนแรงงานลง
2. ผลทางด้านประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ก่อให้เกิดความชำนาญ ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Learning)

3. การปรับปรุงองค์กร (Organization Improvement) คือการทำงานนวัตกรรมกระบวนการ เช่น การบริการใหม่ๆ การผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันเวลา

ความแตกต่าง (Differentiation)

ความแตกต่างในที่นี้คือ กลยุทธ์ขององค์กรที่พยายามเสนอตัวสินค้า เสนองานบริการที่เหนือคู่แข่ง เช่น ในสายตาของลูกค้าให้ความคิดเห็นว่าตัวสินค้าเป็นตัวที่มีมูลค่าเพิ่มสูงกว่าตัวสินค้าของคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าแม้ว่าสินค้านั้นจะมีราคาที่สูงก็ตามและไม่เปลี่ยนใจไปซื้อสินค้ายี่ห้ออื่น ซึ่งความแตกต่างนี้คือความแตกต่างทางด้านนวัตกรรมตัวสินค้าและตลาดที่เข้าไปแข่งขัน

ตลาดที่มีศักยภาพ (Niching)

ตลาดที่มีศักยภาพนี้คือตลาดที่ผู้แข่งไม่ค่อยให้ความสนใจมากนัก ซึ่งประกอบไปด้วยตลาด 3 ชนิดด้วยกันคือ

1. ตลาดที่ถูกทอดทิ้ง หรือถูกมองข้ามโดยคู่แข่ง
2. เป็นตลาดที่มีศักยภาพแม้ว่าเศรษฐกิจจะอยู่ในช่วงตกต่ำก็ตาม เช่น คนรายยังซื้อเพชร แม้ว่าเศรษฐกิจจะตกต่ำ อำนาจการจับจ่ายใช้สอยลดลง
3. เป็นตลาดใหม่ที่เกิดขึ้นมาที่คู่แข่งยังไม่คุ้นเคย

กลยุทธ์การหาตลาดที่มีศักยภาพนี้ คือส่วนใหญ่เป็นองค์กรเล็กๆ ที่เข้าไปแสวงหาความต้องการเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า องค์กรเล็กๆ เหล่านี้ไม่ต้องเข้าไปเผชิญหน้ากับองค์กรใหญ่

การขยายธุรกิจ (Diversification)

กลยุทธ์การขยายธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่พยายามหาธุรกิจใหม่ให้แตกต่างไปจากธุรกิจหลัก เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น ความเสี่ยงที่ลดลง การแสวงหาธุรกิจใหม่ๆ ที่ทำกำไรให้องค์กรเพิ่มขึ้นจากธุรกิจหลัก เช่น ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจหลัก องค์กรขยายธุรกิจไปเป็นธุรกิจการท่องเที่ยว

นวัตกรรมและผลสำเร็จของผลิตภัณฑ์ (Innovation and the effect on product success)

การทำงานนวัตกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการทำงานนวัตกรรมที่สูงเกินไปทำให้ลูกค้าไม่เคยชินกับสินค้าเหล่านั้น และอาจจะเป็นอันตรายหรืออุปสรรคต่อความสำเร็จของสินค้าตัวใหม่ ดังนั้นการทำงานนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ควรที่จะทำให้สัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่คุ้นเคยกับสินค้านั้น ควรที่จะให้เทคนิคเดิมและความสามารถในการแจกจ่ายเดิม โดยการปรับปรุงและขยายคุณภาพผลิตภัณฑ์

2. กลยุทธ์ โอกาส ความเสี่ยง กลุ่มเป้าหมาย (Opportunity-risk-focussed strategies)

กลยุทธ์กลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสี่ยงและแนวโน้มของอนาคตขององค์กร Miles and Snow's (1978) จำแนกประเภทกลยุทธ์นี้ออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1 องค์กรที่มีความคิดก้าวหน้า (Prospectors)

องค์กรจำพวกนี้พยายามหาโอกาสใหม่ทางการตลาด โดยทำการทดลองโดยการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทำการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและนวัตกรรมการตลาด องค์กรเหล่านี้ส่วนใหญ่นำสินค้าใหม่ๆ เข้าไปสู่ตลาดเป็นอันดับต้นๆ และมีความสามารถในการจับกำไรได้อย่างงดงาม โดยนำสินค้าเข้าสู่ตลาดหลายๆ รูปแบบ แม้ว่าอาจจะเข้าไปเสี่ยงทางด้านตลาดก็ตาม การเข้าไปครั้งแรกอาจจะยากในการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัย อย่างไรก็ตามค่อยๆ พัฒนาไปเรื่อยๆ องค์กรเหล่านี้จะทุ่มทุนสูงในระยะแรก ดังนั้นกำไรในแรกๆ ก็จะลดลง เพราะมีการลงทุนที่สูง พวกเขาพร้อมเสมอที่จะตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ ต่อสภาพแวดล้อมใหม่ๆ โดยการพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปเรื่อยๆ พร้อมทั้งพัฒนาเทคโนโลยีและระบบความยืดหยุ่นขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

เชมมารี รัชชชูป และคณะ

2.2 องค์กรที่มีความคิดในการวิเคราะห์ต่างๆ (Analysers)

องค์กรเหล่านี้ดำเนินการใน 2 รูปแบบคือ ในรูปแบบที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปและสภาพแวดล้อมคงเดิม ถ้าสภาพแวดล้อมคงเดิมก็จะทำงานประจำต่อไป แต่ในกรณีที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารระดับสูงคอยมองคู่แข่งอย่างใกล้ชิด สำหรับแนวความคิดใหม่ของคู่แข่งและให้ความสนใจไปยังสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น นักวิเคราะห์เหล่านี้จะให้ความสนใจกับความมั่นคงขององค์กร โดยการจำกัดตัวสินค้าและบริการ ในขณะที่เดียวกันก็จะวิ่งตามการพัฒนาในอุตสาหกรรมนั้นๆ แต่ไม่ได้เป็นเจ้าของแรกที่เข้าไปในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยใช้ความพยายามในการมองคู่แข่งเพื่อที่จะพัฒนาในเรื่องของประสิทธิภาพทางด้านต้นทุน โดยทำการเข้าไปเล่นในตลาด 2 รูปแบบ คือ 1. ส่งสินค้าตัวใหม่เข้าสู่ตลาดและ 2. ทำการส่งเสริมสินค้าและบริการแบบดั้งเดิมที่เคยมีอยู่แล้ว หลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยและพัฒนา นักวิเคราะห์จำพวกนี้เป็นพวกที่มีความคิดในการวิเคราะห์และชอบที่จะเลียนแบบพวกที่มีความคิดก้าวหน้า

2.3 องค์กรที่มีความคิดในการปกป้องตนเอง (Defenders)

องค์กรพวกนี้มีตัวสินค้าไม่มากนัก จึงไม่ค่อยที่จะแสวงหาโอกาสใหม่ๆ โดยการบำรุงรักษาสินค้าที่มีอยู่ในเข้าไปสู่ตลาดที่มีศักยภาพ แต่เป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงให้บริการดีเยี่ยมและราคาที่ไม่สูงมาก องค์กรพวกนี้เป็นองค์กรที่ไม่ค่อยปรับปรุงเทคโนโลยี โครงสร้าง และวิธีปฏิบัติมากนัก พวกเขาไม่ค่อยสนใจการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมมากนัก แต่ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยการพัฒนาประสิทธิภาพของตัวสินค้าที่มีอยู่เดิม

2.4 องค์กรที่มีความคิดเฉื่อยชา (Reactors)

องค์กรพวกนี้เจอกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม แต่ไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ องค์กรพวกนี้ไม่ค่อยจะแสวงหาสิ่งใหม่ๆ และไม่ชอบความเสี่ยง จนกระทั่งต้องเจอกับภาวะความกดดันจากสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง

3. กลยุทธ์เวลา อุตสาหกรรมและในความใจไปยังคู่แข่ง Time-based (Industry-and competitor-focused) strategies

กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่เฝ้ามองดูการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง เพื่อที่จะเข้าไปอยู่ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ขึ้นอยู่กับเวลา ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของโครงสร้างอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับการวิวัฒนาการเป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นกลยุทธ์ที่ต้องมีการคิดว่าจะเข้าไปเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมหรือผู้ตามในอุตสาหกรรมนั้นๆ

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างชนิดของกลยุทธ์ (Inter-relationship between the strategy types)

ความสนใจในการแข่งขัน (Competitive orientation)	เวลา (Time)	โอกาส-ความเสี่ยง (Opportunity-risk)	นำสินค้าเข้าสู่ ท้องตลาด (Product market)
ผู้นำทางการตลาด (Pioneer)	เข้าไปสู่ตลาดก่อนเจ้า อื่นๆ (First entrant)	พวกความคิดก้าวหน้า (Prospector)	นักคิดที่แตกต่าง (Differentiator, offensive strategist (pre-emptive))
เข้าสู่ตลาดเร็ว (Fast follower)	เข้าไปสู่ตลาดช่วงแรกๆ (Early entrant, out pacer)	พวกความคิดก้าวหน้า นักวิเคราะห์ นักเลียนแบบ (Prospector, Analysers, Imitators)	นักคิดที่แตกต่าง ต้นทุนต่ำ ประหยัด พลังงาน (Differentiator, low cost, hybrid)
เข้าสู่ตลาดช้า (Late follower)	เข้าไปสู่ตลาดช้า (Late entrants, put pacer, leap frog)	นักปกป้อง เลื่อยซา นักเลียนแบบ (Defenders, Reactors, Imitators)	นักคิดที่แตกต่าง ต้นทุนต่ำ ประหยัด พลังงาน (Differentiator, low cost, hybrid)

กลุ่มของกลยุทธ์นี้เป็นกลุ่มของกลยุทธ์ความแตกต่างพื้นฐาน ในเรื่องของนวัตกรรมอาจมีการจะเข้าไปสู่ตลาดเป็นเจ้าแรกหรือจะเป็นผู้ตามเข้ามาทีหลัง เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยจะดูเรื่องของเวลาและมิตความเสี่ยง โอกาสในการเข้าสู่ตลาด

กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ในปัจจุบัน ธุรกิจที่จะทำกำไรได้อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จำเป็นที่จะต้องนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ การนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรกขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ การออกแบบใหม่ไม่ซ้ำเดิม การนำกระบวนการผลิตใหม่ๆ มาใช้เพื่อให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดีขึ้น แม้กระทั่งการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เช่น เพิ่มช่องทางการขายใหม่ การให้บริการใหม่ วิธีการรับชำระเงินใหม่ ฯลฯ ถือได้ว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

เชมมารี รัชชชูป และคณะ

อย่างไรก็ตาม ความใหม่ ที่จะเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความใหม่อื่นกำกับด้วย เช่น จะต้องเป็นความใหม่ที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากตลาด ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาด โดยเฉพาะการสร้างความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้กับองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะของการทำธุรกิจ การผลิต หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ประกอบในการทำธุรกิจขององค์กร

ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ที่จะเกิดขึ้นได้จากการสร้างนวัตกรรม จะขึ้นอยู่กับมิติต่างๆ มิติใดมิติหนึ่ง หรือหลายมิติรวมกัน เช่น ต้นทุนที่ได้เปรียบ คุณภาพและการทำงานของผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า ความคงทนถาวร การใช้งานที่สะดวกและเชื่อถือได้ รูปแบบที่ถูกต้อง รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ในแง่ของการเป็นองค์กรที่มีนวัตกรรม รวมไปถึงการเป็นเจ้าของทรัพยากรในการผลิต เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิต ทักษะและความสามารถของบุคลากร องค์ความรู้ที่สะสมอยู่ในองค์กร การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร สิ่งเหล่านี้ จะเป็นปัจจัยเสริมให้การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ องค์กร อาจวางกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมได้ โดยการหันกลับมาวิเคราะห์สถานการณ์ภายในขององค์กร ในปัจจุบัน ใน 2 ด้าน คือ ในด้านประสิทธิภาพเชิงเทคโนโลยี และในด้านความสามารถในการให้บริการต่อตลาดและผู้บริโภค ว่าเป็นอย่างไร และควรจะวางกลยุทธ์ในอนาคตต่อไปอย่างไร

ในด้านประสิทธิภาพเชิงเทคโนโลยี มี 2 ทางเลือก คือ กลยุทธ์การหันไปใช้เทคโนโลยีใหม่ และกลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น จะเห็นได้ว่า หากเลือกกลยุทธ์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นก็คือ ประสิทธิภาพ ความรู้ และทักษะที่บริษัทได้สะสมไว้จากการใช้เทคโนโลยีเดิม จะสูญหายไป และไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันทีกับเทคโนโลยีใหม่ แต่จะให้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมแบบฉับพลัน ไม่ใช่แบบค่อยเป็นค่อยไป ในเชิงการตลาด ก็จะคล้ายคลึงกัน คือ ทางเลือกในการพัฒนาตลาดแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือทางเลือกที่จะนำสิ่งใหม่เสนอต่อตลาดในเชิงรุกอย่างรวดเร็ว

เมื่อพิจารณาในเชิงเทคโนโลยีและความเชื่อมโยงกับตลาด จะทำให้องค์กร สามารถเลือกทำกลยุทธ์นวัตกรรมได้ใน 4 รูปแบบ

1. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปกติ (Regular Innovation)

พัฒนาหรือปรับปรุงเทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการพัฒนาเทคโนโลยีนั้นนำเสนอในตลาดเดิมขององค์กร เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ที่พัฒนารถรุ่นใหม่ ออกมาอย่างสม่ำเสมอ

2. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปฏิวัติ (Revolutionary Innovation)

เปลี่ยนเทคโนโลยีเดิมที่เคยใช้อยู่มาเป็นเทคโนโลยีใหม่ล่าสุด แต่ยังไม่เสนอผลิตภัณฑ์ที่ได้จากเทคโนโลยีใหม่นี้ในตลาดเดิม การเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ อาจทำให้องค์กร ต้องสร้างสายการผลิตขึ้นใหม่

หรือสร้างโรงงานใหม่มารองรับ เช่น บริษัทรถยนต์ที่หันมาผลิตรถยนต์ที่ใช้เชื้อเพลิงทางเลือกใหม่ๆ เช่น รถไฮบริด รถยนต์ไฟฟ้า

3. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบหาช่องว่างทางการตลาด (Niche Innovation)

ใช้เทคโนโลยีเดิม แต่หาทางเชื่อมโยงกับตลาดใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์เฉพาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษที่ไม่เหมือนกับกลุ่มลูกค้าเดิม เช่น บริษัทผลิตรถยนต์นั่ง หันมาผลิตรถยนต์บรรทุก รถยนต์โดยสาร หรือรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ

4. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปลี่ยนโครงสร้าง (Architectural Innovation)

เปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่ หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ต่อตลาดหรือกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น บริษัทรถยนต์ ที่หันไปผลิตสินค้าประเภทอื่น เช่น เรือ หรือเครื่องจักรกลอื่นๆ

จะเห็นได้ว่า การเลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมแบบใดแบบหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ ความสามารถในการลงทุน ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของทรัพยากรบุคคล และความสามารถในการพัฒนาความเชื่อมโยงกับตลาดใหม่ๆ รวมไปถึงการก้าวกระโดดของผลตอบแทนเชิงธุรกิจที่จะเกิดขึ้นจากการลงทุนในการสร้างนวัตกรรมด้วย แต่สิ่งสำคัญที่สุดที่จะเป็นพื้นฐานไปสู่การสร้างองค์กร นวัตกรรม คงหนีไม่พ้นเรื่องของการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีที่ดัดนำมาใช้ในการทำธุรกิจ ความรู้ความเข้าใจและการให้ความสนใจ ติดตามความก้าวหน้าใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี จึงเป็นทักษะและองค์ความรู้ที่สำคัญอีกประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารหรือเจ้าของธุรกิจสมัยใหม่ จะต้องให้ความสนใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สืบค้นจาก

สรุป

ความสามารถพื้นฐานที่กำหนดให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญเติบโตในระยะยาว stalk et al. (1992) กล่าวไว้ว่าความสามารถในการแข่งขันอยู่บนพื้นฐานของหลักการ 4 ข้อ คือ

1. กลยุทธ์ขององค์กร ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือตลาด แต่ขึ้นอยู่กับกระบวนการทางธุรกิจ
2. ความสำเร็จในการแข่งขันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร ในเรื่องของความสามารถทางกลยุทธ์ ในการจัดเตรียมมูลค่าให้กับลูกค้า
3. องค์กรสร้างความสามารถโดยใช้กลยุทธ์ในการลงทุนทางด้าน Business Units (SBUs)
4. ความสามารถในการบริหารงานข้ามหน้าที่ คือมีความสามารถในการทำกลยุทธ์ต่างๆ หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (CEO)

กลยุทธ์ทั่วไปสำหรับนวัตกรรม (Generic strategies for innovation)

กลยุทธ์นวัตกรรมขึ้นอยู่กับพื้นฐานของทฤษฎีการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งให้ความสนใจไปยังผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

เชมมารี รัชชูชีพ และคณะ

1. กลยุทธ์ให้ความสนใจไปยังสินค้า ตลาด และกลุ่มเป้าหมาย (Product-market-focussed strategies)
2. กลยุทธ์ โอกาส ความเสี่ยง กลุ่มเป้าหมาย (Opportunity-risk-focussed strategies) กลยุทธ์กลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเสถียรและแนวโน้มของอนาคตองค์กร Miles and Snow's (1978) จำแนกประเภทกลยุทธ์นี้ออกเป็น 4 ประเภท คือ
 - 2.1. องค์กรที่มีความคิดก้าวหน้า (Prospectors)
 - 2.2. องค์กรที่มีความคิดในการวิเคราะห์ต่างๆ (Analysers)
 - 2.3. องค์กรที่มีความคิดในการปกป้องตนเอง (Defenders)
 - 2.4. องค์กรที่มีความคิดเฉื่อยชา (Reactors)
3. กลยุทธ์เวลา อุตสาหกรรมและใน ความสนใจไปยังคู่แข่ง Time-based (Industry-and competitor-focussed) strategies

รายการอ้างอิง

กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมของ โครงการ. วันที่ค้นข้อมูล 7 สิงหาคม 2562, เข้าถึงได้จาก

<https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/633809>

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31, 91-106.
- Leidtka, J. M., & Rosenblum, J. W. (1996). Shaping conversation: Making strategy, managing change. *California Management Review*, 39(1), 141-157.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organisational structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.