

กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทย

นางสาวณัฐฐิณี วัฒนวิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

FRAMEWORK OF CREATING BUSINESS MODEL INNOVATION

: CASE STUDY OF THAI BUSINESS ORGANIZATIONS

Miss Nattpee Na Witayanan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Business Administration Program in Business Administration

Faculty of Commerce and Accountancy

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
	: กรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจไทย
โดย	นางสาวณัฐฐิณี ฅ วิทยานันท์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์

---

คณะแพทยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะแพทยศาสตร์และการบัญชี  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มงคลชัย วิริยะพนิจ)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สาคร สุขศรีวงศ์)

ณัฐพี ฅ วิทยานันท์ : กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ:  
กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทย. (FRAMEWORK OF CREATING BUSINESS MODEL  
INNOVATION : CASE STUDY OF THAI BUSINESS ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์, 182 หน้า.

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อศึกษาแนวคิดในการสร้างและการดำเนินการสู่นวัตกรรม  
ทางรูปแบบธุรกิจขององค์กรธุรกิจไทย และเสนอเป็นกรอบความคิดจากงานวิจัย นวัตกรรมทาง  
รูปแบบธุรกิจ หมายถึง การสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยการเปลี่ยนองค์ประกอบของรูปแบบ  
ธุรกิจอย่างเป็นลำดับขั้น ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดคุณค่าที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม  
เดียวกัน งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้สร้าง  
รูปแบบธุรกิจขององค์กรด้วยคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์  
เนื้อหา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ลูกค้าของแต่ละองค์กร และ วัดระดับ ข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับ  
จากตัวอย่างและองค์กรทั่วไป ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า องค์กรธุรกิจไทยใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจจาก  
2 ส่วนคือ แนวคิดที่อยู่ภายในองค์กรและแนวคิดที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยแนวคิดจากภายนอก  
องค์กรถูกใช้มากกว่าจากภายใน แนวคิดที่ทุกองค์กรตัวอย่างใช้ได้มาจากแนวคิดจากการมองมุม  
ใหม่ ลูกค้า และคู่แข่ง นอกจากนี้ การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจยังเกิดแนวคิดจากความ  
ต้องการปรับปรุงปัญหาภายในองค์กรด้วย

สาขาวิชา.....บริหารธุรกิจ..... ลายมือชื่อนิสิต.....  
ปีการศึกษา.....2555..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

# # 5281798026 : : MAJOR BUSINESS ADMINISTRATIVE

KEYWORDS : Business Model Innovation / Incremental Innovation / Thai Business

NATTPEE NA WITAYANAN: FRAMEWORK OF CREATING BUSINESS MODEL  
INNOVATION : CASE STUDY OF THAI BUSINESS ORGANIZATIONS. ADVISOR  
: ASSOC. PROF. PASU DECHARIN, Ph.D., 182 pp.

The purpose of this research is to study and develop a conceptual framework that enables Thai business organizations to take an approach to create business model innovation. Business Model Innovation (BMI) is creating new business model by incremental changing components of business model, which influences value creation that different from other organizations in industrial sector. This study employs a qualitative and quantitative methodology, using multiple case study approach. The research framework is developed by in-depth interview entrepreneurs who create business model with semi-structured question and analyze by content analysis technique. Besides, additional data is collected from customer of each organization by interview and questionnaires (rating scale) and use descriptive statistics for analysis.

The first finding from literature review and content analysis reveal the framework of Thai business organizations consists of 2 parts, inside-company and outside-company idea to create a new business model opportunities and this study suggest that Thai business organizations may tend to more use external idea than internal ones. The second finding is that, all research companies generate idea from bright idea, customer and competitor. Besides these ideas, creating BMI is driven by a desire to improve problem from internal operation.

Field of Study : Business Administration Student's Signature.....

Academic Year : .....2012..... Advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่งของ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยให้คำแนะนำ ตอบข้อสงสัย ติดตาม เข้าใจ เอาใจ ใส่ ให้กำลังใจ และช่วยเหลือในทุกๆ ด้านของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตลอดมา และ ผศ.ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ ที่คอยตอบข้อซักถาม และแนะนำเรื่องการวิจัยคุณภาพ ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค และ ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สาคร สุขศรีวงศ์ ที่ท่านมีส่วนร่วมให้คำแนะนำ ทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

และนอกจากคณาจารย์ผู้ให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่งแล้ว ต้องขอขอบคุณ ผู้ประกอบการ จากร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) ร้าน JM Cuisine บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด ร้านบูคเซอร์เคิล บริษัท ธัญญทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด บริษัท บรรจุกัณฑ์ เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด และ บริษัท โจ-ลี แฟมิลี่ จำกัด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทุกท่านให้ความเมตตา และ เสียสละเวลาอันมีค่าซึ่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้จะสมบูรณ์ไปมิได้หากขาดข้อมูลที่ล้ำค่ายิ่งจากท่าน และ ต้องขอขอบคุณคุณจินต์ฤดี ทักษิณธรรม ที่คอยชี้แจงการทำ วิทยานิพนธ์จนกระทั่งแล้วเสร็จ คอยให้ข้อมูล และความช่วยเหลือเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณ ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณกำลังใจ ความห่วงใย ความช่วยเหลือ และแรงสนับสนุนอย่างมากมายจาก ครอบครัว ได้แก่ คุณรัตนชัย ณ วิทยานันท์ คุณพรชชรรศพร ณ วิทยานันท์ คุณภคมน ตั้งคำเจริญ คุณจุฑาทิพย์ ณ วิทยานันท์ คุณสัณห์มนัส ณ วิทยานันท์ และคุณเพชร ณ วิทยานันท์ ที่คอยเข้าใจ ช่วยเหลือ ผลักดันให้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ และขอขอบคุณคุณปรีดี มงคลและครอบครัวที่ คอยเป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำ การหาข้อมูล และการเดินทาง ไปเก็บข้อมูล ขอขอบคุณคุณกมลรัตน์ วงศ์ไชยวัฒนา และ คุณศิริรภา แยมยิ้ม ที่ช่วยให้กำลังใจ อีก ทั้ง ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีส่วนช่วยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และ ขอขอบคุณคุณอาริษา ปาน้อยนนท์ และเพื่อนๆ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาคปกติรุ่น 28 ที่คอยถามไถ่ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กันเสมอ ขอขอบคุณทุกคนอย่างสูง

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 หลักการและเหตุผล.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	7
1.3 คำถามการวิจัย.....	8
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย.....	8
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.6 ข้อยกเว้นของการวิจัย.....	10
1.7 ระยะเวลาในการทำการวิจัย.....	10
1.8 สรุป.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรม แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	14
2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ.....	18
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation).....	18
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model).....	30
2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation).....	47
2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	51

2.3.1 แนวคิดของ Randall (1980) .....	51
2.3.2 Idea Generation Techniques in an Industrial Market โดย Coates, N., Cook, I., and Robinson, H. (1996) .....	52
2.3.3 The Discipline of Innovation โดย Drucker (1999) .....	53
2.3.4 Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas โดย McAdam and McClelland (2002) .....	55
2.3.5 Disruptive Diagnostics โดย Anthony, Johnson, and Eyring (2006) .....	55
2.3.6 แนวคิดของ แคทซ์ (2549) .....	56
2.3.7 แนวคิด Blue Ocean strategy ของ คิม และ โมบอร์ค (2551) .....	58
2.3.8 4F's Strategies & Business Thinking Model for Success โดย ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2551) .....	61
2.3.9 เสน่ห์ 4 วัตรกรรม โดยแบบที่ใช้หมองน Skarzynski and Gibson (2010) .....	62
2.3.10 สรุปแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น .....	65
2.4 สรุป .....	67
บทที่ 3ระเบียบวิธีวิจัย .....	69
3.1 กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น (Pre-Conceptual Model) .....	71
3.2 การเตรียมความพร้อมด้านงานวิจัย .....	72
3.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ .....	72
3.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านระเบียบวิธีวิจัย และทักษะการเก็บข้อมูล .....	72
3.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การตัวอย่าง .....	73
3.3 การดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล .....	73
3.3.1 แหล่งข้อมูล .....	73
3.3.2 กำหนดกลุ่มประชากร .....	75
3.3.3 กำหนดกรอบตัวอย่าง .....	75
3.3.4 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง .....	75



3.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	78
3.3.6 ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล .....	80
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	81
3.4.2 การตรวจสอบข้อมูลและความน่าเชื่อถือของงานวิจัย .....	81
3.5 สรุปขั้นตอนในการทำวิจัย .....	83
3.6 สรุป .....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	85
4.1 ข้อมูลการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และการตอบรับ .....	86
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	86
4.2.1 ผลการวิเคราะห์ของ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ .....	86
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ของ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) .....	92
4.2.3 ผลการวิเคราะห์ของ ร้าน JM Cuisine .....	99
4.2.4 ผลการวิเคราะห์ของ บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด .....	105
4.2.5 ผลการวิเคราะห์ของ ร้านบุ๊กเซอร์เคิล .....	110
4.2.6 ผลการวิเคราะห์ของ บริษัท ธีปัญญาพิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด .....	116
4.2.7 ผลการวิเคราะห์ของ บริษัท บรรจุมณฑท์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด .....	122
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	128
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	128
5.2 อภิปรายผล .....	150
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย .....	157
5.4 ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย .....	158
รายการอ้างอิง .....	160
บรรณานุกรม .....	168

ภาคผนวก .....	171
ภาคผนวก ก .....	172
ภาคผนวก ข .....	174
ภาคผนวก ค .....	176
ภาคผนวก ง .....	178
ภาคผนวก จ .....	180
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	182

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1.1: สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ.2546 .....	5
ตารางที่ 1.2: บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546.....	5
ตารางที่ 1.3: ประมาณเวลาในการทำการวิจัย .....	10
ตารางที่ 2.1: ระดับของนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 5 ระดับ .....	28
ตารางที่ 2.2: การแยกองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ.....	41
ตารางที่ 2.3: สรุปองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	44
ตารางที่ 2.4: สรุปองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย .....	46
ตารางที่ 2.5: แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆ.....	51
ตารางที่ 2.6: สรุปแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	65
ตารางที่ 2.7: ขยายความหัวข้อเรื่องที่ใช้ในงานวิจัย .....	66
ตารางที่ 3.1: เกณฑ์เบื้องต้น (Check List) ขององค์กรตัวอย่าง.....	75
ตารางที่ 3.2: ลักษณะธุรกิจ SMEs.....	76
ตารางที่ 3.3: แกนหลักของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ .....	79
ตารางที่ 4.1 ผลการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และข้อมูลที่น่ามาใช้.....	86
ตารางที่ 4.2: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไป ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน .....	88
ตารางที่ 4.3: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ.....	89
ตารางที่ 4.4: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านของฝากและปัญหาที่พบจากการใช้บริการร้านของฝาก .....	90
ตารางที่ 4.5: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) เมื่อเปรียบเทียบกับ องค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน .....	95
ตารางที่ 4.6: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) .....	96

ตารางที่ 4.7: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกบริษัทค้าเหล็กและปัญหาจากการใช้สินค้าและบริการบริษัทค้าเหล็ก ...	98
ตารางที่ 4.8 การเปลี่ยนแปลงของร้านเจ๊กเม้งจนถึงปัจจุบัน.....	99
ตารางที่ 4.9 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของร้าน JM Cuisine เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน .....	101
ตารางที่ 4.10: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ร้าน JM Cuisine .....	102
ตารางที่ 4.11: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านอาหารและปัญหาที่พบจากการเข้าใช้บริการร้านอาหาร .....	103
ตารางที่ 4.12 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัทคัพเวอร์แนนท์ จำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่ อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน.....	106
ตารางที่ 4.13: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด .....	108
ตารางที่ 4.14: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อเสื้อผ้าและปัญหาที่พบจากการเลือกซื้อเสื้อผ้า .....	109
ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของร้านบูคเซอร์เคิลเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกัน .....	112
ตารางที่ 4.16 หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ร้านบูคเซอร์เคิล .....	113
ตารางที่ 4.17: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือและปัญหาที่พบจากการเลือกใช้บริการเช่า หนังสือ .....	115
ตารางที่ 4.18: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัท ธิญญทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับ องค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน .....	117
ตารางที่ 4.19: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัทธิญญทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด .....	119
ตารางที่ 4.20: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อข้าวสารและปัญหาที่พบจากการเลือกซื้อข้าวสาร .....	120
ตารางที่ 4.21: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัท บรรจุกัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับ องค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน .....	123
ตารางที่ 4.22: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัท บรรจุกัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด ....	124
ตารางที่ 4.23: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อบรรจุกัณฑ์และปัญหาที่พบจากการเลือกซื้อบรรจุกัณฑ์ .....	126
ตารางที่ 5.1: สรุปการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ขององค์กรตัวอย่าง.....	129

ตารางที่ 5.2: ลำดับความสำคัญของแนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ .....	134
--	-----

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1: Profit Outperformers Focus on Business Model Innovation More Frequently than Underperformers.....	2
ภาพที่ 2.1: Impact of differentiated Products.....	19
ภาพที่ 2.2: โครงสร้างองค์การนวัตกรรม (Framework of Organizational Innovation).....	21
ภาพที่ 2.3: The Elements of Strategy Innovation.....	23
ภาพที่ 2.4: Forms of Innovation .....	26
ภาพที่ 2.5: The Seven Dimensions of Strategic Innovation.....	27
ภาพที่ 2.6: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ .....	34
ภาพที่ 2.7: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ 6 ประการ.....	36
ภาพที่ 2.8: The Business Model Canvas.....	37
ภาพที่ 2.9: Business Model .....	43
ภาพที่ 2.10: IBM Framework for Business Model Innovation.....	50
ภาพที่ 2.11: แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆ ของสินค้า .....	53
ภาพที่ 2.12: Disruptive Diagnostics .....	55
ภาพที่ 2.13: 4F's Strategic & Business Thinking Model for Success .....	61
ภาพที่ 3.1: กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมเบื้องต้น (Pre-Conceptual Model) .....	71
ภาพที่ 3.2: ขั้นตอนในการทำวิจัย.....	83
ภาพที่ 4.1: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบและองค์กรทั่วไป.....	91
ภาพที่ 4.2: สิ่ง LOHAKIT iSERLUTION สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า.....	95
ภาพที่ 4.3: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจาก บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) และ องค์กรทั่วไป .....	98
ภาพที่ 4.4: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้าน JM Cuisine และองค์กรทั่วไป.....	104

ภาพที่ 4.5: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด และองค์กรทั่วไป ....	109
ภาพที่ 4.6: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้านบูคเซอร์เคิลและองค์กรทั่วไป .....	115
ภาพที่ 4.7: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท ัฐญทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด และ องค์กรทั่วไป.....	121
ภาพที่ 4.8: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท บรรจุกัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด และองค์กรทั่วไป.....	126
ภาพที่ 5.1: กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Conceptual Model).....	131
ภาพที่ 5.2: แนวคิดเพิ่มเติมของกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ .....	132

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

ในยุคเศรษฐกิจที่ซบเซานี้ทำให้ธุรกิจและองค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบไม่มากก็น้อย แตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรมที่อยู่ การแข่งขันกันทำการค้าเพื่อความอยู่รอดมีมากขึ้น องค์กรต่างๆ พากันหิบบกกลยุทธ์เพื่อมาแข่งขันทั้งรุกทั้งรับกันไป จนทำยที่สุดแล้วต้องมืองค์กรมากมายที่ล้มลง ทางเดียวที่จะเอาตัวรอดคือต้องสู้ แข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดอย่างดุเดือด แท้จริงแล้วทางนี้เป็นทางเดียวหรือที่องค์กรควรปฏิบัติ กลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้วหรือยัง ตลาดที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ยังน่าสนใจอยู่หรือไม่ ยังมีทางเลือกอีกหรือไม่ที่องค์กรจะปฏิบัติเพื่อความอยู่รอดของตนได้

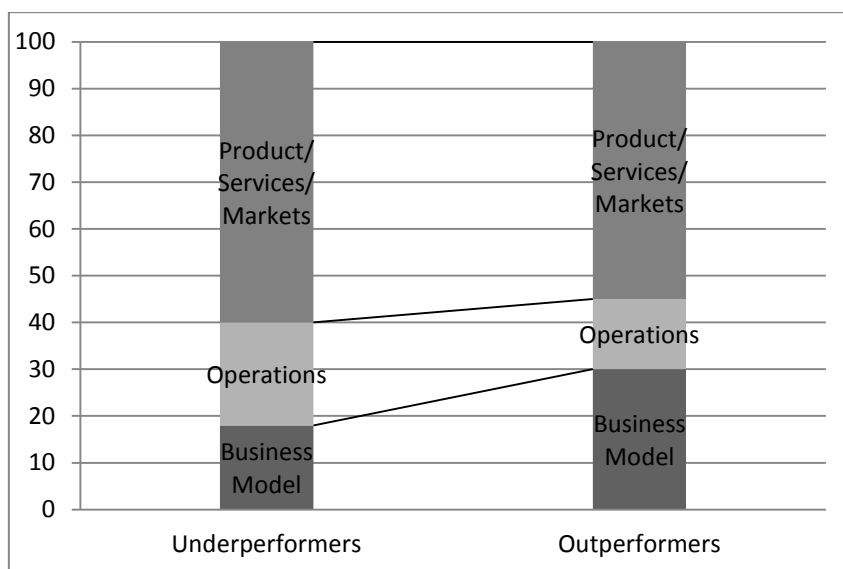
Porter กล่าวว่า ความสำเร็จในการแข่งขันมีที่มาจากค่าแรงราคาถูกและความประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economic of Scale) ถือเป็นมุมมองที่เก่าไปแล้ว ปัจจุบันนี้การได้เปรียบในการแข่งขันต้องใช้นวัตกรรมและการยกระดับ (Upgrading) เท่านั้น (Porter อ้างถึงใน ภัณฑวิทย์ ไชยตระกูลชัย, 2542)

เหตุผลที่ต้องหันมาสนใจในเรื่องนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจมีสาเหตุมาจาก 3 สาเหตุ คือ สิ่งต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วงจรชีวิตของสินค้ารวมทั้งการออกแบบสินค้าสั้นลง สาเหตุต่อมาคือ การแข่งขันที่มาจากหลากหลายด้าน รวมทั้งการแข่งขันที่ข้ามอุตสาหกรรมก็เกิดขึ้นอย่างไม่ได้คาดคิด และเหตุผลสุดท้ายคือ การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจไปสู่การสร้างประสบการณ์ของผู้บริโภคแทนที่การสร้างสินค้าใดๆ ขึ้นมาเหมือนดังเดิม (McGrath, 2011)

จากข้อมูลทางการเงินใน The Global CEO Study 2006 พบว่า การเน้นการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจให้ผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็น 2 เท่า ในขณะที่สินค้าและบริการสามารถลอกเลียนแบบกันง่าย แสดงในภาพที่ 1.1 ซึ่งทำให้การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเป็นที่น่าสนใจมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 1.1: Profit Outperformers Focus on Business Model Innovation More Frequently than Underperformers



ดัดแปลงจาก: Giesen, Berman, Bell, and Blitz. (2007). *Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model*. *Strategy&Leadership*, 35(6), 28.

นอกจากในต่างประเทศแล้ว ในประเทศไทยก็เกิดกระแสนวัตกรรมเช่นกัน ในปีพ.ศ. 2548 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (ปริดา ยงสุขสถาพร, 2548) ได้ให้ความสนใจในนวัตกรรมดังกล่าว ซึ่งเห็นได้จากการเสนอข้อเสนอนี้ในการจัดการนวัตกรรมเพื่ออนาคตที่เน้นการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 3 Is คือ

1. Industry Innovation Initiative™ (I<sup>3</sup>) เป็นโครงการริเริ่มรวมองค์กรต่างๆที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันเข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) โอกาสทางธุรกิจใหม่ เกิดการสร้างกระแสและแนวโน้มทางธุรกิจอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดความตื่นตัว ความร่วมมือเพื่อเพิ่มความสามารถในการเลือกและรับนวัตกรรม ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้ได้รับข้อมูลจากแหล่งกำเนิดนวัตกรรมทั้งจากภายในและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินโครงการนวัตกรรม รวมทั้งรับเอาวัฒนธรรมนวัตกรรมเข้ามาใช้ในองค์กรของตนเอง โดยเหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่เพราะต้องยอมรับว่า องค์กรใน

ประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งหากจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับสากลได้นั้น จะต้องหารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นๆ เป็นการทำงานในกรอบใหม่ภายใต้อุตสาหกรรมเดิมเพื่อสร้างโอกาสหรือตลาดใหม่

2. Imminovation™ การสร้างนวัตกรรมต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว เป็นการผสมผสานระหว่างการสร้างสรรค์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่เข้ากับการสร้างนวัตกรรมของตนเอง ซึ่งไม่ใช่การลอกเลียนแบบทำนองการ copy แต่เป็นการต่อยอดความรู้ เพราะการสร้างนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์ เราสามารถสร้างนวัตกรรมต่อยอดจากนวัตกรรมอื่นๆ ได้
3. Incubating Culture Innovation™ (ICI) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม โดยการสร้างความตื่นตัว ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี ทั้งในระดับอุตสาหกรรม ระดับองค์กร และระดับประชาชนทั่วไป เนื่องจากพื้นฐานของเศรษฐกิจและสังคมในยุคนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญสามประการ ได้แก่ ความรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือ อันจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ได้อย่างแท้จริง

จากนั้นต่อมาสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้มีการคิดรูปแบบข้างต้นใหม่สำหรับประเทศไทยโดยเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย 5 Is หรือ I<sup>5</sup> (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2549) ดังนี้

1. Intelligence การสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยแรงงานที่มีคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการศึกษาและคุณภาพของคน ประเทศไทยยังคงต้องการการพัฒนาความรู้ และทักษะแบบสหสาขาวิชามากขึ้น กล่าวคือ บุคคลหนึ่งควรมีความรู้ในเรื่องหลายๆ ด้าน เพื่อจะนำความรู้ที่นำมาเชื่อมโยงหรือต่อยอดในอนาคตได้
2. Integration นวัตกรรมเป็นการเชื่อมโยง ประสานความรู้ของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มอีกด้วย นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ทัศนคติในการทำธุรกิจ ความกล้า

ในการคิดนอกกรอบ มีการแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงข้อมูลระหว่างกัน มีความร่วมมือกัน มีความต่อเนื่องและท้ายสุดจะต้องมีวัฒนธรรมในองค์กรที่รองรับการสร้างนวัตกรรม

3. Intellectual Property ในอนาคตรูปแบบนวัตกรรมจะเปลี่ยนไปจากต่างคนต่างทำ (นวัตกรรมแบบปิด) ไปสู่การทำนวัตกรรมแบบเปิด ให้เป็นการเชื่อมโยงและพัฒนา มากกว่าการเป็นเพียงการวิจัยและพัฒนา โดยใช้ความรู้ที่ถูกพัฒนาขึ้นในโลก ซึ่งถือเป็นการป้องกันการทำวิจัยและพัฒนาที่ซ้ำซ้อนที่สูญเปล่าและเสียโอกาสด้วย
4. Investment การทำกิจกรรมใดๆ ให้เกิดขึ้นย่อมต้องมีการลงทุนทั้งสิ้น ไม่เว้นแต่การเกิดนวัตกรรมก็ต้องมีการลงทุนเช่นกัน แต่ประเทศไทยยังไม่มีหน่วยงานทั้งทางรัฐและเอกชนที่สนับสนุนอย่างแท้จริง การลงทุนจึงเป็นปัญหาในการสร้างนวัตกรรมที่องค์กรต้องเผชิญ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการกำหนดนโยบายอย่างแน่ชัดว่างบประมาณส่วนไหนใช้ในด้านนวัตกรรม และอาจมีทำธุรกิจร่วมทุนเพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงแหล่งทุนทางหนึ่งขององค์กรในประเทศไทยด้วย
5. Infrastructure โครงสร้างที่รองรับนวัตกรรมในอนาคต บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในนวัตกรรมถือเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างที่สำคัญ องค์กรควรสร้างกลไกในการทำงานร่วมกันของบุคลากรดังกล่าวในภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาไปสู่ระบบนวัตกรรมที่เข้มแข็งในอนาคต

จากรูปแบบข้างต้นจะเห็นว่าสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติได้พยายามสร้างกระแสและความตื่นตัวทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมต่างๆ โดยการสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันขององค์กร แต่เนื่องจากประเทศไทยขาดโครงสร้างในเรื่องของการวิจัยและพัฒนาที่เข้มแข็ง ซึ่งพิจารณาจากข้อมูลทางสถิติ ในตารางที่ 1.1 ซึ่งแสดงสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546 พบว่า ร้อยละของค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา/สินค้ามวลรวมภายในของประเทศไทยมีสัดส่วนที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในกลุ่มประเทศต่างกัน และในกลุ่มประเทศเดียวกัน

ตารางที่ 1.1: สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546

กลุ่มประเทศ	ประเทศ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา/สินค้ามวลรวมภายใน (ร้อยละ)
ประเทศพัฒนาแล้ว	สวีเดน	4.00
	ฟินแลนด์	3.52
	ญี่ปุ่น(พ.ศ.2545)	3.35
	สหรัฐอเมริกา	2.61
ประเทศอุตสาหกรรมใหม่	เกาหลีใต้	2.64
	ไต้หวัน	2.45
	สิงคโปร์	2.15
	จีน	1.30
ประเทศกำลังพัฒนา	มาเลเซีย(พ.ศ.2545)	0.69
	ไทย	0.26

ดัดแปลงจาก: ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2549). *ปฏิวัตินวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 34.

นอกจากข้อมูลด้านค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาข้างต้น ยังอาจพิจารณาได้จาก บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546 ในตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.2: บุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศต่างๆ ในปี พ.ศ. 2546

กลุ่มประเทศ	ประเทศ	จำนวนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา (คน-ปี)	สัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา/ประชากร 10,000 คน (คน)
ประเทศพัฒนาแล้ว	ฟินแลนด์	57,196	109.6
	สวีเดน(พ.ศ.2544)	72,190	81.1
	ญี่ปุ่น(พ.ศ.2545)	857,300	67.3
ประเทศอุตสาหกรรมใหม่	สิงคโปร์	23,514	56.2
	ไต้หวัน	157,225	69.5

กลุ่มประเทศ	ประเทศ	จำนวนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา (คน-ปี)	สัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา/ประชากร 10,000 คน (คน)
	เกาหลีใต้	172,270	36.2
ประเทศกำลังพัฒนา	จีน	1,052,000	109.5
	ไทย	42,379	6.7
	มาเลเซีย(พ.ศ.2545)	10,731	4.4

ดัดแปลงจาก: ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2549). *วิวัฒนาการนวัตกรรม*. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 36.

พบว่า สัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนา/ประชากร 10,000 คน เท่ากับ 6.7 ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มที่มีสัดส่วนที่ต่ำ และจากข้อมูลข้างต้นทำให้เห็นว่าภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยและขีดจำกัดด้านทรัพยากร และงบประมาณ ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถพัฒนาไปทัดเทียมกับประเทศอื่นได้ (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2549) แต่ในความเป็นจริง ยังมีนวัตกรรมในด้านอื่นที่สามารถสร้างศักยภาพให้ประเทศไทย ทำให้เกิดตลาดใหม่ หรือขยายตลาดเดิมได้ ซึ่งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติให้ความสำคัญไปที่นวัตกรรมในการสร้างรูปแบบธุรกิจ

ผลกระทบของนวัตกรรมสามารถส่งผลได้ 2 แบบคือ แบบค่อยเป็นค่อยไป และแบบก้าวกระโดด ไม่ใช่ทุกนวัตกรรมที่จะเป็นแบบก้าวกระโดดหรือมีการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ โดยส่วนมากนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปจะทำให้ความรู้และความสามารถภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกัน นวัตกรรมแบบก้าวกระโดดมีแนวโน้มที่จะลดคุณค่าของความสามารถที่องค์กรมีอยู่ลง (Chell, 2001) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Hollander's famous study of Du Pont rayon plants (Hollander, 1965 อ้างถึงใน Tidd and Bessant, 2009) พบว่า การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) จะก่อให้เกิดประโยชน์สะสมทีวี่ในระยะยาวมากกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดดด้วย

จากข้อมูลข้างต้นเป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจในนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ซึ่งนวัตกรรมประเภทนี้เป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจำนวนมาก

และมีความถี่ในการเกิดบ่อยกว่านวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธรัณจ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประกอบ คุปรัตน์, 2553) โดยมีลักษณะคือ ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย เป็นการปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากเทคโนโลยีหรือสิ่งที่มีอยู่เดิม มากกว่าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง

ดังนั้น เพื่อตอบรับกระแสแนวโน้มนวัตกรรมในการสร้างรูปแบบธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความสามารถทั้งขององค์กรและประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งทำการศึกษาถึงกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ซึ่งการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้ เปรียบเสมือนกับการเสริมรากฐานของการเรียนรู้ให้มั่นคงยิ่งขึ้น เกิดพัฒนาการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งสามารถเพิ่ม Productivity (ผลิตภาพ) ขององค์กรได้อย่างดีและเหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทยที่มีขีดจำกัดด้านทรัพยากร และงบประมาณ อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจในอนาคตต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาแนวคิดในการสร้าง และการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขององค์กรธุรกิจตัวอย่าง
- 1.2.2 เพื่อเข้าใจแนวคิดในการสร้าง และการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นกรอบความคิดของงานวิจัย
- 1.2.3 เพื่อเสนอกรอบความคิดจากงานวิจัย อันเป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ เพื่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจขององค์กรสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

### 1.3 คำถามงานวิจัย

แนวคิดในการสร้าง และ การดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเป็นอย่างไร

### 1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

ในงานวิจัยเรื่องกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของคำศัพท์ที่ใช้สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ เพื่อความเข้าใจ และความชัดเจน ซึ่งคำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย มีดังนี้

- 1.4.1 องค์ธุรกิจตัวอย่าง หมายถึง องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ องค์กรที่มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ และได้ใช้รูปแบบธุรกิจนั้นแล้ว โดยการคิดค้นรูปแบบธุรกิจอาจเกิดขึ้นในอดีตหรือปัจจุบันก็ได้
- 1.4.2 นวัตกรรม (Innovation) คือ ผลของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นผลให้เกิดคุณค่าใหม่ๆออกมาสู่ตลาด โดยคุณค่านั้นอาจเป็นคุณค่าที่เกิดจากการจัดการสิ่งที่มีอยู่แล้วในรูปแบบใหม่ หรือเป็นคุณค่าที่คิดขึ้นเองใหม่ทั้งหมดก็ได้ โดยในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมในด้านธุรกิจ กล่าวคือ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างและสื่อสารคุณค่าใหม่ ที่ผู้ประกอบการสัมผัสได้โดยตรง
- 1.4.3 นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) คือ นวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว กล่าวคือเป็นการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือ เพื่อจุดประสงค์อื่น เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมจากรูปแบบเดิมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการไปสู่รูปแบบใหม่อย่างเป็นลำดับขั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปเพียงบางส่วนโดยมีการพัฒนามาจากรูปแบบเดิม และโครงสร้างโดยรวมยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

- 1.4.4 รูปแบบธุรกิจ (Business Model) คือ กรอบความคิดที่ระบุการกระทำขององค์กรในการสร้างและส่งมอบคุณค่าที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
- 1.4.5 นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) คือ การสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยการเปลี่ยนองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ เพื่อคุณค่าที่แตกต่างจากคุณค่าขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นลำดับขั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปเพียงบางส่วนโดยมีการพัฒนามาจากรูปแบบเดิม แต่โครงสร้างโดยรวมยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง
- 1.4.6 องค์กรแห่งนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ องค์กรที่มีรูปแบบธุรกิจที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ นั่นคือ สามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณค่าใหม่นี้จะมีการสร้างผ่านนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Value Innovation) เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อน
- 1.4.7 กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ หมายถึง แนวคิดในการสร้าง นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ และ การดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
- 1.4.8 แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ แนวคิดที่องค์กรใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทางรูปแบบธุรกิจในส่วนของ Who และ What
- 1.4.9 การดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ แนวคิดที่องค์กรใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทางรูปแบบธุรกิจในส่วนของ How

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทำให้ทราบแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจและสร้างเป็นกรอบความคิด (Conceptual Model) อันเป็นแนวทางที่จะเสนอต่อองค์กรต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบธุรกิจขององค์กรให้เกิดเป็นนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งเป็นโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพ ให้กับองค์กรในการแข่งขันในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน





กิจกรรม	พ.ศ. 2554											พ.ศ. 2555								
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	
วางแผนการ เก็บข้อมูล																				
เก็บข้อมูล ปฐมภูมิ และทุติยภูมิ																				
วิเคราะห์ ข้อมูล																				
สรุป ผลงานวิจัย																				

## 1.8 สรุป

จากความตื่นตัวที่เกิดขึ้น และประโยชน์จากการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ เป็นเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจในนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ และเพื่อเป็นการเตรียมตัวรับมือกับกระแสวัตกรรมการสร้างรูปแบบธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษากรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเข้าใจถึงแนวคิดในการสร้างและการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เพื่อสร้างเป็นกรอบความคิด (Conceptual Model) ของการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เพื่อเสนอกรอบความคิดที่ได้จากการวิจัย เป็นแนวทางให้องค์กรต่างๆ ได้มีการพัฒนารูปแบบธุรกิจขององค์กรสู่ความเป็นนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

งานวิจัยนี้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการคิดรูปแบบธุรกิจขององค์กรถึงที่มาและการดำเนินงานในการสร้างนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจให้เกิดขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสรุปรวมเป็นกรอบความคิด โดยมีข้อมูลเชิงปริมาณสนับสนุน ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยนี้คือ ทำให้ทราบถึงกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบธุรกิจขององค์กรให้เกิดเป็นนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ อันจะนำมาซึ่งโอกาสในการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรในการแข่งขันในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาธุรกิจในอนาคตต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เป็นการศึกษาแนวคิดในการสร้าง รวมทั้งศึกษาการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ พร้อมทั้งใช้ผลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางให้องค์กรอื่นๆ พิจารณาเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ดังนั้น เบื้องต้นจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการทำวิจัย ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาต่อไป โดยสามารถสรุปวรรณกรรม แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในเรื่องนี้ได้ดังต่อไปนี้

- 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
- 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
  - 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)
    - 2.2.1.1 ความหมายนวัตกรรม
    - 2.2.1.2 ประเภทของนวัตกรรม
    - 2.2.1.3 เกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นนวัตกรรม
    - 2.2.1.4 นิยามของนวัตกรรมที่ใช้ในงานวิจัย
  - 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model)
    - 2.2.2.1 ความหมายของรูปแบบธุรกิจ
    - 2.2.2.2 นิยามของรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย
  - 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation)
    - 2.2.3.1 วัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
    - 2.2.3.2 ความหมายของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
    - 2.2.3.3 ประเภทของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ
    - 2.2.3.4 ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ
    - 2.2.3.5 นิยามของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย

## 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

- 2.3.1 แนวคิดของ Randall (1980)
- 2.3.2 Idea Generation Techniques in an Industrial Market โดย Coates, N., Cook, I., and Robinson, H. (1996)
- 2.3.3 The Discipline of Innovation โดย Drucker (1999)
- 2.3.4 Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas โดย McAdam and McClelland (2002)
- 2.3.5 Disruptive Diagnostics โดย Anthony, Johnson, and Eyring (2006)
- 2.3.6 แนวคิดของ แคทซ์ (2549)
- 2.3.7 แนวคิด Blue Ocean strategy ของ คิม และ โมบอร์ค (2551)
- 2.3.8 4F's Strategies & Business Thinking Model for Success โดย ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2551)
- 2.3.9 เลนส์ 4 แบบที่ใช้มองนวัตกรรม โดย สกาชินสกี และ กิบสัน (2553)
- 2.3.10 สรุปแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น

## 2.4 สรุป

## 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

### 2.1.1 The Journal of Business Strategy: The Ultimate Competitive advantage of continuing business model innovation โดย Mitchell and Coles (2003)

Mitchell and Coles (2003) ให้คำนิยามของรูปแบบธุรกิจว่า รูปแบบธุรกิจ คือ การผสมผสานของคำตอบของคำถาม 7 คำถาม คือ ใคร อะไร เมื่อไหร่ ทำไม ที่ไหน อย่างไร และเท่าไหร่ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบคุณค่าของสินค้าหรือบริการให้ผู้บริโภค รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เช่น พนักงานขององค์กร พันธมิตรคู่ค้า ซัพพลายเออร์ ผู้จัดจำหน่าย เจ้าของ รวมถึงหน่วยงานที่

องค์กรเกี่ยวข้อง เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น ใคร หมายถึง กลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการนำเสนอคุณค่า อะไร คือ สิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอแก่กลุ่มเป้าหมายนั้น เมื่อไหร่ คือ ช่วงเวลาไหนที่ควรนำเสนอคุณค่านั้นแก่กลุ่มเป้าหมาย ทำไม หมายถึง เหตุผลที่องค์กรต้องการนำเสนอคุณค่านั้น และ เหตุผลที่องค์กรนำเสนอคุณค่านั้นแก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ที่ไหน คือ สถานที่ที่องค์กรสามารถส่งมอบคุณค่านั้นแก่กลุ่มเป้าหมายได้ อย่างไร คือ วิธีที่องค์กรจะเสนอคุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมาย เท่าไหร่ คือ คุณค่าที่องค์กรนำเสนอก่อให้เกิดกำไรเท่าไร

Mitchell and Coles กล่าวว่า การพัฒนารวมถึงการสร้างความแตกต่างหรือความแปลกใหม่แก่รูปแบบธุรกิจมี 3 ขั้นด้วยกัน เริ่มจากการเปลี่ยนคำตอบของคำถามข้างต้นเพียงหนึ่งคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มความสามารถในการต่อสู้กับคู่แข่งในเรื่อง ยอดขาย กำไร และ กระแสเงินสด ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือขั้นแรกของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ (Business Model Improvement) ต่อมาหากมีการเปลี่ยนแปลงคำตอบของคำถามอย่างน้อย 4 คำถามจะเข้าสู่ขั้นของการแทนที่รูปแบบธุรกิจเดิม (Business Model Replacement) และท้ายที่สุด หากการแทนที่รูปแบบธุรกิจเดิมไม่เคยมีองค์กรใดมีรูปแบบธุรกิจดังกล่าวมาก่อน จะเป็นการเข้าสู่ขั้นสุดท้ายคือ นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) เช่น Paychex คือธุรกิจที่ให้บริการเกี่ยวกับการจ่ายเงินแก่พนักงานของบริษัทเล็กๆ ต่างๆ ในนิวยอร์ก ที่ช่วยในการลดต้นทุนการทำธุรกรรมขององค์กรซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงคำถามว่าอะไรคือบริการที่องค์กรมี และบริการนั้นทำอย่างไรในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า โดยความแตกต่างนี้ยังมีเคยเกิดขึ้นมาก่อน นอกจากนี้ หากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจทั้งสามขั้นข้างต้นแล้ว Mitchell and Coles เรียกการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของทั้งสามขั้นตอนนี้ว่า Continuing Business Model Innovation ซึ่งหมายถึงว่า องค์กรควรมีการปรับปรุงรูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่ารูปแบบธุรกิจขององค์กรจะมาถึงขั้นที่สูงสุดแล้ว แต่ก็ยังคงต้องมีการคิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันกับคู่แข่งขั้นที่ตามมาด้วย

อย่างไรก็ตาม ยังมีองค์กรอีกมากที่ไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยอุปสรรคที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงไม่เปลี่ยนวิสัยทัศน์หลักที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบธุรกิจ นอกจากนี้ในเส้นทางการเกิดนวัตกรรม องค์กรจะต้องมีความ

ยืดหยุ่น กล่าวคือหากมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และสุดท้าย หากองค์กรต้องการเป็นนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ สิ่งจำเป็นคือ องค์กรควรที่จะมีกระบวนการในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรมก่อนที่คู่แข่งจะทำ ซึ่งแหล่งที่มาของการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจนับว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเป็นนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งแหล่งที่มาที่ยังคงต้องศึกษาในอนาคตต่อไป

### 2.1.2 Journal of Marketing Management : Management Framework Guiding Strategic Thinking in Rapidly Changing Markets โดย Cravens, Piercy, and Baldauf (2009)

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างทางความคิด เพื่อเป็นแนวทางการคิดเชิงกลยุทธ์ในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งโครงสร้างทางความคิดดังกล่าว เป็นแนวทางที่จะบอกให้องค์กรต่างๆ ทราบว่าจะต้องได้รับข้อมูล ประเด็นหรือแนวโน้มอะไร โดยโครงสร้างทางความคิดนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเป็นอันดับแรก คือความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการทำการตลาด ซึ่งความสามารถดังกล่าวสามารถพิจารณาได้โดยธรรมชาติ และขอบเขตของปัจจัยที่กำหนดการเปลี่ยนแปลงของตลาด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของตลาดมักมีอิทธิพลมาจากการแข่งขันใหม่ๆ รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม จากนั้นทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาดอย่างลึกซึ้งขึ้น โดยระบุพื้นที่ทางการตลาดใหม่ วิเคราะห์กลยุทธ์ การแบ่งกลุ่มผู้บริโภค และพิจารณาถึงคุณค่าที่ผู้บริโภคต้องการในตลาดใหม่หรือกลุ่มผู้บริโภคใหม่ และท้ายที่สุดคือ พัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงกลยุทธ์ในด้านวิสัยทัศน์ การเลือกกลยุทธ์ต่อตลาดเป้าหมาย และ กลยุทธ์การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี โครงสร้างทางความคิดของงานวิจัยนี้เป็นเพียงแนวคิดที่รวบรวมมาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นหากมีการศึกษาแนวคิดเพิ่มเติม จำนวนความสัมพันธ์ดังกล่าวก็อาจเปลี่ยนแปลงได้

### 2.1.3 Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-Income Markets โดย Sánchez and Ricart (2010)

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ หาว่าปัจจัยใดในตลาดรายได้ต่ำที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างรูปแบบธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้มีการศึกษากรณีศึกษาจากข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ในตลาดรายได้ต่ำ และรูปแบบธุรกิจที่มี พบว่า รูปแบบธุรกิจที่พบในตลาดรายได้ต่ำจำแนกความแตกต่างของรูปแบบธุรกิจเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบธุรกิจแบบแบ่งแยก (Isolated Business Model) ซึ่งหมายถึงรูปแบบการเข้าตลาดใหม่ด้วยความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีในการสร้างข้อได้เปรียบกับโอกาสที่มีอยู่เดิม และรูปแบบธุรกิจแบบมีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Interactive Business Model) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรมีการรวบรวมความสามารถ และทรัพยากรทั้งใน และนอกองค์กรเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ ยังอภิปรายความเกี่ยวข้องของรูปแบบธุรกิจดังกล่าวในการสร้างคุณค่า (Value Creation) โดยงานวิจัยนี้ได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากตัวอย่าง 7 องค์กรที่มีความหลากหลาย ซึ่งในการสัมภาษณ์นี้ใช้คำถามแบบกึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรง โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า รูปแบบธุรกิจไม่ใช่เพียงการนำโอกาสที่มีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ แต่ตัวรูปแบบธุรกิจเองก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของโอกาสทางธุรกิจอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า แรงกระตุ้นทางสังคมเป็นแหล่งนวัตกรรมที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ นอกจากนี้ในการศึกษาการสร้างคุณค่า พบว่าองค์กรที่ใช้รูปแบบธุรกิจแบบแบ่งแยก จะมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพของปัจจัยในการผลิตเพื่อลดต้นทุน และตรึงราคาให้ต่ำกว่าราคาที่ผู้บริโภคเต็มใจที่จะจ่าย ส่วนองค์กรที่ใช้รูปแบบธุรกิจแบบมีความเกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม จะมีจุดประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มราคาที่ผู้บริโภคเต็มใจจะจ่ายให้สูงขึ้น โดยปรับปรุงคุณค่าและศักยภาพที่จะมอบให้กับผู้บริโภค

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาในกรณีของตลาดรายได้ต่ำเท่านั้น และมีได้ระบุปัจจัยรองลงมาว่าปัจจัยที่มีส่วนสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ



จากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า เป็นการศึกษาถึงกระบวนการของการเกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ หรือ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งในบางงานวิจัยเป็นเพียงการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมารวบรวมทำเป็นบทสรุปของงานวิจัยเท่านั้น จากช่องว่างดังกล่าวจึงเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยนี้ โดยนอกจากศึกษาข้อมูลทุติยภูมิอันได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี เพื่อให้ได้ Pre-Conceptual Model แล้ว ยังมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิร่วมด้วยเพื่อใช้ข้อมูลจากทั้ง 2 แหล่งเป็นบทสรุปของผลวิจัยต่อไป

## 2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

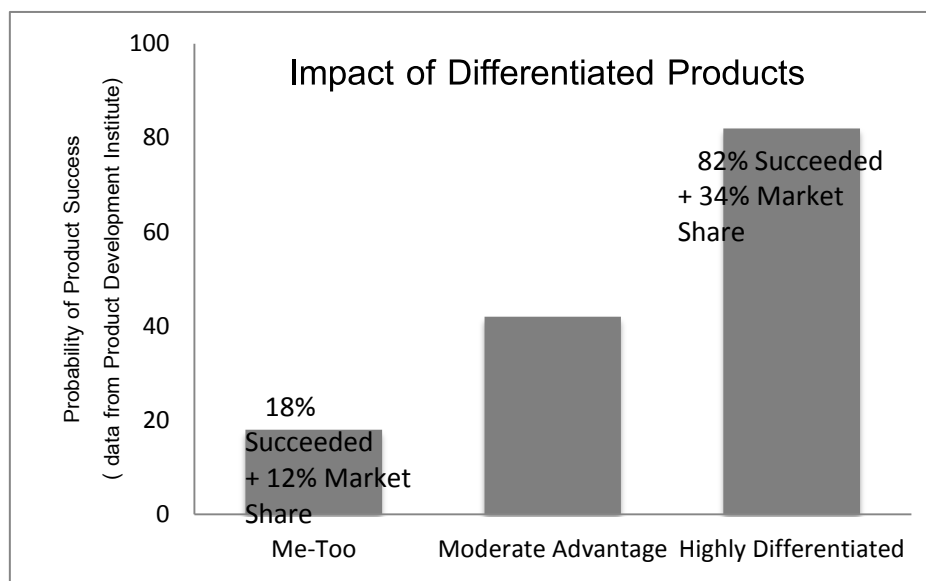
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ใช้เป็นพื้นฐานในงานวิจัยนี้มี 3 แนวคิดด้วยกัน คือ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ และนวัตกรรมเชิงรูปแบบธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation)

#### 2.2.1.1 ความหมายนวัตกรรม

ในทุกวันนี้ วงการธุรกิจไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใด ต่างพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมา โดยกลยุทธ์หนึ่งที่องค์กรใช้ในการสร้างความได้เปรียบดังกล่าวคือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เนื่องจากต้องการหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่แข่งกันลดราคาจนในที่สุดองค์กรที่เข้าร่วมในการแข่งขันจะต้องเสียหายกันไม่มากก็น้อย

ภาพที่ 2.1: Impact of differentiated Products



ดัดแปลงจาก: George, Works, and Watson-Hemphill. (2005). *Fast Innovation*. McGraw-Hill, 16.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นว่าการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ส่งผลให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมีถึง 82% และมีส่วนแบ่งการตลาด 34% แต่หากผลิตสินค้าตามผู้อื่น โดยไม่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจะทำให้โอกาสที่จะประสบความสำเร็จมีเพียง 18% และมีส่วนแบ่งการตลาด 12% เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าการสร้างความแตกต่างนั้นเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจกลยุทธ์หนึ่ง

สำหรับวิธีการสร้างความได้เปรียบอันเนื่องมาจากการสร้างความแตกต่างนั้นมีได้หลายด้าน เช่น การสร้างความแตกต่างโดยสร้างบรรจุภัณฑ์ให้แตกต่าง ความแตกต่างของสินค้าตัวอย่างเป็นรูปร่างต้น หรือมีการปรับคุณลักษณะสินค้าหรือบริการบางประการ เป็นต้น แต่ประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจคือ การสร้างความแตกต่างโดยใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน โดยความหมายของนวัตกรรมสามารถอธิบายได้ดังนี้

นวัตกรรมเป็นคำศัพท์ที่หมายถึง กรอบความคิดบางประการ เป็นผลของกระบวนการ (Process) ที่นำความคิดนั้นไปปฏิบัติเป็นรูปธรรม (Tucker, 2003) ซึ่งต้องอาศัยการคิดนอกกรอบ ที่มีเหตุผลมีเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์เพื่อการเชื่อมโยงกรอบความรู้หลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน

ทั้งความรู้ทางเทคโนโลยี ความรู้ด้านธุรกิจ ความรู้ด้านการตลาด ความรู้เรื่องการเงิน เป็นต้น (พงษ์ ภาวิจิตร, 2548) เพื่อให้ได้มาซึ่ง การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น รอบๆ ตัวมาเป็นโอกาส (Opportunity) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ไม่ว่าจะการ เปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นในลักษณะปฏิวัติแนวคิด หรือ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบต่อยอด (دنورคิน เจริญ, 2553) ในการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ หรือ เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2547) รวมทั้งมีความคิดใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้บริโภค หรือในบางครั้งอาจเป็นความรู้เดิมก็ได้ แต่ต้องมีวิธีการคิด วิธีการใช้ และวิธีการจัดการแบบใหม่ (พงษ์ ภาวิจิตร, 2548) และคุณค่านั้น จะต้องโดดเด่นจนผู้บริโภคสัมผัสได้ นอกจากนี้ คุณค่าดังกล่าว ควรเป็นคุณค่าที่แปลกใหม่ มากกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง (Tucker, 2003) เพื่อสร้างความแตกต่างอันเป็นเอกลักษณ์จากสินค้าและบริการ เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องของการรับรู้ของตลาดหรือกลุ่มเป้าหมายที่เราอยากจะทำ ด้วย หมายความว่า ถึงแม้ว่าเราจะค้นพบสิ่งที่ยิ่งใหญ่เพียงใด แต่หากกลุ่มเป้าหมายไม่สามารถรับ สารนั้นได้ ก็ไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม (พงษ์ ภาวิจิตร, 2548)

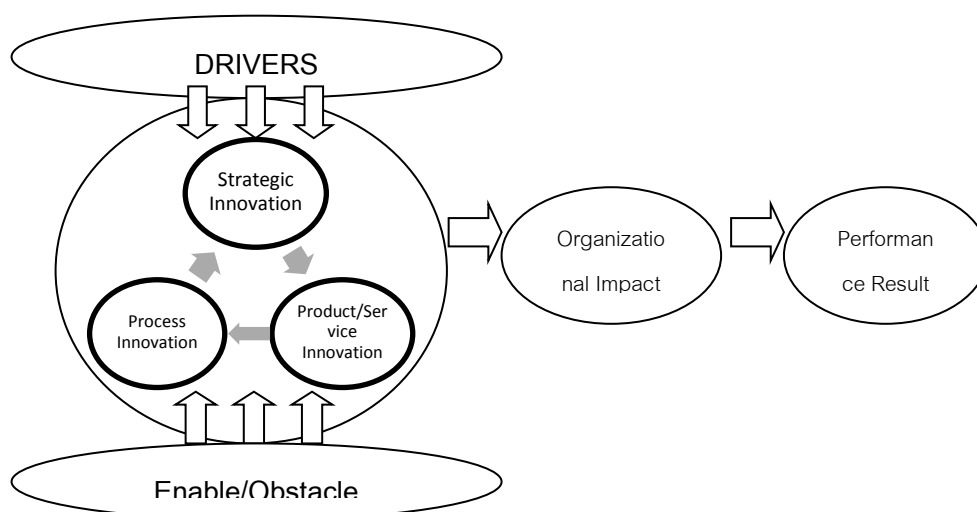
นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นการค้นคว้าหาเทคโนโลยีขั้นสูงใหม่ๆ หรือการประดิษฐ์ คิดค้น สิ่งใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างสินค้าที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ที่ยังไม่เคยมีผู้ใดค้นพบมาก่อนเสมอไป เนื่องจากสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง คือ การพัฒนาแนวความคิดของธุรกิจ เพื่อสร้างโอกาสทาง การตลาดขึ้นมาเอง โดยไม่ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นเดิมๆ (ธีรยุทธ วัฒนาสุโขต, 2549) ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและ ระดับหน่วยธุรกิจ แต่ข้อเท็จจริงประการหนึ่งที่ต้องตระหนักคือ โดยมากแล้วการทำนวัตกรรมมักจะ ประสบกับความล้มเหลว แต่ขณะเดียวกัน หากบริษัทไม่ทำนวัตกรรม ธุรกิจนั้นก็ไปไม่รอด (พงษ์ ภาวิจิตร, 2548)

दनัย เทียนพุม (2551) กล่าวว่านวัตกรรม หมายถึง การกระทำหรือคิดค้นเกี่ยวกับ ความคิดใหม่ๆ หรือการกระทำที่ใหม่ๆ โดยมุ่งในเชิงพาณิชย์

องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม คือ องค์กรที่มุ่งเน้นการนำเสนอคุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้นให้กับลูกค้า ซึ่งองค์กรจะไม่นำเสนอสินค้าหรือบริการเนื่องมาจากคู่แข่งชั้นเสนอด้วย แต่จะ

คิดในแง่ของสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ ถึงแม้คุณค่าเหล่านั้นจะอยู่นอกเหนือจากสิ่งที่อุตสาหกรรมเสนออยู่ในปัจจุบัน (พสุ เดชะรินทร์, 2547) จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าแรงขับเคลื่อนบางประการ เช่น การเงิน การเปลี่ยนแปลงของตลาดหรือเศรษฐกิจ วงจรสินค้า เป็นต้น รวมทั้งปัจจัยที่มีผลในการสร้างสรรค์หรือทำลายนวัตกรรม มีผลให้องค์กรเกิดนวัตกรรมซึ่งโยงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่อมา

ภาพที่ 2.2: โครงสร้างองค์กรนวัตกรรม (Framework of Organizational Innovation)



ดัดแปลงจาก: ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2551). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ

จากความหมายของนวัตกรรมข้างต้นจะเห็นว่า นักวิชาการทั้งหลายต่างบอกว่า นวัตกรรมคือ สิ่งใหม่ๆ โดยยังมีได้กล่าวว่าคุณค่าใหม่นั้นต้องเป็นอย่างไรถึงจะเรียกว่าใหม่ วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ได้กล่าวว่า ใหม่ในที่นี้จะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ สร้างความแตกต่างได้อย่างชัดเจน เช่น สร้างคุณค่าใหม่ที่มีผลทางเศรษฐศาสตร์ และสามารถทำให้อะไรๆ ที่เคยมีถูกแทนที่ด้วยสิ่งใหม่และหมดคุณค่าไป

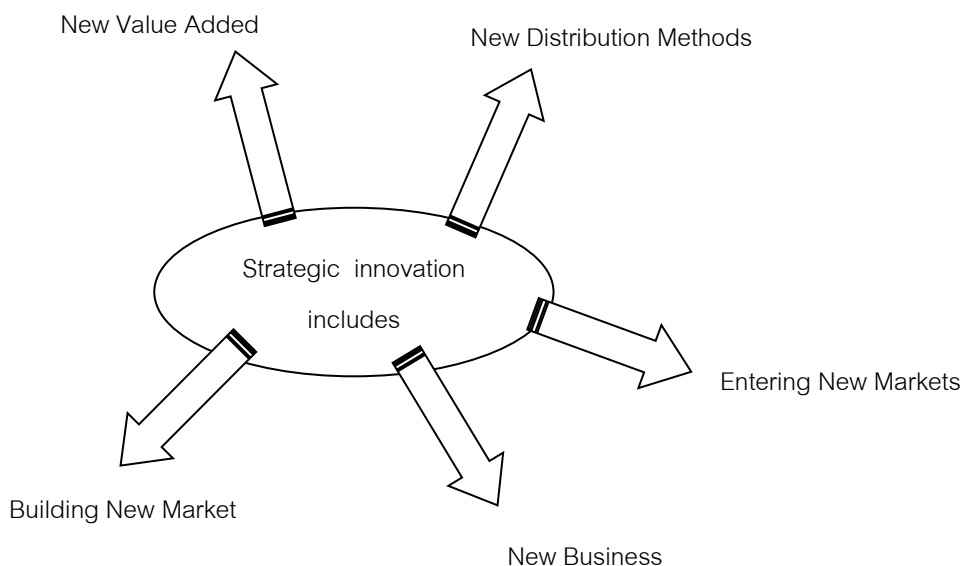
### 2.2.1.2 ประเภทของนวัตกรรม

การเกิดนวัตกรรมขึ้นนั้น ไม่ใช่เกิดได้เพียงกับในสินค้าเท่านั้น นวัตกรรมสามารถที่จะเกิดได้ในหลายๆ ด้าน (พสุ เดชะรินทร์, 2547) ซึ่งการแบ่งประเภทของนวัตกรรม สามารถพิจารณาได้หลายแนวทาง ดังนี้

Tucker (2003) ได้เสนอว่า นวัตกรรมสามารถแบ่งประเภทได้ 3 ชนิดด้วยกัน คือ นวัตกรรมในเรื่อง สินค้า นวัตกรรมในเรื่องกระบวนการ และนวัตกรรมในเรื่องของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถขยายความได้ดังนี้

1. นวัตกรรมในเรื่องสินค้า สินค้าในที่นี้ นอกจากจะหมายถึงสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ หรือสิ่งที่สามารถจับต้องได้แล้ว ยังหมายรวมถึงบริการที่ไม่สามารถจับต้องได้อีกด้วย นวัตกรรมของสินค้าและบริการ คือผลที่ได้มาจากการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคอันส่งผลประโยชน์ให้ทั้งแก่ผู้บริโภคและองค์กร
2. นวัตกรรมในเรื่องกระบวนการในการจัดการ นวัตกรรมในส่วนนี้อาจถือได้ว่าเป็นส่วนที่ผู้บริโภคอาจไม่ทราบเลยว่าได้เกิดขึ้นแล้ว เนื่องจากนวัตกรรมดังกล่าวเป็นสิ่งที่อยู่ในองค์กร เป็นเรื่องของการคิดหาวิธีในการจัดการกระบวนการการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่ดีขึ้นเช่น เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต เป็นต้น
3. นวัตกรรมในเรื่องยุทธศาสตร์ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบแห่งการสร้างนวัตกรรมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับสินค้าโดยมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับผู้บริโภค นวัตกรรมนี้จะแตกต่างกับนวัตกรรมในเรื่องสินค้าและกระบวนการในการจัดการตรงที่ว่า นวัตกรรมในเรื่องยุทธศาสตร์จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสินค้าและบริการ แต่จะสัมผัสโดยตรงกับผู้บริโภค นวัตกรรมนี้จะเกิดเมื่อองค์กรได้เปลี่ยนการเสนอความพอใจให้กับผู้บริโภคในลักษณะต่างๆ ดังนี้

ภาพที่ 2.3: The Elements of Strategy Innovation



ดัดแปลงจาก: ทักเกอร์, อาร์.บี. (2552). องค์การแห่งการสร้างนวัตกรรม. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล.  
กรุงเทพฯ: เอเอสทีวีผู้จัดการ, 37.

- การบริการที่เพิ่มคุณค่าใหม่ให้กับผู้บริโภค (New Value Added Services)
- วิธีการจัดจำหน่ายแบบใหม่ (New Distribution Methods)
- รูปแบบในการทำธุรกิจแบบใหม่ (New Business Models)
- ช่องทางการตลาดใหม่ (Entering New Markets)
- การสร้างตลาดใหม่ (Building New Markets)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2550) ได้กำหนดประเภทนวัตกรรมไว้หลายด้านด้วยกัน เช่น นวัตกรรมด้านสินค้า กระบวนการ การบริการ การตลาด การเงิน ศิลปะ การบริหารจัดการ และ ความคิด เป็นต้น ซึ่งในแต่ละด้านสามารถแบ่งนวัตกรรมจากรูปแบบการสร้างนวัตกรรมได้ 2 แบบ คือ

1. นวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Radical/Disruptive Innovation) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ไม่เกี่ยวข้องกับวิธีการเดิมที่มีอยู่ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นนวัตกรรมที่เพิ่งค้นพบ (Breakthrough Innovation) หรือ นวัตกรรมที่ไม่ได้ทำต่อเนื่องจากสิ่งอื่น (Discontinuous Innovation)(แคทซ์,

2549) โดยนวัตกรรมประเภทนี้คือกระบวนการนำเสนอสิ่งใหม่ที่ดีอย่างแท้จริงสู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (value) ความเชื่อเดิม (belief) ตลอดจนระบบคุณค่า (value system) ของสังคมอย่างสิ้นเชิง เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมจากรูปแบบเดิมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีการเดิมสู่นวัตกรรมภายใต้กรอบการดำเนินงานใหม่ เป็นนวัตกรรมที่มีลักษณะสร้างการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในกิจกรรมขององค์กร และ Damanpour (1996) ยังกล่าวว่าการสร้างนวัตกรรมแบบก้าวกระโดดจะสามารถสร้างความแตกต่างอย่างมากกับวิธีปฏิบัติที่มีอยู่ด้วย

2. นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental/Evolutionary Innovation) คือนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้ว กล่าวคือเป็นการปรับปรุงสินค้าหรือบริการอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือ เพื่อจุดประสงค์อื่น เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมจากรูปแบบเดิมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการไปสู่รูปแบบใหม่อย่างเป็นลำดับขั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปเพียงบางส่วนโดยมีการพัฒนามาจากรูปแบบเดิม แต่โครงสร้างโดยรวมยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง Damanpour (1996) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมแบบนี้จะสร้างความแตกต่างกับวิธีปฏิบัติที่มีอยู่ในระดับที่ลดลงจากนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด

โดยปกติแล้ว นวัตกรรมส่วนเพิ่ม และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงเป็นสิ่งที่มักเกิดควบคู่กัน โดยทิศทางในการสร้างนวัตกรรมนั้นมักเกิดจากสร้างนวัตกรรมส่วนเพิ่มเป็นเวลานาน และมีนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงแทรกเป็นระยะ (แคทซ์, 2549)

นอกจากนี้ ดนัย เทียนพุด (2551) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. นวัตกรรมสินค้า (Product Innovation) มักเป็นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง หรือความรู้ใหม่ออกมาเป็นสินค้าหรือบริการใหม่
2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) หมายถึงถึงกระบวนการผลิตและกระบวนการทางธุรกิจต่างๆที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถเหนือคู่แข่งได้

3. นวัตกรรมธุรกิจ-ความรู้ (Business-Knowledge Innovation) ซึ่งนวัตกรรมประเภทนี้จะรวมถึงนวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

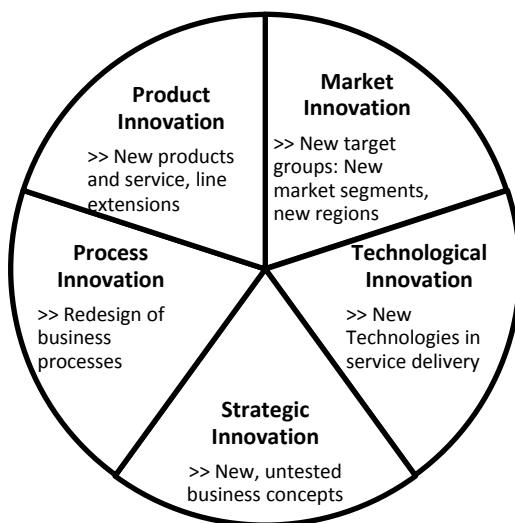
ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2551) ได้แบ่งประเภทของนวัตกรรม (Type of Innovation) ซึ่งแบ่งประเภทหลักๆ อยู่ 3 ประเภทคือ

1. นวัตกรรมกระบวนการ(Process Innovation) นวัตกรรมกระบวนการเข้ามามีความสำคัญในเรื่องคุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พยายามปรับปรุงระบบการทำงานนำไปสู่กระบวนการที่ดีกว่า ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด
2. นวัตกรรมสินค้าและบริการ(Product/Service Innovation) คือ วิธีการพัฒนาปรับปรุง คุณลักษณะจากที่เป็นอยู่ในสินค้าและบริการ เร่งนำเสนอสินค้าใหม่สู่ตลาดเร็วกว่าคู่แข่ง ขณะเดียวกันก็ต้องรักษา และมีการปรับปรุงสินค้าอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้เกิดความต่อเนื่องในสินค้าและบริการ
3. นวัตกรรมกลยุทธ์หรือธุรกิจ (Strategic Innovation) การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของนวัตกรรมกลยุทธ์มี 3 ประการคือ
  - 3.1 การสร้างมิติของการบริหารสินค้าและบริการให้เกิดความแตกต่าง และโดดเด่น นอกเหนือจากการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่
  - 3.2 การสร้างกฎเกณฑ์ใหม่ พื้นที่ทางการตลาดใหม่
  - 3.3 การสร้างกรอบ และขอบเขตของการครอบครอง เพื่อการสร้างภูมิคุ้มกัน



Moeller, Stolla, and Doujak (2008) เสนอว่ารูปแบบของนวัตกรรมนั้นมี 5 รูปแบบด้วยกัน ดังภาพที่ 2.4

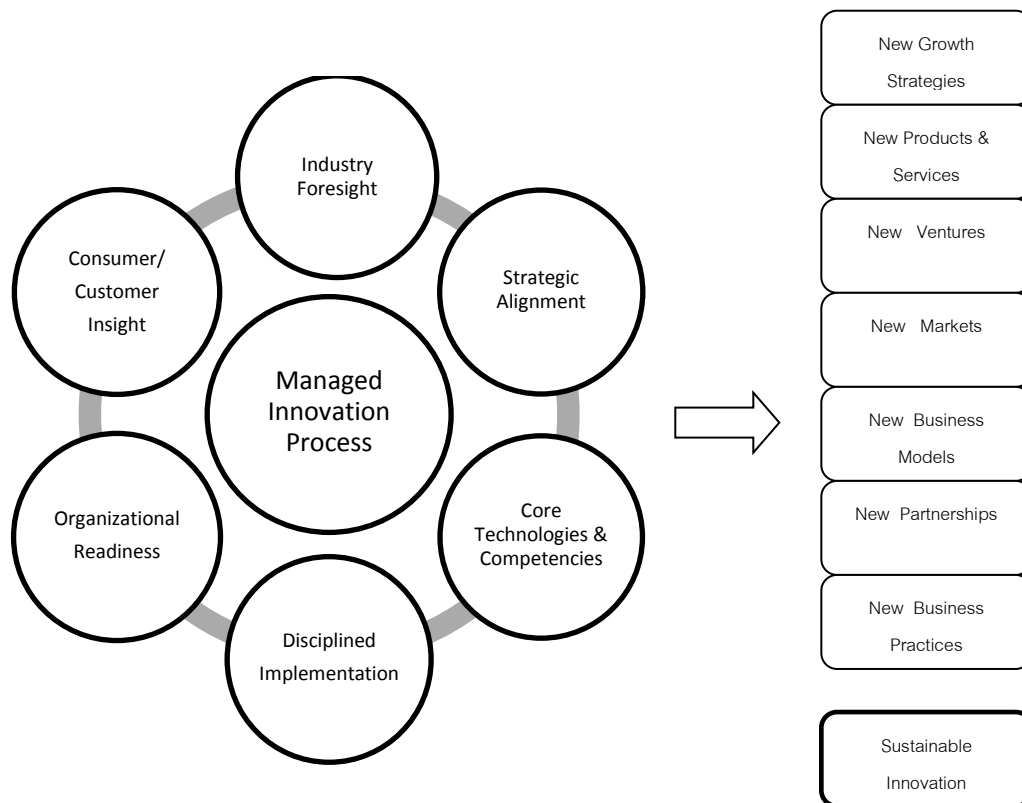
ภาพที่ 2.4: Forms of Innovation



ดัดแปลงจาก : Moeller et al. (2008). *Strategic Innovation Building New Growth Businesses*, 15.

จากภาพที่ 2.4 จะเห็นว่า นวัตกรรมทางกลยุทธ์เป็นนวัตกรรมประเภทหนึ่ง หมายถึง การสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมนี้อาจทำได้โดยสร้างกลยุทธ์การเติบโต สร้างประเภทสินค้า บริการและรูปแบบธุรกิจใหม่ (Palmer and Kaplan, 2007) คือ การสร้างส่วนผสมใหม่ๆ ที่เกิดจากคำถาม 3 คำถามทางธุรกิจว่า อะไร(อะไร คือ ความต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ รวมทั้งอะไร คือ คุณค่าที่องค์กรเสนอให้กับลูกค้า) ใคร(ใคร คือ ลูกค้าขององค์กร) และอย่างไร(องค์กรจะส่งมอบคุณค่าเพื่อสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้อย่างไร) โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ก่อให้เกิดคุณค่าใหม่แก่ผู้บริโภค ลูกค้าและองค์กร และเป็นการเปลี่ยนการเล่นเกมส์ในการแข่งขันไปสู่แบบใหม่ด้วย

ภาพที่ 2.5: The Seven Dimensions of Strategic Innovation



ดัดแปลงจาก: Palmer and Kaplan. (2007). *A Framework for Strategic Innovation: Blending Strategy and Creative Exploration to Discover Future Business Opportunities*. California: InnovationPoint, 6.

ภาพที่ 2.5 แสดงถึงโครงสร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์ประกอบด้วย 7 ด้านที่ก่อให้เกิด กลยุทธ์การเติบโตใหม่ๆ สินค้าและบริการใหม่ คู่ค้าใหม่ ตลาดใหม่ รูปแบบธุรกิจใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่ และการปฏิบัติงานแบบใหม่ ซึ่งล้วนแต่เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งสิ้น นอกจากนี้ หากกระบวนการดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และซ้ำๆ จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่นวัตกรรมอย่างยั่งยืนได้

พงษ์ ภาวิจิตร (2548) เสนอว่า ประเภทของนวัตกรรมมีอยู่สองชนิดหลักๆ ด้วยกัน โดยแบ่งตามระดับของนวัตกรรม ตารางที่ 2.1 ได้เป็น

ตารางที่ 2.1: ระดับของนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

ระดับที่ 1 Simple Solution	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับการหาแนวทางแก้ปัญหาธุรกิจที่ง่าย และเกิดมากที่สุด โดยตั้งข้อสังเกต และทำวิจัยแต่ละบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ</li> </ul>
ระดับที่ 2 System Solution	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับที่มีการเชื่อมต่อนวัตกรรมของบุคคลที่ไม่เป็นทางการให้เป็นระบบมากขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ 3 Inventive Solution	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับที่มีการลงทุนค้นหาแนวทางแก้ปัญหาในปัจจุบันหรือแสวงหาโอกาสใหม่ เช่น การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ</li> </ul>
ระดับที่ 4 Radical Invention	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับของการวิจัย ค้นหา อย่างเป็นเรื่องราว เช่น การทดลองในห้องปฏิบัติการ</li> </ul>
ระดับที่ 5 Totally New Phenomena	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับของการค้นพบอะไรใหม่ๆ</li> </ul>

ดัดแปลงจาก: พงษ์ ผาวิตร. (2548). 42นวัตกรรมทางธุรกิจ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

1. นวัตกรรมด้านเทคนิคหรือสินค้าที่มีความแปลกใหม่ เป็นนวัตกรรมที่อยู่ในระดับที่ 4-5
2. นวัตกรรมใหม่ในการทำธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่อยู่ในระดับที่ 1-3

นอกจากนี้ นวัตกรรมยังสามารถแบ่งประเภทได้อีก โดยตัวนวัตกรรมเองมีหลากหลายรูปแบบทั้งนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยี (Technological innovation) นวัตกรรมเชิงการจัดการ (non-technical innovation) ซึ่งเป็นการสร้างรูปแบบทางธุรกิจ (Business model) ขึ้นใหม่ นวัตกรรมเชิงการออกแบบ และนวัตกรรมทางการตลาด นอกจากนี้ นวัตกรรมยังรวมถึงการค้นพบวิธีใช้ใหม่ ตลาดใหม่สำหรับสินค้าและบริการเดิมที่มีอยู่ (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2548)

กล่าวโดยสรุปแล้วพบว่า ประเภทของนวัตกรรมจะแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ นวัตกรรมสินค้าและบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมทางธุรกิจ ซึ่งในแต่ละประเภคนั้นสามารถสร้างรูปแบบของการเกิดนวัตกรรมได้ 2 รูปแบบคือ การเกิดนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และก้าวกระโดด ซึ่งมักเกิดควบคู่กันภายในนวัตกรรมประเภทหนึ่งๆ

### 2.2.1.3 เกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นนวัตกรรม

จากหนังสือประกอบคู่มือธุรกิจตามแนวคิดผู้บริหารยุคใหม่ (อิมเมจเอ็นเตอร์ไพรส์, 2548) กล่าวว่า การพิจารณาว่าความคิดหรือการกระทำนั้นๆ เป็นนวัตกรรมหรือไม่ มีเกณฑ์ในการพิจารณา 4 ประการคือ

1. จะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อนในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานในปัจจุบัน
2. มีการนำวิธีการจัดระบบมาใช้ โดยต้องมีการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ให้ละเอียดถี่ถ้วนก่อนจึงจะทำการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งที่นำมาใช้อาจเป็นสิ่งที่คิดค้นขึ้นมาเองหรือต่อยอดจากความคิดของแหล่งอื่นก็ได้
3. มีการพิสูจน์แล้วว่าก่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น ในบางกรณีนวัตกรรมที่คิดค้นก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าผลลัพธ์ที่จะได้ก็ไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่ดีเหมาะสม
4. ยังไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบปัจจุบัน หมายถึง ยังอยู่ในระหว่างทดลองใช้ หรือทดลองตลาด หากนวัตกรรมถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายแล้วก็ไม่ถือเป็นนวัตกรรมอีกต่อไป

### 2.2.1.4 นิยามของนวัตกรรมที่ใช้ในงานวิจัย

จากคำนิยามทั้งหมดข้างต้นผู้วิจัยได้ทำการเรียบเรียง และเสนอขอบเขตของคำว่า นวัตกรรมที่ใช้ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ผลของการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นผลให้เกิดคุณค่าใหม่ๆ ออกมาสู่ตลาด โดยคุณค่านั้นอาจเป็นคุณค่าที่เกิดจากการจัดการสิ่งที่อยู่ในรูปแบบใหม่หรือเป็นคุณค่าที่คิดค้นเองใหม่ทั้งหมดก็ได้ โดยในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมในด้านธุรกิจ กล่าวคือ นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างและสื่อสารคุณค่าใหม่ที่ผู้บริโภคสัมผัสได้ ซึ่งเป้าหมายหลักคือ ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งความหมายของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ จะกล่าวถึงในหัวข้อนิยามของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

## 2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจ

### 2.2.2.1 ความหมายของรูปแบบทางธุรกิจ

ความหมายของรูปแบบธุรกิจมีหลากหลายนักวิชาการให้ความหมายซึ่งเหมือนหรือแตกต่างกันออกไป ทุกๆ องค์กรต่างก็มีรูปแบบธุรกิจ แต่จะต่างกันก็เพียงว่าองค์กรจะมีการอธิบายรูปแบบธุรกิจในรูปแบบใด ชัดเจน มีลายลักษณ์อักษรหรือเป็นเพียงแค่ภาพคิดในใจเท่านั้น (Chesbrough, 2007) รูปแบบธุรกิจที่ Chesbrough ตีความออกมาหมายถึง กรอบความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ รูปแบบธุรกิจที่พบจะมีหน้าที่หลัก 2 ประการคือ Value Creation และ Value Capture

1. Value Creation คือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น โดยการระบุนกิจกรรมทั้งหมด นับตั้งแต่เริ่มได้ส่วนประกอบหรือวัตถุดิบมาจนกระทั่งนำไปสร้างความพึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการแก่ผู้บริโภค ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะส่งผลให้สินค้าหรือบริการนั้นๆ มีคุณค่าเพิ่มขึ้น
2. Value Capture คือ การได้รับประโยชน์จากคุณค่าที่สร้างขึ้นข้างต้น จากการระบุทรัพยากร สิทธิทรัพย์สิน หรือสถานะของการทำกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร

นอกจากนี้ Osterwalder and Pigneur (2010) ยังกล่าวว่ นอกจากหน้าที่หลัก 2 ประการข้างต้นแล้ว รูปแบบธุรกิจยังอธิบายถึงการส่งมอบคุณค่า (Value Deliver) ขององค์กรด้วย

Chesbrough and Rosenbloom (2002) ได้ให้นิยามรูปแบบธุรกิจซึ่งประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

1. Value Proposition คือ คุณค่าที่สร้างขึ้นมาจากสิ่งที้องค์กรนำเสนอให้กับผู้บริโภค โดยคุณค่านั้นคือคุณค่าที่องค์กรคิดว่าจะเป็นคุณค่าของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กร หรือมูลค่าเพิ่มที่ผู้บริโภคได้รับจากสินค้าหรือบริการ

2. Target Market คือ กลุ่มเป้าหมายหรือส่วนตลาดที่องค์กรต้องการให้รับรู้สิ่งที่องค์กรนำเสนอ หรือ กลุ่มผู้ใช้ที่เห็นว่าจุดมุ่งหมายของสินค้าและบริการเป็นประโยชน์ จึงใช้สิ่งนั้นเพื่อจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
3. Value Chain หรือ ห่วงโซ่คุณค่า คือ โครงสร้างที่องค์กรใช้ในการสร้างและส่งต่อสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ ครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการรับวัตถุดิบ การผลิต ไปจนการจำหน่ายถึงมือของผู้บริโภค รวมทั้งกำหนดสินทรัพย์ที่จำเป็นต่อห่วงโซ่คุณค่า รวมไปถึงซัพพลายเออร์ และลูกค้าขององค์กรด้วย
4. Revenue Mechanism คือ การระบุวิธีการหรือกลไกที่องค์กรได้รับรายได้เข้ามา รวมทั้งประมาณการโครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) และศักยภาพในการทำกำไร (Profit Potential) ที่เป็นไปได้ของสิ่งที่นำเสนอ ซึ่งสอดคล้องกับคุณค่า และห่วงโซ่คุณค่าที่เลือกใช้
5. Value Network หรือ Ecosystem คือ ตำแหน่งขององค์กรภายในเครือข่ายคุณค่า โดยเชื่อมโยงซัพพลายเออร์ ลูกค้า รวมไปถึงองค์กรที่ผลิตสินค้าหรือบริการที่ใช้ร่วมกัน และคู่แข่งชั้นขององค์กร
6. Competitive Strategy คือ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง

Magretta (2002) กล่าวว่า รูปแบบธุรกิจที่ดีจะต้องตอบคำถามว่า ใครคือลูกค้า อะไรคือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจะสร้างรายได้ให้กับธุรกิจอย่างไร และองค์กรจะส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างไร ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งจากคำถามดังกล่าวสามารถสรุปเป็นหัวข้อได้ว่า รูปแบบธุรกิจประกอบไปด้วย

1. Customer Definition คือ การให้นิยามว่าลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใคร
2. Value to Customer คือ คุณค่าที่องค์กรสร้างเพื่อมอบให้แก่ลูกค้า
3. Revenue Logic คือ วิธีการสร้างรายได้ให้กับองค์กร

4. Economic Logic คือ พิจารณาเกี่ยวกับต้นทุน เศรษฐกิจที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการขององค์กร.

Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) กล่าวว่ารูปแบบธุรกิจประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่เชื่อมถึงกันในการสร้างและส่งมอบคุณค่า 4 ส่วน แสดงในภาพที่ 2.6 ดังนี้

1. Customer Value Proposition (CVP) คือ คุณค่าที่องค์กรสร้างให้กับผู้บริโภค กล่าวคือ วิธีที่จะช่วยผู้บริโภคให้ทำงานได้สำเร็จ (Job Done) โดยงานหมายถึง ปัญหาที่ผู้บริโภคต้องการการแก้ไขหรือตอบสนอง เมื่อองค์กรเข้าใจงานที่ผู้บริโภคต้องการ องค์กรก็จะสามารถออกแบบสิ่งที่จะนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้
2. Profit Formula หรือ โครงสร้างกำไร คือ แผนงานที่จะบอกว่างค์กรสร้างคุณค่าและส่งคุณค่าอย่างไรไปยังผู้บริโภค ซึ่งจะประกอบไปด้วย
  - 2.1 Revenue Model คือ รูปแบบการได้รายได้ที่มาจาก ราคาคูณด้วยปริมาณขาย
  - 2.2 Cost Structure เป็นโครงสร้างต้นทุนที่อาจอยู่ในรูปของต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม และการประหยัดเชิงขนาด แต่โครงสร้างต้นทุนที่มีความสำคัญที่สุดคือ ต้นทุนในส่วนของ Key Resource ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป
  - 2.3 Margin Model คือ โครงสร้างต้นทุนหรือปริมาณขายที่คาดหวังเพื่อให้ได้กำไรที่องค์กรต้องการ
  - 2.4 Resource Velocity คือ ความเร็วในการหมุนเวียนสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์อื่นๆ ที่องค์กรต้องการ นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถในการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพให้เหมาะสมกับปริมาณขาย และกำไรที่วางไว้

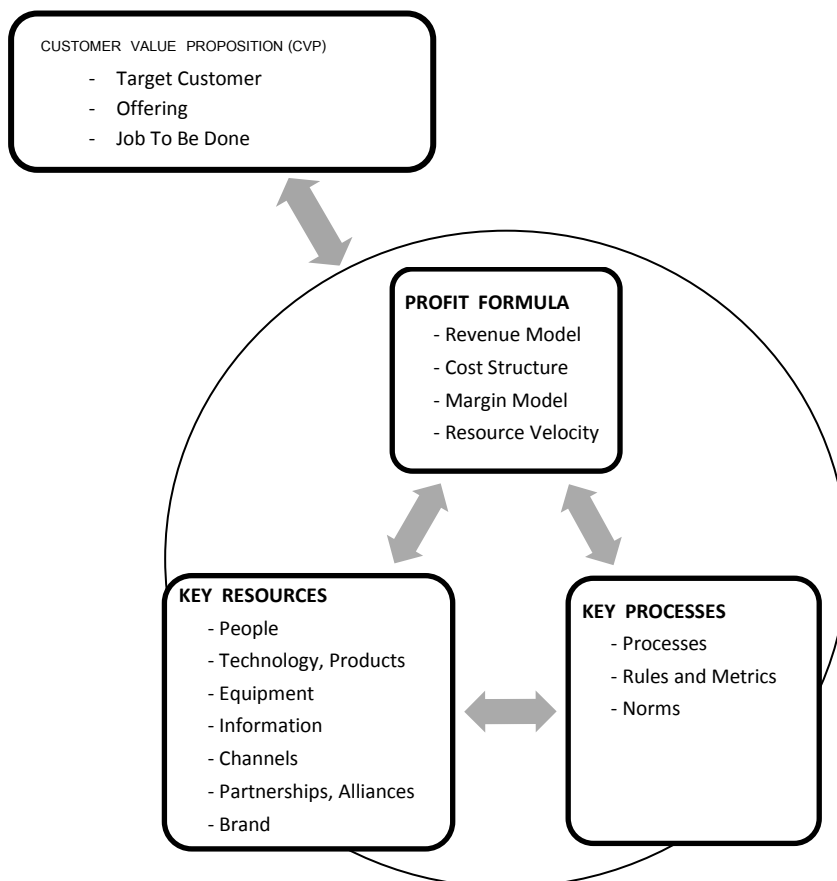
อย่างไรก็ดี โครงสร้างกำไรมักเริ่มจากการกำหนดราคาที่ต้องใช้ในการส่งคุณค่าที่องค์กรสร้างให้กับผู้บริโภคนั่นก่อน จากนั้นย้อนกลับไปพิจารณาว่าอะไรคือต้นทุนผันแปร และกำไรเบื้องต้น (Gross Margin) ที่ต้องมี หลังจากนั้นพิจารณาขนาดและความเร็วในการหมุนเวียนสินค้า เพื่อให้ได้กำไรที่องค์กรต้องการ

3. Key Resources คือ สินทรัพย์ขององค์กรเช่น พนักงาน(People) เทคโนโลยี (Technology) คู่ค้า(Partnership) สินค้า สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ต่างๆ ช่องทางการจัดจำหน่าย(Channel) หรือแม้กระทั่งตราสินค้า(Brand) ก็ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่ใช้ในการสร้างและส่งมอบคุณค่าอันเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมายและองค์กร ซึ่ง Key Resources แตกต่างจาก Generic Resources ในส่วนที่ทุกๆ องค์กรจะมี Generic Resources ซึ่งไม่ได้สร้างความแตกต่างทางการแข่งขันแต่อย่างใด แต่ Key Resources จะเป็นแหล่งที่มีค่าที่องค์กรหนึ่งๆ พึ่งมีเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
4. Key Processes คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมี กระบวนการในส่งมอบคุณค่า 2 ส่วนคือ การบริหารและการจัดการ รวมไปถึงการฝึกฝนพนักงาน การพัฒนา(R&D) การผลิต(Manufacturing) การจัดทำงบการเงิน การวางแผนงาน การขาย การตลาด การบริการ รวมทั้งกฎและบรรทัดฐานขององค์กรด้วย ซึ่งกระบวนการดังกล่าวใช้ในการเพิ่มขนาดและความสามารถขององค์กร

ทั้ง 4 ส่วนข้างต้นล้วนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อธุรกิจ ใน 2 ส่วนแรกคือ CVP และ Profit Formula เป็นการกำหนดคุณค่าที่จะมอบให้ผู้บริโภคและองค์กร ส่วน Key Resources และ Key Processes เป็นการอธิบายวิธีในการส่งมอบคุณค่าไปยังผู้บริโภคและองค์กร



ภาพที่ 2.6: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ



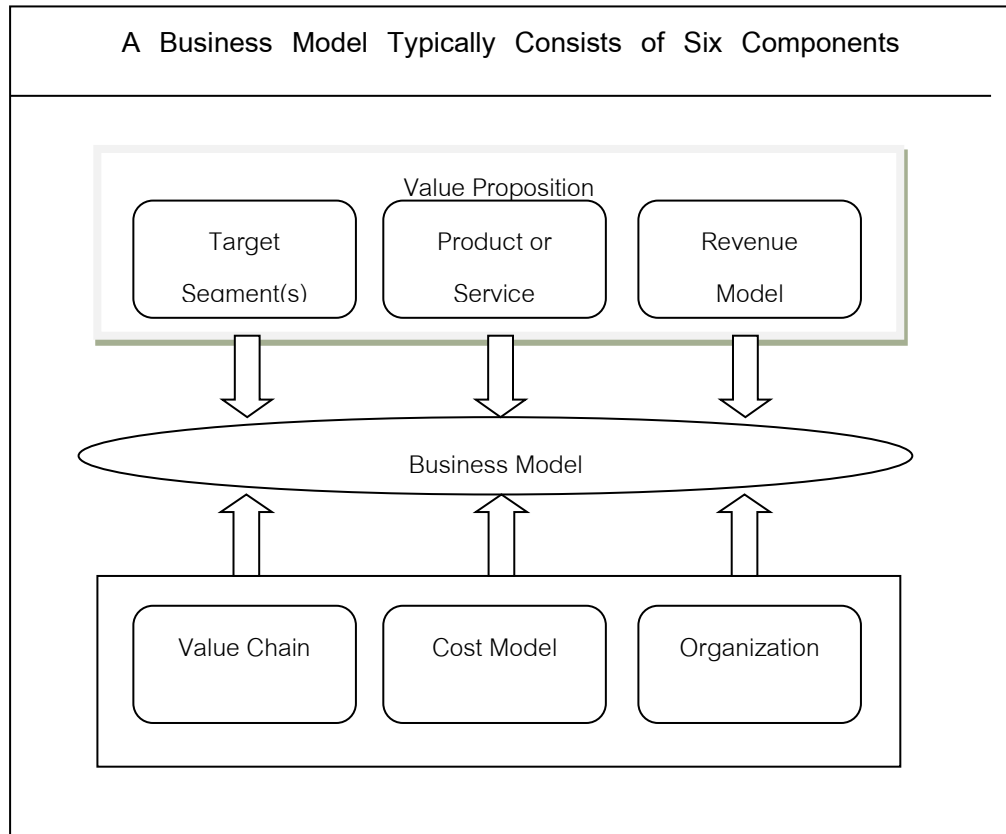
ดัดแปลงจาก: Johnson et al. (2008). *Reinventing Your Business Model* ใน *Harvard Business Review*, 5.

Lindgardt, Reeves, Stalk, and Deimler (2009) กล่าวว่า รูปแบบธุรกิจประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ซึ่งในแต่ละส่วนจะประกอบไปด้วยหน่วยย่อยอีก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. Value Proposition เป็นการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอ โดยสะท้อนถึงมุมมอง 3 ด้าน คือ
  - 1.1 Target Segment หมายถึง กลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใดที่องค์กรต้องการนำเสนอคุณค่า รวมทั้งความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มดังกล่าวในจุดไหนที่องค์กรต้องการตอบสนอง

- 1.2 Product or Service Offering คือ อะไรคือสินค้าหรือบริการที่องค์กรนำเสนอแก่ผู้บริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการ รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้บริโภค
- 1.3 Revenue Model คือ องค์กรได้รับสิ่งตอบแทนอย่างไรจากการนำเสนอสินค้าหรือบริการนั้นๆ
2. Operating Model เป็นการตอบคำถามว่า รูปแบบการส่งมอบสิ่งที้องค์กรต้องการนำเสนอเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบไปด้วย 3 แนวทาง คือ
  - 2.1 Value Chain คือ โครงสร้างการส่งมอบขององค์กรสู่ผู้บริโภคเป็นอย่างไร ตั้งแต่ต้นกระบวนการจนถึงมือผู้บริโภค อะไรคือสิ่งที้องค์กรต้องทำภายในองค์กร (In-house) บ้าง อะไรคือสิ่งที้องค์กรต้องพึ่งพาแหล่งอื่น (Outsource) บ้าง
  - 2.2 Cost Model คือ รูปแบบสินทรัพย์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสิ่งที้องค์กรต้องการนำเสนอเป็นอย่างไร
  - 2.3 Organization คือ องค์กรมีวิธีในการจัดการและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในการสนับสนุนหรือส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่งเช่นอย่างไร

ภาพที่ 2.7: องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ 6 ประการ



ดัดแปลงจาก: Lindgardt et al. (2009). *Business Model Innovation When the Game Gets Tough, Change the Game*. The Boston Consulting Group, 2

Osterwalder and Pigneur (2010) เสนอองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจออกมาในรูปแบบ Canvas ที่เรียกว่า The Business Model Canvas ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 9 ประการ (9 Building Blocks) แสดงในภาพที่ 2.8 ได้แก่

ภาพที่ 2.8: The Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
	Key Resources		Channels	
Cost Structure			Revenue Streams	

ดัดแปลงจาก : Osterwalder and Pigneur . (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, 44.

1. Customer Segments หมายถึง กลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นกลุ่มที่เป็นเป้าหมายขององค์กรในการเข้าถึงและนำเสนอ ซึ่งหมายรวมทั้งองค์กรจะสร้างคุณค่าให้ใคร? และ ใครคือลูกค้าที่สำคัญที่สุดขององค์กร ลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญของรูปแบบธุรกิจ ถ้าไม่มีลูกค้า องค์กรก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดได้นั้น องค์กรจะต้องจัดกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มเฉพาะๆ ซึ่งพิจารณาจากความต้องการที่เหมือนกัน ลักษณะพฤติกรรมที่เหมือนกันและทัศนคติต่างๆ จากนั้นองค์กรจะต้องตัดสินใจเลือกกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการเข้าถึง และกลุ่มเป้าหมายใดที่องค์กรไม่สนใจ ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายมีหลายประเภท อาทิ เช่น กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มใหญ่ (Mass Market) กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (Niche Market) กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกลุ่มๆ (Segmented) กลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างไม่เกี่ยวข้องกัน 2 กลุ่ม (Diversified) และกลุ่มเป้าหมายที่มาจากหลากหลายด้าน (Multi-sided Platforms or Multi-sided Markets)
2. Value Propositions หมายถึง สินค้าหรือบริการที่สร้างคุณค่าให้กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยเฉพาะ คุณค่าที่องค์กรนำเสนอขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ใช้ในการแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยคุณค่าดังกล่าวอาจเป็นคุณค่าที่เป็นปริมาณ

เช่น ราคา ความรวดเร็วในการส่งมอบ หรือเป็นคุณค่าเชิงคุณภาพ เช่น รูปแบบประสบการณ์ของลูกค้า เป็นต้น โดยตัวอย่างเบื้องต้นของคุณค่าที่ให้แกลูกค้า คือ ความใหม่ที่ลูกค้ายังไม่เคยได้รับมาก่อน (Newness) การใช้งานซึ่งปรับปรุงมาจากสิ่งที่เคยมีมาก่อน (Performance) คุณค่าที่เสนอให้เป็นความเฉพาะเจาะจง (Customization) ทำให้งานของลูกค้าสำเร็จ (Getting the Job Done) รูปแบบ (Design) ตราสินค้าหรือสถานะ (Brand/Status) ราคาที่อาจเสนอราคาที่ดีกว่าแต่ได้คุณค่าเท่าเดิม (Price) ลดต้นทุนให้ลูกค้า (Cost Reduction) ลดความเสี่ยงที่เกิดจากการซื้อสินค้าหรือบริการ (Risk Reduction) การเข้าถึงลูกค้า ซึ่งเกิดจากนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือทั้งสองอย่าง (Accessibility) และความสะดวกในการใช้ (Convenience/Usability) เป็นต้น

3. Channels หมายถึง การสื่อสารขององค์กรเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าและส่งมอบคุณค่าแก่กลุ่มลูกค้านั้นได้ การสื่อสาร (Communication) การกระจายสินค้า (Distribution) และช่องทางการขาย (Sales Channels) เป็นส่วนที่องค์กรจะต้องเผชิญกับลูกค้า ช่องทางเป็นจุดที่องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้า (Customer Touch Points) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้าได้ ช่องทางที่เข้าถึงลูกค้านั้น องค์กรสามารถเลือกได้ว่าจะเข้าถึงโดยใช้ช่องทางขององค์กรเอง (Owned Channels) หรือผ่านทางคู่ค้าธุรกิจ (Partner Channels) หรือใช้ทั้ง 2 ทาง โดยหากผ่านทางช่องทางขององค์กรเอง แบ่งเป็นทางตรงและทางอ้อม ซึ่งทางตรงคือผ่านทางเว็บไซต์ขององค์กรหรือการขายโดยองค์กรเอง หรือทางอ้อม ซึ่งหมายถึงผ่านทางร้านค้าปลีกขององค์กรที่บริหารโดยองค์กรเอง เป็นต้น แต่หากผ่านทางคู่ค้าขององค์กร เช่น ร้านค้าส่ง ร้านค้าปลีก เว็บไซต์ของคู่ค้า เป็นต้น นอกจากนี้ช่องทางยังแบ่งเป็น 5 ช่วง ประกอบด้วย

- 3.1 Awareness ทำอย่างไรจึงจะสร้างการรับรู้ เพิ่มความสนใจในตัวสินค้าหรือบริการขององค์กรให้มากขึ้น
- 3.2 Evaluation ทำอย่างไรที่องค์กรจะช่วยลูกค้าในการประเมินคุณค่าขององค์กร
- 3.3 Purchase ทำอย่างไรให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการขององค์กร

- 3.4 Delivery ของค์กรส่งคุณค่าให้ลูกค้าได้อย่างไร
- 3.5 After Sales ของค์กรทำอย่างไรเพื่อส่งเสริมบริการหลังการขายแก่ลูกค้า
4. Customer Relationships หมายถึง ความสัมพันธ์ที่องค์กรมีต่อกลุ่มลูกค้าโดยเฉพาะ ซึ่งความสัมพันธ์อาจเป็นได้ตั้งแต่แบบรายบุคคลไปจนกระทั่งใช้ระบบอัตโนมัติ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์จะเป็นแบบไหนนั้นขึ้นกับการได้รับลูกค้ามา การเก็บรักษาลูกค้าให้คงอยู่กับองค์กร และความต้องการการเพิ่มการขายให้มากขึ้น ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์นั้นอาจเป็นความสัมพันธ์บริการตนเอง (Self-Service) ซึ่งองค์กรจะไม่สร้างความสัมพันธ์โดยตรงกับลูกค้า ให้ลูกค้าช่วยเหลือตนเอง หรืออาจเป็นความสัมพันธ์แบบรายบุคคล (Personal Assistance) ซึ่งคือการความสัมพันธ์โดยใช้คนเมื่ปฏิสัมพันธ์เพื่อช่วยเหลือลูกค้าในเรื่องต่างๆอาจผ่านทาง Call Center หรือ E-mail เป็นต้นหรือในบางครั้งอาจเป็น Automated Service ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์โดยใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วย นอกจากนี้มีการสร้างชุมชนลูกค้าขององค์กรซึ่งส่วนใหญ่มักจะอยู่ในรูปของชุมชนออนไลน์ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยกันแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากขึ้นด้วย ยิ่งไปกว่านั้นยังมีความสัมพันธ์แบบร่วมกันสร้าง (Co-Creation) ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันโดยองค์กรและลูกค้า ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์แบบนี้เป็นความสัมพันธ์ที่เหนือกว่าความสัมพันธ์ในแบบอื่นๆ
5. Revenue Streams หมายถึง รายได้ที่องค์กรสร้างจากลูกค้าแต่ละกลุ่ม ถ้าลูกค้าเปรียบเป็นหัวใจของรูปแบบธุรกิจแล้ว รายได้ก็ถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรเช่นกัน รูปแบบธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับชนิดของกระแสรายได้ที่แตกต่างกัน 2 ประเภท คือ
- 5.1 รายได้ทางธุรกรรม (Transaction Revenues) ซึ่งเกิดจากการจ่ายเงินเพียงครั้งเดียว
- 5.2 รายได้ที่เกิดขึ้นซ้ำ (Recurring Revenues) เกิดจากการจ่ายเงินอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ส่งมอบคุณค่าไปจนหลังซื้อสินค้า

การสร้างกระแสรายได้มีหลายทางด้วยกัน อาทิเช่น การขายสินทรัพย์ (Asset Sale) ค่าธรรมเนียมการใช้บริการ (Usage Fee) ค่าสมาชิก (Subscription Fees) ค่ายืมค่าเช่า (Lending/Renting/Leasing) ค่าลิขสิทธิ์ (Licensing) ค่านายหน้า (Brokerage Fees) ค่าโฆษณา (Advertising) เป็นต้น นอกจากนี้กระแสรายได้อาจเกี่ยวข้องกับ การตั้งราคาที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเป็นการตั้งราคาแบบคงที่ (Fixed Menu Pricing) หรือ การตั้งราคาแบบพลวัต (Dynamic Pricing)

6. Key Resources หมายถึง สินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรมีเพื่อดำเนินรูปแบบธุรกิจได้ สินทรัพย์ดังกล่าวนั้นทำให้องค์กรสามารถสร้าง เสนอ คุณค่า เข้าถึงตลาด รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า และได้รับรายได้เข้ามาได้ ถ้ารูปแบบธุรกิจต่างกัน สินทรัพย์ที่ต้องการก็จะแตกต่างกันด้วย โดยสินทรัพย์อาจแบ่งเป็นหมวดหมู่ได้คือ สินทรัพย์ทางกายภาพ ทรัพย์สินทางปัญญา คน หรือ การเงิน เป็นต้น
7. Key Activities หมายถึง สิ่งที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้รูปแบบธุรกิจดำเนินไปได้ ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือการกระทำที่สำคัญที่สุดที่องค์กรจะต้องทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวอาจเป็นกิจกรรมทางด้านการผลิต กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาให้ลูกค้า หรือกิจกรรมในการสร้างเครือข่าย เป็นต้น
8. Key Partnerships หมายถึง เครือข่ายของซัพพลายเออร์และคู่ค้าที่ทำให้รูปแบบธุรกิจดำเนินไปได้ องค์กรอาจมีการสร้างพันธมิตรทางการค้าขึ้นด้วยเหตุผลคือเพื่อลดความเสี่ยงและลดความไม่แน่นอนทางธุรกิจ เพื่อให้รูปแบบธุรกิจดำเนินไปด้วยดี หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งวัตถุดิบและกิจกรรมต่างๆร่วมกัน
9. Cost Structure หมายถึง ต้นทุนที่เกิดในการดำเนินการทางรูปแบบธุรกิจทั้งหมด
 

โครงสร้างต้นทุนของรูปแบบธุรกิจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

  - 9.1 โครงสร้างต้นทุนที่ขับเคลื่อนด้วยต้นทุน (Cost-driven) คือการพยายามลดต้นทุนทุกอย่างให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
  - 9.2 โครงสร้างต้นทุนที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า (Value-driven) คือโครงสร้างที่เน้นการสร้างคุณค่า โดยมีความใส่ใจในส่วนของต้นทุนน้อยลง

สำหรับโครงสร้างต้นทุนจะมีหลายลักษณะ คือ ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) การประหยัดเชิงขนาด (Economies of Scale) และการประหยัดเชิงขอบเขต (Economies of Scope)

สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบทางธุรกิจว่า รูปแบบธุรกิจคือกรอบความคิดที่ใช้เพื่อระบุว่าองค์กรจะทำอย่างไรในการสร้างคุณค่า ส่งมอบให้ผู้บริโภค และดึงเอาคุณค่าออกมา โดยรูปแบบธุรกิจจะเป็นการรวมกันขององค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริโภคที่องค์กรตอบสนองความต้องการ
2. สิ่งที่องค์กรเสนอให้กับผู้บริโภค
3. วิธีที่องค์กรเสนอสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภค
4. วิธีการสร้างรายได้ขององค์กร
5. วิธีที่องค์กรสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและรักษาความได้เปรียบนั้นในระยะยาว

ซึ่งรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบปรากฏในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2: การแยกองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ

เราตอบสนองความต้องการของใคร	เราเสนออะไรให้กับลูกค้า	เราจะขายสินค้าและให้บริการกับลูกค้าอย่างไร	เราจะสร้างรายได้ด้วยวิธีใด	เราจะทำอย่างไรให้แตกต่างจากคู่แข่งและรักษาความได้เปรียบในระยะยาว
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกค้าของเราคือใคร?</li> <li>- เราตอบสนองความต้องการของส่วนตลาดใดและในพื้นที่ใด?</li> <li>- ใครเป็นผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เราขายสินค้าและบริการอะไรบ้าง?</li> <li>- เราสร้างประโยชน์และแก้ปัญหาอะไรให้กับลูกค้าบ้าง?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เราใช้ช่องทางจัดจำหน่ายใดบ้าง?</li> <li>- เราบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร?</li> <li>- กระบวนการและกิจกรรมหลักที่แปลงความสามารถสินทรัพย์ และปัจจัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เราคิดค่าใช้จ่ายกับลูกค้าสำหรับอะไรบ้าง?</li> <li>- ต้นทุนที่สำคัญในการขายสินค้าและให้บริการกับลูกค้าได้แก่อะไรบ้าง?</li> <li>- เราจะตั้งมูลค่าที่มีอยู่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เราแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร?</li> <li>- เราจะทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ทำให้รู้สึกถึงความแตกต่างดังกล่าว?</li> <li>- ลูกค้าเห็นคุณค่าของ</li> </ul>



เราตอบสนองความต้องการของใคร	เราเสนออะไรให้กับลูกค้า	เราจะขายสินค้าและให้บริการกับลูกค้าอย่างไร	เราจะสร้างรายได้ด้วยวิธีใด	เราจะทำอย่างไรให้แตกต่างจากคู่แข่งและรักษาความได้เปรียบในระยะยาว
ของเรา?		<p>นำเข้าอย่างอื่นให้กลายเป็นมูลค่าสำหรับลูกค้าได้แก่อะไรบ้าง?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หุ้นส่วนของเราคือใครบ้าง?</li> <li>- ซัพพลายเออร์และหุ้นส่วนธุรกิจมีส่วนช่วยในการสร้างมูลค่าอย่างไร?</li> </ul>	<p>ออกมาอย่างไร?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างราคาของเราเป็นอย่างไร? (เช่น ราคาคงที่/รายงวด ราคาที่บริษัทกำหนด/ปรับตามความเหมาะสมกับลูกค้า ราคาทางตรง/ราคาทางอ้อม ราคารวมทั้งชุด/ราคาแยก ราคาที่กำหนดแน่นอน/ราคาตามตลาด)</li> </ul>	<p>ความแตกต่างในเรื่องใดมากที่สุด?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เราจะรักษาความแตกต่างเอาไว้ได้อย่างไร ยั่งยืนหรือไม่?</li> <li>- ความแตกต่างนี้จะยังคงอยู่ได้เนื่องจากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่เรามีอยู่หรือไม่?</li> </ul>

ดัดแปลงจาก: สกาซินสกี และ กิบสัน. (2553). *Innovation to the Core*. แปลโดย ญัฐยา สันตระการผล.

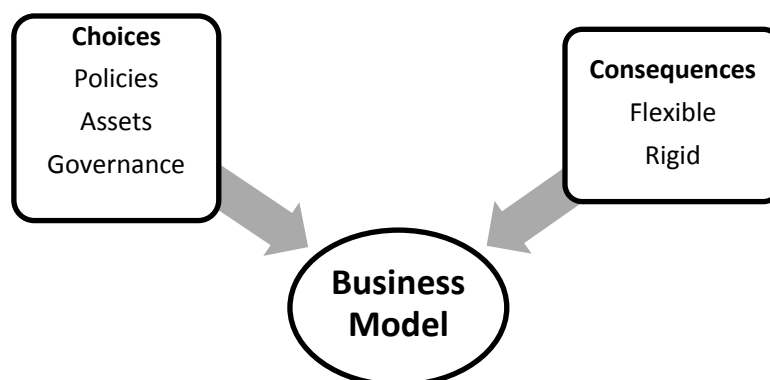
กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 182.

Casadesus-Masanell and Ricart (2011) กล่าวว่า รูปแบบธุรกิจประกอบไปด้วย 2 ส่วนประกอบคือ ทางเลือก (Choices) และผลที่ตามมา (Consequences) โดยแต่ละส่วนประกอบมีความหมาย ดังนี้

1. ทางเลือก (Choices) หมายถึง รูปแบบธุรกิจจะต้องมีทางเลือกในด้านการจัดการ (Managerial Choices) ที่ฝ่ายบริหารคิดขึ้นเพื่อระบุว่าองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด เช่น สัญญาการจัดซื้อ ราคา สถานที่ตั้ง การเริ่มต้นในการทำการขาย และการตลาด เป็นต้น โดยทางเลือกมี 3 ชนิดด้วยกัน คือ
  - 1.1 Policy Choices คือ ทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการกระทำขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมด เช่น การจ้างแรงงานต่างด้าว หรือการตั้งโรงงานในเขตชนบท การสร้างตราสินค้า การลงทุนในการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

- 1.2 Asset Choices คือ ทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ทางกายภาพ และที่จับต้องได้ขององค์กร ว่าองค์กรจะมีการจัดเตรียมอย่างไร เช่น อุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการผลิต ระบบการสื่อสาร เป็นต้น
- 1.3 Governance Choices คือ ทางเลือกในการตัดสินใจขององค์กรว่าเลือกตัดสินใจอย่างไร โดยการตัดสินใจดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และสินทรัพย์ขององค์กร
2. ผลที่ตามมา (Consequences) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการคิดในการสร้างและได้รับคุณค่าขององค์กร ซึ่งเป็นผลที่ตามมาจากทางเลือกข้างต้น โดยผลกระทบที่เกิดขึ้น เกิดได้ 2 กรณีคือ
- 2.1 Flexible Consequences คือ ผลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อทางเลือกมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านราคา จะทำให้จำนวนที่ขายได้ลดลงทันที เป็นต้น
- 2.2 Rigid Consequences คือ ผลที่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างทันทีเมื่อทางเลือกมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ผลที่เกิดมาจากทางเลือกนั้นมีผลต่อการแข่งขันขององค์กร ทำให้เกิดความยากที่จะลอกเลียนแบบในทันที องค์กรต้องใช้เวลาในการสร้างความแตกต่างนั้น

ภาพที่ 2.9: Business Model



ดัดแปลงจาก: Casadesus-Masanell and Ricart. (2011). *How to Design a Winning Business Model*.

*Harvard Business Review*, 103.

จากนิยามที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายรูปแบบธุรกิจมานั้น สามารถสรุปได้ดัง  
ตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3: สรุปองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการ	องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ
Chesbrough and Rosenbloom (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Value Proposition</li> <li>2. Target Market</li> <li>3. Value Chain</li> <li>4. Revenue Mechanism</li> <li>5. Value Network หรือ Ecosystem</li> <li>6. Competitive Strategy</li> </ol>
Magretta (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer Definition</li> <li>2. Value to Customer</li> <li>3. Revenue Logic</li> <li>4. Economic Logic</li> </ol>
Johnson et al. (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer Value Proposition</li> <li>2. Profit Formula               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Revenue Model</li> <li>2.2 Cost Structure</li> <li>2.3 Margin Model</li> <li>2.4 Resource Velocity</li> </ol> </li> <li>3. Key Resources</li> <li>4. Key Processes</li> </ol>
Lindgardt et al. (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Value Proposition               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Target Segment</li> <li>1.2 Product or Service Offering</li> <li>1.3 Revenue Model</li> </ol> </li> <li>2. Operating Model               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Value Chain</li> <li>2.2 Cost Model</li> <li>2.3 Organization</li> </ol> </li> </ol>
Osterwalder and Pigneur (2010)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer Segments</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Value Propositions</li> <li>3. Channels <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Awareness</li> <li>3.2 Evaluation</li> <li>3.3 Purchase</li> <li>3.4 Delivery</li> <li>3.5 After Sales</li> </ol> </li> <li>4. Customer Relationships</li> <li>5. Revenue Streams</li> <li>6. Key Resources</li> <li>7. Key Activities</li> <li>8. Key Partnerships</li> <li>9. Cost Structure</li> </ol>
<b>สกาซินสกี และ กิบสัน (2553)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target Customer</li> <li>2. Value Proposition</li> <li>3. Value Chain</li> <li>4. Revenue Model</li> <li>5. Competitive Strategy</li> </ol>
<b>Casadesus-Masanell and Ricart (2011)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Choices <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Policy Choices</li> <li>1.2 Asset Choices</li> <li>1.3 Governance Choices</li> </ol> </li> <li>2. Consequences <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Flexible Consequences</li> <li>2.2 Rigid Consequences</li> </ol> </li> </ol>

#### 2.2.2.2 นิยามของรูปแบบทางธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย

จากการพิจารณาคำนิยามข้างต้น พบว่า รูปแบบธุรกิจ คือ กรอบความคิดที่ระบุการกระทำขององค์กรในการสร้าง และส่งมอบคุณค่าที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยการนำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจมักอยู่ในรูปการตอบคำถามเกี่ยวกับผู้บริโภคและองค์กร อัน

ประกอบไปด้วย Who What และ How ของธุรกิจ (Moeller, M., Stolla, C., and Doujak, A., 2008) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นนิยามรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย โดยใช้ข้อคำถามเป็นเกณฑ์ในการแบ่งองค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยหัวข้อดังนี้

Who เป็นการตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบว่า ใครคือกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าขององค์กร

What เป็นการตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการนำเสนอแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย อะไรคือคุณค่าที่องค์กรสร้าง อะไรคือสิ่งที่องค์กรแก้ปัญหาให้กับลูกค้า รวมทั้งอะไรคือ Resource หลักที่องค์กรจะต้องมี

How เป็นการตั้งคำถามที่ต้องการคำตอบว่า องค์กรจะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างไร ส่งมอบคุณค่าอย่างไร และทำอย่างไรเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ โดยพิจารณาการติดต่อสื่อสารจากจุดประสงค์ที่องค์กรต้องการติดต่อผู้บริโภค 4 ประการคือ การสร้างการรับรู้ (Awareness) การซื้อ (Purchase) การส่งมอบ (Delivery) และ การสื่อสารหลังการขาย (After Sales) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการสร้างรายได้ และต้นทุนขององค์กรว่ามีโครงสร้างอย่างไร กิจกรรมหลักที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร

ตารางที่ 2.4: สรุปองค์ประกอบรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย

Who	ใครคือ กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าขององค์กร
What	สินค้าหรือบริการที่องค์กรขายคืออะไร ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ
How	ช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย(Channel) เป็นอย่างไร - การสร้างการรับรู้ (Awareness) - การซื้อ (Purchase) - การส่งมอบ (Delivery) - การสื่อสารหลังการขาย (After Sales) โครงสร้างรายได้ (Revenue Model) เป็นอย่างไร

<p>การตั้งราคา (Pricing Model) เป็นอย่างไร</p> <p>โครงสร้างต้นทุน (Cost Model) เป็นอย่างไร</p> <p>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</p>
--

จากนิยามรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัยนี้ จะเห็นว่า ผู้วิจัยมิได้นำส่วนของ Competitive Strategy มารวมอยู่ในนิยามรูปแบบธุรกิจ เนื่องจากนิยามของรูปแบบธุรกิจ คือ กรอบความคิดที่ระบุการกระทำขององค์กรในการสร้างและส่งมอบคุณค่าที่มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งมีความหมายแตกต่างจากกลยุทธ์ซึ่งหมายถึง ทฤษฎีหรือวิธีที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน แนวทางที่องค์กรใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Afuah, 2004) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมิได้ถือว่ากลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบธุรกิจนี้

## 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

### 2.2.3.1 วัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

การที่องค์กรต้องเริ่มคำนึงถึงการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจมากขึ้น ก็เพื่อสร้างความแปลกใหม่ทางธุรกิจในการไปสู้กับคู่แข่ง และเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่จะเกิดในปัจจุบันและอนาคต เนื่องจากรูปแบบธุรกิจเป็นสิ่งที่สามารถถูกทำลายได้ ไม่คงทนถาวร ดังนั้นรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้รับรองว่าจะประสบความสำเร็จต่ออีกในวันหน้า (Govindarajan and Trimble, 2011) ดังนั้น การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจให้ก้าวทันสภาวะแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจนั้น สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) เสนอว่า มีวัตถุประสงค์อยู่ 2 ด้านด้วยกัน คือ

1. เพื่อค้นหาโอกาสการเติบโตครั้งใหม่ โดยคิดค้นรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ทั้งหมด ซึ่งเป็นรูปแบบที่ยังไม่เคยมีองค์กรใดทำมาก่อนในอุตสาหกรรม
2. พัฒนารูปแบบธุรกิจที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง

โดย สกาซินสกี และ กิบสัน (2553) เชื่อว่า การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ได้นั้นควรจะต้องบรรลุทั้ง 2 วัตถุประสงค์ คือ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจที่มีอย่างต่อเนื่อง และจะต้องพยายามหาโอกาสที่จะสร้างนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจไปด้วย

นอกจากนี้ คิม และ โมบอร์ค (2551) กล่าวว่า แนวคิดหลักของ Blue Ocean Strategy คือ การสร้างและการครอบครองอุปสงค์ใหม่ๆ (Demand Creation) สร้างอุปทานไปสู่การสร้างอุปสงค์ใหม่ๆ ผ่าน Innovation ที่มีในเรื่องของ Value เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อน เปลี่ยนจุดสนใจจากเรื่องการแข่งขันไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มด้านนวัตกรรมให้กับสินค้าหรือบริการเพื่อปลดล็อกอุปสงค์ใหม่ๆ (Value Innovation) ทำลายเงื่อนไขเก่าๆ ในเรื่องมูลค่าเพิ่มและต้นทุน คือ การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องใช้ต้นทุนสูงมากนัก

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงสรุปว่า การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ นั้น คือ สามารถสร้างอุปสงค์ใหม่ๆ (Demand Creation) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ที่มีนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Value Innovation) เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อน

### 2.2.3.2 ความหมายของนวัตกรรมทางรูปแบบทางธุรกิจ

สำหรับความหมายของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของ Lindgardt et al. (2009) นั้น ได้ให้คำนิยามว่า นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ การเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบของรูปแบบธุรกิจเดิมมากกว่า 2 ส่วน (จาก 2 ส่วนหลัก 3 ส่วนย่อยดังอธิบายในองค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย Value Proposition ที่แบ่งย่อยเป็น Target Segment, Product or Service Offering และ Revenue Model และ Operating Model ซึ่งประกอบไปด้วย 3 แนวทางย่อย คือ Value Chain, Cost Model และ Organization) ดังนั้น การเกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมุมมองหลายๆ ด้าน และเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายๆ กิจกรรมในรูปแบบธุรกิจ อันจะนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่มีทิศทางหรือวิธีการใหม่ๆ เกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังมี สกาซินสกี และ กิบสัน (2553) กล่าวว่า นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ อาจเป็นการปรับหรือแนวคิดธุรกิจที่มีอยู่หรือคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด ซึ่งจะต้องผสมองค์ประกอบของ

รูปแบบธุรกิจในการสร้างคุณค่าและส่งเสริมกันและกันทั้งหมด เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลรวมของทุกองค์ประกอบ หรือเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งความหลากหลายนั้นต้องเป็นความหลากหลายที่ผู้บริโภคเห็นว่ามีความคุ้มค่าด้วย ในบางครั้งรูปแบบธุรกิจที่มีประสิทธิภาพอาจเกิดขึ้นมาจากสินค้าที่เป็นนวัตกรรมก็ได้ การสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจอย่างสิ้นเชิงมักจะเป็นนวัตกรรมที่ยากจะลอกเลียนแบบมากที่สุด นอกจากนี้ สกาชินสกี และ กิบสัน ยังกล่าวอีกว่า นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ฉีกแนวจากบรรทัดฐานของอุตสาหกรรมอย่างมีความหมายและเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงนั้น เป็นนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสูงที่สุดในสมัยนี้ เนื่องมาจากสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่ยังไม่ถูกตอบสนองได้ สามารถให้คุณค่าใหม่หรือต่างไปจากเดิม โดยมีการสร้างหรือดึงมูลค่าเพิ่มออกมาด้วยวิธีที่แปลกใหม่

### 2.2.3.3 ประเภทของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

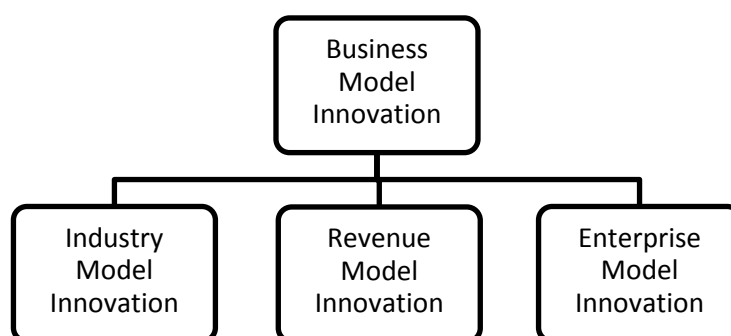
Giesen et al. (2007) ได้ระบุประเภทของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจว่ามี 3 ประเภท ซึ่งพิจารณามาจากประสบการณ์ งานวิจัย และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ดังภาพที่ 2.10 โดยนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจอาจเกิดเพียงรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือเกิดจากการผสมผสานของหลายรูปแบบ ดังนี้

1. Innovations in Industry models คือ การสร้างนวัตกรรมให้กับเครือข่ายคุณค่าของอุตสาหกรรม อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในแนวราบเพื่อไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ การสร้างนิยามใหม่ให้กับอุตสาหกรรมปัจจุบัน นวัตกรรมทางรูปแบบอุตสาหกรรมอาจเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมใหม่ทั้งหมด หรือทั้งกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งการสร้างนวัตกรรมประเภทนี้จะทำให้เกิดพื้นที่แห่งใหม่ และสิ่งแวดลอมในการแข่งขันใหม่
2. Innovations in Revenue models คือ การสร้างนวัตกรรมในด้านของการสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยเปลี่ยนโครงสร้างของสิ่งที่นำเสนอ หรือ เสนอรูปแบบการตั้งราคาใหม่ นวัตกรรมทางด้านนี้จะก่อให้เกิดประสบการณ์ ทางเลือก และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนคุณค่าที่นำเสนอ และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ด้วย



3. Innovations in Enterprise models คือ การสร้างนวัตกรรมทางโครงสร้างขององค์กร และบทบาททางเครือข่ายคุณค่าทั้งแบบใหม่และแบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน นวัตกรรมทางด้านนี้เน้นที่การเปลี่ยนแปลงขอบเขตขององค์กร เช่น การสร้างเครือข่ายองค์กร การจ้าง Outsource การสร้างความร่วมมือกันทางธุรกิจ เป็นต้น

ภาพที่ 2.10: IBM Framework for Business Model Innovation



ดัดแปลงจาก : Giesen et al. (2007). *Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model*. *Strategy&Leadership*, 35(6), 28.

#### 2.2.3.4 ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ

จากการศึกษาของ Chesbrough (2008) ที่ศึกษาขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจ ที่ได้จากบริษัท IBM, Procter&Gamble และ Air Products ที่มีการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่กลับมีองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจเหมือนกัน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ (Shock to the System) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองของธุรกิจ โดยมีหลักฐานของการเปลี่ยนแปลงมาสนับสนุนด้วย ทำให้คนในองค์กรเชื่อว่ารูปแบบธุรกิจเดิมไม่สามารถใช้ได้อีกต่อไป

ขั้นที่ 2 คือ การทดลองรูปแบบธุรกิจที่แตกต่างกันเพื่อหาแหล่งรายได้ใหม่ อาจเริ่มจากใช้องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจมาพิจารณาว่าจะทำอย่างไรกับรูปแบบธุรกิจที่เคยมี อาจใช้ข้อมูลหรือความคิดจากภายนอกองค์กรมาช่วย

ขั้นที่ 3 เป็นขั้นตอนการประเมินผลลัพธ์จากการทดลองรูปแบบธุรกิจต่างๆ ในขั้นที่ 2 เพื่อหา รูปแบบธุรกิจที่ดีที่สุดที่เหมาะสมในการมาใช้เพื่อความสำเร็จกับทั้งองค์กร

ขั้นที่ 4 องค์กรจะขยายผลการทดลองที่คัดเลือกแล้วไปสู่ระดับที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งหากรูปแบบดังกล่าวเป็นไปได้ด้วยดี องค์กรจะใช้รูปแบบธุรกิจนี้ทั้งภายใน และผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร แต่ขั้นตอนนี้ องค์กรต้องมีการประเมินต่อไปด้วยว่าจะคงรูปแบบธุรกิจนี้ต่อไป หรือจะต้องเตรียมตัวในการคิดค้นรูปแบบธุรกิจใหม่ไว้ด้วย

#### 2.2.3.5 นิยามของนวัตกรรมทางรูปแบบทางธุรกิจที่ใช้ในงานวิจัย

นิยามนวัตกรรมทางธุรกิจในงานวิจัยนี้ หมายถึง การสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นมาใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่ใช้ในอุตสาหกรรมทั่วไป ซึ่งเป็นผลให้เกิดคุณค่าที่มีความแตกต่างจากคุณค่าขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

### 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

2.3.1 แนวคิดของ Randall (Randall, 1980 อ้างถึงใน McAdam and McClelland, 2002)

Randall (1980) ได้ทำการวิจัยโดยเก็บข้อมูลองค์กรทั้งหมด 975 องค์กรถึงการจัดการในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆว่าเป็นอย่างไร มีที่มาจากแหล่งใดบ้าง พบว่า แหล่งของความคิดใหม่ๆ ที่องค์กรที่ศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5: แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆ

Idea source	Frequency of use (%)
Technical knowledge within the company	50
Bright ideas within the company	33
Sales office	31

Idea source	Frequency of use (%)
Competitors	26
Customer suggestions	22
Problems from customer operations	16
Other internal research	11
Suppliers	8
Problems from internal operation	5
Academia	5
Market research	3

ดัดแปลงจาก: Adapted from Randall. (1980). อ้างถึงใน McAdam and McClelland. (2002). *Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas*, 94.

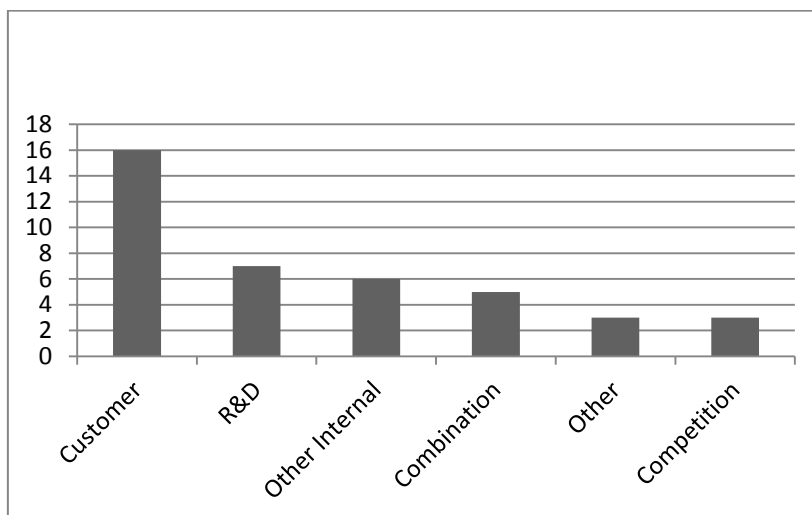
จากตารางข้างต้นจะเห็นว่า แหล่งที่มาของการพัฒนาสินค้าใหม่ๆมาจากความรู้ทางเทคนิคที่ค้นพบในองค์กรมากที่สุด (50%) รองลงมาคือความคิดใหม่ๆหรือการเปลี่ยนมุมมอง (33%) และรองลงมาคือข้อมูลที่ได้จากพนักงานขาย (31%) นอกจากนี้ยังมีแหล่งที่มาทางด้านอื่นๆ ลดหลั่นลงมาอีก เช่นการพัฒนาสินค้าอันเนื่องมาจากการพิจารณาคู่แข่งชั้น หรือ คำแนะนำติชมของลูกค้า เป็นต้น

### 2.3.2 Idea Generation Techniques in an Industrial Market โดย Coates, N., Cook, I., and Robinson, H. (1996)

Coates et al. (1996) กล่าวว่า แหล่งกำหนดของความคิดใหม่ๆในการสร้างสินค้า ส่วนใหญ่มักเกิดจากลูกค้า (39%) รองลงมาคือฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D)(17%) ดังแสดงในภาพที่ 2.11 โดยแกนตั้ง คือ จำนวนผู้ให้ข้อมูล และแกนนอน คือ แหล่งที่มาของความคิด

Coates et al. กล่าวว่า บทบาทของลูกค้าในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆยังคงมีความสำคัญมากอยู่ และสำคัญต่อองค์กรขนาดเล็กมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ แหล่งที่มาของความคิดมาจากลูกค้ามากที่สุด ซึ่งลูกค้าถือเป็นส่วนที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความคิดให้องค์กรได้

ภาพที่ 2.11: แหล่งที่มาของความคิดใหม่ๆ ของสินค้า



ดัดแปลงจาก: ข้อมูลการศึกษาภาคสนามของ Coates et al. (1996)

### 2.3.3 The Discipline of Innovation โดย Drucker (1999)

Drucker (1999) กล่าวว่า แหล่งที่มาของโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ จากภายในองค์กร และ จากภายนอกองค์กร โดยแหล่งของโอกาสในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ จะมีความเหลื่อมล้ำกัน และการเกิดนวัตกรรมแต่ละครั้งอาจเกิดจากแหล่งมากกว่า 1 แหล่งก็เป็นได้

นวัตกรรมส่วนใหญ่มักเกิดมาจากจิตสำนึก การหาโอกาสในการเกิดนวัตกรรมอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งโอกาสดังกล่าวอาจพบไม่ได้บ่อยนัก สำหรับแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่กล่าวไปข้างต้นว่ามาจากทั้งในและนอกองค์กรสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. โอกาสที่พบภายในองค์กรหรือภายในอุตสาหกรรม ซึ่งโอกาสนี้สามารถพบได้จาก
  - 1.1 Unexpected Occurrences เป็นแหล่งที่มาของนวัตกรรมที่พบได้ง่ายที่สุด กล่าวคือเกิดจากการพิจารณาถึงปัญหาและโอกาส พิจารณาจากสิ่งที่ไม่ได้คาดคิดว่าจะเกิดมาก่อน

- 1.2 Incongruities คือ ความไม่สอดคล้อง เช่น ความไม่สอดคล้องระหว่างความคาดหวังและผลที่เกิดขึ้นจริง ความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้นจะช่วยเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้
  - 1.3 Process Needs เกิดจากการพิจารณาถึงความต้องการหรือปัญหาที่มีอยู่ และพยายามตอบสนองความต้องการนั้น
  - 1.4 Industry and Market Changes คือ โครงสร้างทางอุตสาหกรรมที่มักเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วข้ามคืน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดโอกาสมากมายในการสร้างนวัตกรรมได้ เมื่อโครงสร้างทางตลาดหรืออุตสาหกรรมเปลี่ยนไป ผู้นำในอุตสาหกรรมเดิมมักเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว นั้น ทำให้เป็นโอกาสในการสร้าง เสนอ และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
2. แหล่งที่มาของโอกาสที่พบในสังคม หรือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ
    - 2.1 Demographic Changes การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรรู้เวลาล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น เช่น รู้ว่าอีก 20 ปีข้างหน้าจะมีประชากรวัยชราในอัตราส่วนที่มากขึ้น องค์กรจึงมีเวลาในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมได้นั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากร การกระจายด้านอายุ การศึกษา อาชีพ ซึ่งโอกาสจากทางประชากรศาสตร์นี้นับว่าเป็นการสร้างโอกาสที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เนื่องจากเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้มากที่สุด
    - 2.2 Changes in Perception คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์หรือสิ่งเดียวกันแต่แปลความหมายได้หลายความหมาย การเปลี่ยนการรับรู้เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงความเป็นจริง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงความหมาย
    - 2.3 New Knowledge คือ การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งอาจเป็นความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ทางเทคนิค หรือทางสังคม

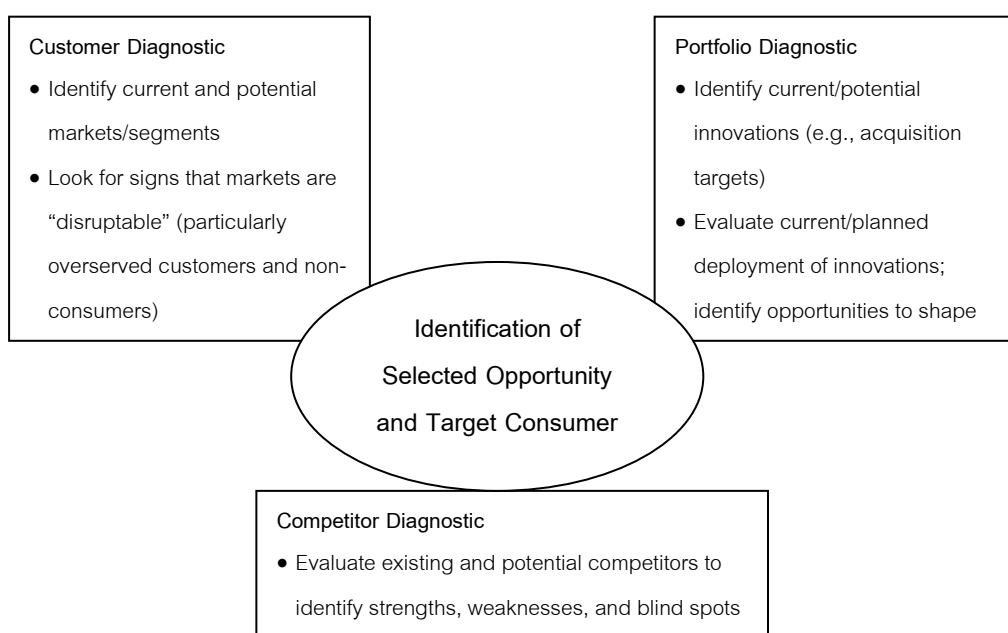
### 2.3.4 Individual and team-based idea generation within innovation management: organizational and research agendas โดย McAdam and McClelland (2002)

จากงานวิจัยของ McAdam และ McClelland (2002) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใช้วิธีพิจารณาบทความที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมพบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความคิดต้องการที่จะทำความเข้าใจถึงโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง โดยจะเน้นถึงแหล่งที่มาที่ทำให้ค้นพบการเกิดความคิดใหม่ๆ ซึ่งพบว่า การสร้างความคิดส่วนมากจะมาจากแหล่งความรู้ที่อยู่ในภายนอกองค์กร อันได้แก่ ลูกค้า ตลาด และคู่แข่ง

### 2.3.5 Disruptive Diagnostics โดย Anthony, Johnson, and Eyring (2006)

การสร้างโอกาสทางรูปแบบทางธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบ 3 ส่วน ในภาพที่ 2.12

ภาพที่ 2.12: Disruptive Diagnostics



ดัดแปลงจาก : Anthony et al. (2006). *How to Place Your Best Bets*. Harvard Business School Press, 135.

1. Customer Diagnostics การวิเคราะห์ลูกค้าโดยมองหาสัญญาณของลูกค้า ทั้งลูกค้าที่ได้รับการบริการเกินความต้องการและลูกค้าไม่ได้บริโภคสินค้า กลุ่มลูกค้าที่ได้รับการบริการเกินความต้องการ(Overserved Customer) หมายถึงลูกค้าที่มีได้ต้องการรูปแบบหรือหน้าที่ของสินค้าหรือบริการทั้งหมดที่นำมา ซึ่งสังเกตจากลูกค้าไม่พึงพอใจด้านความซับซ้อนและราคาของสินค้าหรือบริการที่มากเกินไป รูปแบบบางอย่างไม่ได้ให้คุณค่าแก่ลูกค้าและลูกค้ามิได้ใช้ในส่วนนั้น ส่วนกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้เป็นผู้บริโภคมี 3 ประเภทด้วยกันคือ ลูกค้าที่ไม่ได้มีความชำนาญในการใช้สินค้าหรือบริการนั้น ลูกค้าที่ไม่มีความสามารถในการซื้อสินค้าหรือบริการ และลูกค้าที่เข้าถึงสินค้าได้ยาก ทั้งหมดนี้เป็นงานที่องค์กรจะต้องหาทางแก้ไขให้ลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดความต้องการ องค์กรควรวิเคราะห์ลูกค้าว่าเหตุใดลูกค้าถึงไม่บริโภคสินค้าหรือบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมให้องค์กร
2. Portfolio Diagnostics การวิเคราะห์เทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจที่องค์กรมี และผสมผสานทั้งสองปัจจัยให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพฤติกรรมของลูกค้า โดยหลีกเลี่ยง ไม่ไปสอดคล้องกับพฤติกรรมของคู่แข่ง
3. Competitor Diagnostics วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน รวมทั้งจุดบอดของคู่แข่งเพื่อสร้างโอกาสจากความไม่สมมาตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

### 2.3.6 แนวคิดของ แคทซ์ (2549)

แคทซ์ (2549) ได้อธิบายเกี่ยวกับแหล่งที่มาของนวัตกรรมในหนังสือ Managing Creativity and Innovation ว่ามาจาก 6 แหล่งด้วยกันคือ

1. ความรู้ใหม่ ความรู้ใหม่ในที่นี้อาจเป็นได้ทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ การคิดใหม่ๆ หรือโปรแกรมใหม่ๆ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ หากองค์กรพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ก็จะทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ แต่อย่างไรก็ตามความรู้ข้างต้นนั้นอาจต้องใช้เวลาในการคิดค้นนานจึงต้องมีการจัดสรร และ

จัดการกระบวนการที่นำมาซึ่งความรู้นั้นเป็นอย่างดีเพื่อให้ความรู้ที่ได้ออกมา มีประสิทธิภาพและใช้เวลาให้น้อยที่สุด

2. การใช้ประโยชน์จากความคิดของผู้บริโภค ผู้บริโภคถือเป็นต้นกำเนิดของความคิดทางนวัตกรรมได้อย่างไม่รู้จักจบ ผู้บริโภคเป็นผู้ที่ได้สัมผัสกับสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง จึงเป็นผู้ที่จะสามารถระบุปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริโภคจึงถือเป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ ที่องค์กรสามารถสร้างโอกาสจากความคิดนั้นเพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ แต่อย่างไรก็ตาม การฟังความคิดเห็นของผู้บริโภคและมุ่งตอบสนองความต้องการที่ผู้บริโภคต้องการมากเกินไป ก็ถือเป็นข้อระวังว่าองค์กรอาจยึดติดอยู่กับความคิดเดิมๆ ที่ไม่มีอนาคต ล้มเลิกความคิดที่จะผลิตสินค้าที่ผู้บริโภคไม่ต้องการ และขัดขวางการเกิดนวัตกรรมได้
3. เรียนรู้จากกลุ่มผู้ใช้ที่มีหัวคิดก้าวหน้า หมายถึง ผู้ที่มีความต้องการล้ำหน้า แนวโน้มในตลาด ในบางที่ผู้ที่มีความคิดล้ำหน้าเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความต้องการที่ผู้ผลิตเองยังนึกไม่ถึง ดังนั้น องค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ผู้ใช้กลุ่มนี้เพื่อตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มอื่นในอนาคต ในบทความของ Hippel, Thomke, and Sonnack (Hippel, Thomke, and Sonnack อ้างถึงใน แคพท์, 2549) ได้ศึกษากระบวนการรวบรวมความคิดจากผู้ที่มีหัวคิดก้าวหน้าในบริษัท 3M ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ วารจากรฐานโดยระบุตลาดเป้าหมาย จากนั้นหาแนวโน้มของตลาดที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ จากนั้นจึงระบุผู้ที่มีความคิดล้ำหน้าพร้อมทั้งเรียนรู้ รวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงความคิดและประเมินโอกาสทางธุรกิจ สุดท้ายจึงเปลี่ยนแนวคิดที่ได้ข้างต้นเป็นรูปธรรม และให้ผู้เกี่ยวข้องข้างต้นร่วมกันออกแบบและแก้ไข
4. การออกแบบที่เข้าถึงใจคน ในบางที่ผู้บริโภคไม่ทราบความต้องการของตน และไม่สามารถอธิบายความต้องการในอนาคตได้ การสร้างนวัตกรรมให้ใกล้เคียงกว่าการปรับปรุงของเดิมนั้น องค์กรจะต้องระบุความต้องการและวิธีแก้ปัญหาที่



ผู้บริโภคตระหนักไม่ถึง โดยอาจสังเกตได้จากวิธีการที่ผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการ ในสภาพแวดล้อมปกติว่าใช้อย่างไร ต้องการอะไรเพิ่ม มีปัญหาหรือความไม่สบายใจอะไรการใช้ เป็นต้น โดยการออกแบบที่เข้าถึงใจผู้บริโภคนั้น Leonard and Rayport ได้อธิบายว่ามี 5 ขั้นตอน คือ สังเกตเวลาผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการ เก็บข้อมูล ทบทวนข้อมูลพร้อมทั้งวิเคราะห์ ระดมความคิดเพื่อสร้างแนวทางการแก้ปัญหา สุดท้ายจึงพัฒนาออกมาเป็นรูปธรรม (Leonard and Rayport อ้างถึงใน แคพซ, 2549)

5. ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และทีมงานเฉพาะกิจ การมีหน่วยงานเฉพาะขึ้นมา นอกจากจะให้กลุ่มคนดังกล่าวทำภารกิจนี้เพียงอย่างเดียวแล้ว ยังถือเป็นการรวบรวมความสามารถและมุมมองที่ต่างกันเข้ามาช่วยกันทำงานในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วย
6. นวัตกรรมจากภายนอกองค์กร นวัตกรรมอาจเป็นได้มาจากภายนอกองค์กรโดยซื้อลิขสิทธิ์ การตั้งกิจการร่วมทุน หรือ จากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นได้ ทั้งนี้เพื่อให้มีการไหลเวียนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งข้อดีของการนำนวัตกรรมภายนอกเข้ามาคือทำให้องค์กรย่นระยะเวลาในการแสวงหานวัตกรรมได้ แต่อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงในการร่วมมือกันภายนอกองค์กรก็มี เช่น หากนวัตกรรมนั้นล้มเหลว จะยังเป็นการเพิ่มต้นทุนทางนวัตกรรมและเสียเวลาไปกว่าเดิมอีกด้วย

### 2.3.7 แนวคิด Blue Ocean strategy ของ คิม และ โมบอร์ค (2551)

จากหนังสือ Blue Ocean Strategy ของ คิม และ โมบอร์ค (2551) พบว่า การจะสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่จะต้องมีการสร้างรูปแบบขอบเขตทางการตลาดขึ้นมาใหม่ที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดย คิม และ โมบอร์คได้พิจารณาโอกาสโดยมองข้อมูลที่คุ้นเคยในมุมมองใหม่ๆ ได้ออกมาเป็นเส้นทางพื้นฐาน 6 ประการที่เรียกว่า กรอบเส้นทางการดำเนินการหกประการ (Pattern to create Blue Ocean Strategy) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างขอบเขตทางการตลาดใหม่เพื่อหนีจาก

การแข่งขันเดิมๆ ออกสู่ตลาดใหม่ที่ยังไม่มีใครเข้ามามาก่อน โดยกรอบเส้นทางดังกล่าวมีหลักการทำงาน ดังนี้

เส้นทางที่ 1 มองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ (Look Across Alternative Industries) ก่อนอื่นขออธิบายความหมายของอุตสาหกรรมทางเลือกในที่นี้ว่า หมายถึง สินค้าหรือบริการที่น่าเสนอในรูปแบบต่างกันหรือทำหน้าที่ต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน นอกจากนี้องค์กรจะต้องแข่งขันกับอุตสาหกรรมทดแทน (หมายถึง สินค้าหรือบริการที่น่าเสนอในรูปแบบอื่น ๆ แต่มีหน้าที่หรือประโยชน์หลักในแบบเดียวกัน) แล้ว องค์กรยังจะต้องแข่งขันกับอุตสาหกรรมทางเลือกอีกด้วย โอกาสในการสร้างความคิดเชิงคุณค่านั้น องค์กรควรพิจารณาว่าผู้บริโภคจะต้องแลกกับสิ่งใดบ้างเพื่อได้ใช้สินค้าหรือบริการ องค์กรควรพิจารณาองค์ประกอบของอุตสาหกรรมทางเลือกทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อหาโอกาสในการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ออกมา สร้างตลาดใหม่โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริโภครับสินค้าหรือใช้บริการนั้นๆ

เส้นทางที่ 2 มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Look Across Strategic Groups Within Industries) การสร้างโอกาสในเส้นทางนี้เป็นการมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่น ซึ่งหมายถึง กลุ่มองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีกลยุทธ์คล้ายคลึงกัน ในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ความแตกต่างทางกลยุทธ์สามารถแยกเป็นกลุ่มกลยุทธ์ย่อยๆ ได้ 2 มิติหลักๆ คือ แข่งขันกันด้วยกลยุทธ์ด้านราคาและด้านผลการปฏิบัติงาน องค์กรส่วนใหญ่จะเน้นการแข่งขันกันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน การเปิดมุมมองไปสู่กลุ่มกลยุทธ์กลุ่มอื่นสามารถทำได้โดยอาศัยความเข้าใจว่าองค์กรประเภทใดมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจของผู้บริโภค หาข้อดีและข้อด้อยในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์เพื่อสร้างความคิดใหม่ไปสู่กลุ่มกลยุทธ์อื่น

เส้นทางที่ 3 มองข้ามไปยังห่วงโซ่ของผู้ซื้อ (Look Across the Chain of Buyers) โดยปกติการแข่งขันมักจะมีกลุ่มเป้าหมายในการแข่งขันเหมือนกันคือกลุ่มผู้ซื้อ ดังนั้น จะเห็นว่าการออก campaign หรือ สินค้า หรือ บริการต่างๆ มักมุ่งเน้นไปสู่กลุ่มผู้ซื้อ (ผู้จ่ายเงิน) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วยังมีห่วงโซ่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ เช่น ผู้ใช้ และผู้มีอิทธิพล จะเห็นว่าทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกัน แต่อย่างไรก็ยังคงมีความแตกต่างกัน มีการพิจารณาถึงคุณค่าแตกต่าง

กันด้วย ดังนั้น จึงเป็นโอกาสขององค์กรที่จะออกแบบคุณค่าขึ้นมาใหม่โดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้ซื้อที่เคยถูกมองข้ามไป การเปลี่ยนมุมมองไปสู่กลุ่มผู้ซื้อใหม่ๆ อาจก่อให้เกิดคุณค่าใหม่ขึ้นได้

เส้นทางที่ 4 มองข้ามไปยังสินค้าเสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม (Look Across Complementary of Product and Service Offerings) สินค้าหรือบริการใดๆ ในโลกนี้มักจะต้องใช้ควบคู่ไปกับสิ่งอื่นหรือบริการอื่น การมองหาโอกาสจากสินค้าเสริมและข้อเสนอบริการเพิ่มเติม จึงเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้เกิดคุณค่าใหม่ๆ ขึ้น โดยองค์กรจะต้องระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้บริโภคมองหาในขณะที่ต้องการจะเลือกรับสินค้าหรือบริการ องค์กรสามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง และหลังการใช้สินค้าหรือบริการว่ามีสิ่งใดที่ผู้บริโภคต้องการนอกจากสินค้าหรือบริการบ้าง การเติมเต็มความต้องการนั้นอาจเป็นโอกาสที่องค์กรจะพบคุณค่าใหม่ๆ ก็เป็นไปได้

เส้นทางที่ 5 มองข้ามไปยังความพึงพอใจทางอารมณ์หรือด้านการใช้งานสำหรับผู้ซื้อ (Look Across Functional and Emotional Appeal to Buyers) การแข่งขันในอุตสาหกรรมมักจะสร้างสินค้าหรือบริการที่มุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจบางประการ เช่น อุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องราคาและการใช้งาน(Functionally Oriented Industries) ผู้บริโภคจะตัดสินใจโดยพิจารณาจากความสมเหตุสมผล หรือบางอุตสาหกรรมเน้นเรื่องความรู้สึก (Emotionally Oriented Industries) ผู้บริโภคก็จะตัดสินใจโดยพิจารณาจากอารมณ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า อุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการใช้งานก็ยังคงเน้นเรื่องนี้ต่อไป ส่วนอุตสาหกรรมที่เน้นเรื่องอารมณ์ก็จะเน้นเรื่องนี้ไปอีกมากขึ้น จึงเป็นเหตุว่าทำไมคุณค่าที่เสนอออกมาจึงเป็นแบบเดิมๆ แข่งขันกันในรูปแบบเดิมๆ ในจุดนี้จึงเป็นโอกาสขององค์กรที่จะพบพื้นที่ใหม่ในตลาด องค์กรที่เคยมุ่งเน้นอารมณ์ความรู้สึกก็อาจจะไปลดสิ่งเดิมๆ ทิ้งไป เพิ่มประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น หรืออุตสาหกรรมที่เคยมุ่งเน้นประโยชน์ใช้สอยเพียงอย่างเดียว ก็อาจเพิ่มเติม ใส่อารมณ์ ความรู้สึกเข้าไป เพื่อกระตุ้นความต้องการใหม่ๆ ได้

เส้นทางที่ 6 มองข้ามกาลเวลา (Look Across Time) เวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การมองข้ามเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรระลึกถึง องค์กรควรคำนึงถึงแนวโน้มทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งพิจารณาด้วยว่า

แนวโน้มนั้นๆ จะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดคุณค่าอย่างไรต่อผู้บริโภค แนวโน้มนั้นมีผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจอย่างไร คุณค่าที่องค์กรนำเสนอในวันนี้ยังคงคุณค่าตลอดจนถึงอนาคตหรือไม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่ข้ามกาลเวลาไปนี้มีหลักการอยู่ 3 ประการคือ จะต้องเป็นแนวโน้มที่เป็นตัวตัดสินธุรกิจขององค์กรได้ว่าจะไปทางไหน แนวไหน อีกทั้งแนวโน้มจะต้องมีความแน่นอน ไม่พลิกผัน และมีจุดมุ่งหมายหรือแนวทางของแนวโน้มที่ชัดเจน จากนั้นจึงมามองดูว่าองค์กรสามารถรับมือกับแนวโน้มดังกล่าวได้อย่างไรบ้าง

จากเส้นทางทั้ง 6 ประการเป็นแนวทางในการคิดนอกกรอบจากการแข่งขันเดิม องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนมุมมองไปสู่มุมมองใหม่เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในการสร้างคุณค่าอันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้ก้าวข้ามการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบันไปได้

### 2.3.8 4F's Strategies & Business Thinking Model For Success โดย ภาณุ

ลิ้มมานนท์ (2551)

ภาพที่ 2.13: 4F's Strategic & Business Thinking Model for Success



ดัดแปลงจาก: ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2551). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ, 189.

จากภาพที่ 2.13 ภาณู ลิมมานนท์ ได้เสนอแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์รูปแบบธุรกิจ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ตั้งองค์ตั้งถึงปัจจัย 4 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

Facts ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงภายในองค์กร เช่น เป้าหมายทางธุรกิจ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

Future องค์กรต้องประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันว่าจะส่งผลต่อการกำหนดวิธีการในการแข่งขันและกลยุทธ์หรือไม่ นอกจากนี้ ยังต้องทราบการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อตลาดทั้งสิ้น อีกทั้งต้องวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการในอนาคตเพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ

Form องค์กรที่มีการวางแผนการดำเนินงานเป็นมาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นให้มัน้อยที่สุด และกระบวนการวางแผนยังต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร รวมทั้งต้องมีการควบคุม ติดตาม ประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งมีการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วย

Feeling องค์กรต้องมีการคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนของภายนอกองค์กรก็คือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และในส่วนของความสัมพันธ์ภายในนั้น จะต้องมีการปฏิบัติงานเป็นทีม แต่ละคนในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด

### 2.3.9 เลนส์ 4 แบบที่ใช่มองนวัตกรรมโดย สกาชินสกี และ กิบสัน (2553)

เลนส์ 4 แบบที่ใช่มองนวัตกรรมโดย สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) ภายใต้ความคิดที่เชื่อว่านวัตกรรมเกิดจากการมองโลกด้วยมุมมองที่แปลกใหม่ มองผ่านเลนส์ที่ทำให้มองข้ามสิ่งที่

คุณเคยไปสู่อะไรที่ไม่เคยพบมาก่อน เพื่อให้ได้ความรู้ที่มีศักยภาพในการสร้างโอกาสใหม่ๆ ด้านนวัตกรรมเลนส์ที่ใช้ในการรับรู้นี้มี 4 เลนส์ ดังนี้

เลนส์ที่ 1 ทำทลายความเชื่อเดิม เริ่มจากการมองต่างมุมและเปลี่ยนความคิดแบบเดิม ความเชื่อดั้งเดิมที่มีมาในอุตสาหกรรมเป็นสิ่งที่บดบังไม่ให้เห็นความเป็นไปได้ของรูปแบบธุรกิจอื่น อย่างไรก็ตาม ความเชื่อดั้งเดิมไม่ได้เป็นสิ่งที่ดี เพียงแต่ว่าประโยชน์อันเกิดจากความเชื่อดั้งเดิมนั้นได้หมดลงหรือเสื่อมถอยลงจนกลายเป็นอุปสรรคต่อองค์กรและเป็นสิ่งจำกัดโอกาสองค์กรจำควรก้าวให้พ้นไปสู่ความคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสให้เกิดขึ้น โดยสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงคือ ต้องระบุนความเชื่อดั้งเดิมหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมก่อน แล้วจึงค้นหาความไร้ค่าของ ผู้บริโภค รวมทั้งความไม่สะดวกทั้งหลายที่เกิดขึ้นต่อผู้บริโภคในการใช้สินค้าหรือบริการ ซึ่งความไม่สมเหตุสมผลนี้อาจเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมได้ ข้อพึงระวังของเลนส์ที่ 1 คือ อย่าทำตามผู้นำ เพราะเราจะเป็นได้เพียงผู้ตามเท่านั้น นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องทำในสิ่งตรงข้ามกับสิ่งที่อุตสาหกรรมทำ เพื่อเปลี่ยนความคาดหวังของผู้บริโภค โดยองค์กรอาจพิจารณาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในอุตสาหกรรมในปัจจุบัน หรือ รูปแบบธุรกิจแบบเดิม แล้วสร้างกฎเกณฑ์หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ๆ ให้ได้

เลนส์ที่ 2 ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มี ความต่อเนื่องกัน ในปัจจุบันแนวโน้มที่เกิดขึ้นมามากมายหลายด้านซึ่งแนวโน้มในหลายๆ ด้านนี้เรียกว่าแนวโน้มที่ไม่มี ความต่อเนื่องกัน คือดูคล้ายไม่ใช่สิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน เช่น การเมืองและเทคโนโลยี แต่แนวโน้มที่ไม่มี ความต่อเนื่องกันนี้สามารถรวมกันและก่อให้เกิดแบบแผนแนวโน้มขึ้นมาซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมได้ ขั้นต้นองค์กรควรระบุนความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่องค์กรอื่นๆ มองข้ามไป พยายามมองแนวโน้มที่ส่งผลกระทบเพียงเล็กน้อยในขณะนี้ให้เป็นเรื่องใหญ่ ทำความเข้าใจว่าแนวโน้มมีความสำคัญจริงๆ หรือไม่ และแนวโน้มเหล่านี้จะส่งผลอย่างไรในอนาคตและแผ่ผลกว้างออกไปเท่าใด จากนั้นจึงมองหาความสัมพันธ์ของแนวโน้มเพื่อหาโอกาสทางธุรกิจก่อนผู้อื่น

เลนส์ที่ 3 ใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ มององค์กรเป็นแฟ้มผลงาน หรือภาพรวม (Portfolio) ที่ประกอบไปด้วยความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งหมายถึง

ทักษะ กระบวนการ เทคโนโลยีและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ยากที่ผู้อื่นจะลอกเลียนแบบ รวมทั้งสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ คือสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าอันหมายถึง ซัพพลายเออร์ สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เช่น ลิขสิทธิ์ ความเชี่ยวชาญ เป็นต้นสินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับช่องทางจำหน่าย สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค เช่น ข้อมูลผู้บริโภค การรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้า เป็นต้น และสินทรัพย์ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับตลาด คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซัพพลายเออร์ และคู่แข่ง จากนั้นดึงเอาความสามารถหลักขององค์กรมาผสมผสานกับสินทรัพย์อย่างอื่นในรูปแบบใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างโอกาสใหม่

เลนส์ที่ 4 ทำความเข้าใจความต้องการที่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน เข้าใจถึงจิตใจผู้บริโภคว่าต้องการอะไร หรืออะไรที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองมากกว่าที่ผู้บริโภคเข้าใจตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างโอกาสทางธุรกิจได้ โดยการเข้าใจผู้บริโภคในส่วนนี้มักไม่สามารถหาได้จาก การวิจัยทางการตลาดที่เคยทำ แต่องค์กรจะต้องลดช่องว่างระหว่างผู้บริโภคลง ซึ่งมีหลายวิธีเช่น เข้าไปคลุกคลีหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันกับผู้บริโภค ติดตามความเคลื่อนไหวของผู้บริโภค ในแต่ละวันว่ามีความไม่พอใจหรือเป็นกังวลอะไรบ้าง หรืออาจทำความเข้าใจประสบการณ์ของผู้บริโภคโดยวางแผนผังแสดงประสบการณ์การใช้สินค้าหรือบริการขององค์กรและพิจารณาถึงความรู้สึกของผู้บริโภค หรือเรียนรู้จากอุตสาหกรรมอื่นว่าอุตสาหกรรมนั้นได้ตอบสนองความต้องการในส่วนไหนที่องค์กรเราเองยังไม่ได้ตอบสนอง ก็สามารถเปิดมุมมองในการมองผู้บริโภคได้

### 2.3.10 แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นแนวคิดในการนวัตกรรมการทางรูปแบบธุรกิจได้ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6: สรุปแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ	นักวิชาการ								
	Randall (1980)	Coates et al. (1996)	Drucker (1999)	McAdam and McClelland (2002)	Anthony et al. (2006)	แคทซ์ (2549)	คิม และ โมบอร์ค (2551)	ภาณุ ลิ้มมา นนท์ (2551)	สกา ซินสกี และ กิบสัน (2553)
จากภายในองค์กร									
ปัญหาในองค์กร	√		√						
ความสามารถขององค์กร					√			√	√
เป้าหมายขององค์กร					√			√	
พนักงานขององค์กร	√	√				√			
มองต่างมุม	√								√
จากภายนอกองค์กร									
แนวโน้ม			√				√		√
ความรู้ใหม่			√			√			
ลูกค้า	√	√		√	√	√	√	√	√
นวัตกรรมจากภายนอก	√					√			
อุตสาหกรรมทางตรงและทางอ้อม							√		√
คู่แข่งชั้น	√			√	√		√		
สภาพการแข่งขัน		√						√	



จากตารางที่ 2.6 สามารถสรุปแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็นหัวข้อเรื่อง (Category) ที่ใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหาของงานวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อเรื่อง คือ

1. แนวคิดจากภายในองค์กร
2. แนวคิดจากภายนอกองค์กร

โดยในแต่ละหัวข้อเรื่องจะมีหัวข้อเรื่องย่อย(Sub-Category) เบื้องต้นดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.7: ขยายความหัวข้อเรื่องที่ใช้ในงานวิจัย

	Pre-Categories	ขยายความ
Within Company	Problems from operation	พิจารณาจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร
	Organization Potential	พิจารณาจากศักยภาพและความสามารถขององค์กร สภาพความเป็นจริงภายในองค์กร ว่ามีความสามารถอย่างไร รวมทั้งสินทรัพย์ต่างๆ และนำส่วนประกอบนั้นมาสร้างโอกาสทางธุรกิจ
	Organization Vision	พิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
	Organization Personnel	พิจารณาจากความรู้ ความคิดเห็น ความสามารถและมุมมองที่ต่างกันที่ไหลเวียนของบุคลากรในองค์กร เช่น บุคลากรในส่วนงานวิจัยและพัฒนา บุคลากรในส่วนของการขาย เป็นต้น
	Bright ideas	พิจารณาจากการมองต่างมุม มุมมองใหม่ๆ และเปลี่ยนความคิดแบบเดิมสู่โอกาสของมุมมองใหม่ๆ
Outside Company	Customer	พิจารณาจากลูกค้าขององค์กร
	- Non-Customer	- พิจารณาจากลูกค้าที่ยังมิได้เป็นลูกค้าขององค์กร หรือลูกค้าที่ยังมิได้รับการตอบสนอง กลุ่มลูกค้าที่เคยถูกมองข้ามไป ว่าเหตุใดถึงไม่ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร
	- Customer Need	- พิจารณาจากความต้องการของผู้บริโภค อะไรที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขหรือตอบสนอง มากกว่าที่ผู้บริโภคเข้าใจตัวเอง และพยายามเติมเต็มความต้องการนั้น
	- Customer Problem	- พิจารณาจากปัญหาของผู้บริโภค ความไม่สบายใจที่ผู้บริโภคได้รับการใช้สินค้าหรือบริการ

	Pre-Categories	ขยายความ
	- Customer Behavior	- พิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า โดยอาจเกิดจากการสังเกตว่าลูกค้ามีพฤติกรรมอย่างไรต่อองค์กรบ้าง
	Competitor	พิจารณาจากการเคลื่อนไหวของคู่แข่งชั้นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อโครงสร้างอุตสาหกรรม และองค์กร อย่างไร
	Competition	พิจารณาจากสภาพแวดล้อมการแข่งขันว่าจะส่งผลต่อการกำหนดวิธีการในการแข่งขันและกลยุทธ์อย่างไร
	New External Knowledge	พิจารณาจากความรู้ใหม่ที่ไหลเวียนภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ การคิด หรือโปรแกรมใหม่ๆ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้
	External Innovation	พิจารณาจากความรู้ที่มาจากความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร พันธมิตร supplier โอกาสทางนวัตกรรมจากลิขสิทธิ์หรือทรัพย์สินทางปัญญา
	Direct and Indirect Industry	พิจารณาจากอุตสาหกรรมทางตรงและทางอ้อมว่ามีการดำเนินการหรือการแข่งขันอย่างไร สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรได้หรือไม่
	Trend	พิจารณาจากแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นว่าจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดคุณค่าอย่างไรต่อผู้บริโภค รูปแบบธุรกิจ และองค์กร

เมื่อได้หัวข้อเรื่องและหัวข้อเรื่องย่อยแล้ว ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดดังกล่าวเป็นข้อสรุปย่อยเบื้องต้นเพื่อใช้ในการหาข้อสรุปใหญ่อันจะประกอบกันเป็นกรอบความคิดต่อไป ภายหลังจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ และแบบสอบถามร่วมด้วย

## 2.4 สรุป

งานวิจัยเรื่องกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เป็นการศึกษาแนวคิดและการดำเนินการที่องค์กรใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขึ้น จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า มีจุดประสงค์ในงานวิจัยเพื่ออธิบายถึงกระบวนการของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ หรือปัจจัยที่เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งในงานวิจัยเป็นเพียงการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากที่มีอยู่ นำมารวบรวมทำเป็นบทสรุปของงานวิจัยเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นแนวทางให้ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยนี้ โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษากรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรม

ทางรูปแบบธุรกิจ โดยนอกจากการศึกษาในจุดประสงค์ที่แตกต่างไปจากเดิมแล้ว ยังใช้ข้อมูลที่นอกเหนือจากเอกสารงานวิจัยที่มีอยู่ โดยมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิร่วมด้วย และงานวิจัยนี้เป็นกรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยที่ได้มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในประเทศอีกด้วย โดยการวิจัยต้องใช้ข้อมูล แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง อันประกอบไปด้วยแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ และนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกรอบความคิดภายหลังจากได้ข้อมูลครบถ้วนต่อไป

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ตลอดจนสร้างเป็นกรอบความคิดของงานวิจัย ซึ่งในแต่ละองค์ระย้อมมีปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมไม่เหมือนกัน และเนื่องจากกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจยังไม่มีตัวแปรที่แน่ชัด และมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้โดยตรงไม่มากนัก Yin (1994, 2009) แนะนำว่าหากผู้วิจัยมีขีดจำกัดในการควบคุมเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ในที่นี้คือการใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรม ผู้วิจัยควรใช้งานวิจัยแบบ Case Study ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึก และข้อมูลที่ซับซ้อนขององค์กรได้ การไม่มีหลักฐานและขอบเขตที่ชัดเจน งานวิจัยแบบ Qualitative Research ดูเหมือนจะเป็นวิธีที่เหมาะสมที่จะตอบคำถามของงานวิจัยได้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) เพื่อทำความเข้าใจและสร้างกรอบความคิดขึ้นมาเป็นแบบแผน ใช้วิธีวิจัยเป็นแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Research) ที่เน้นสำรวจหรือพรรณนากรณีเฉพาะ โดยมีเป้าหมายเพื่อทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของพหุกรณีเฉพาะ (Multiple Cases) ที่สนใจ (องอาจ นัยพัฒน์, 2548) โดยการใช้การวิจัยแบบ Multiple Case Studies เป็นวิธีหนึ่งที่ยืนยันผลงานวิจัยและเพิ่มเติมมุมมองให้งานวิจัยได้ (Hotho and Champion, 2011) เนื่องจากนวัตกรรมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการรับรู้ (Drucker, 1999) ผู้วิจัยจึงต้องอาศัยการถาม และการรับฟังข้อมูลหรือแนวคิดที่ผู้เกี่ยวข้องขององค์กรตัวอย่างได้ปฏิบัติ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) และใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อนึ่ง การวิจัยแบบ Case Study มีข้อจำกัดในการครอบคลุมสรุปผลงานวิจัย ดังนั้นการลดข้อจำกัดดังกล่าวสามารถได้โดยการใช้วิธี Triangulation ซึ่งจะช่วยในการยืนยันการเป็นตัวอย่างที่ดีของงานวิจัย (Yin, 1994) ดังจะกล่าวถึงในภายหลัง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลนี้จะวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยมีขั้นตอน และรายละเอียดของการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

3.1 กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น (Pre-Conceptual Model)

3.2 การเตรียมความพร้อมด้านงานวิจัย

3.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

3.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านระเบียบวิธีวิจัย และทักษะการเก็บข้อมูล

3.2.3 การเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การตัวอย่าง

3.3 การดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 แหล่งข้อมูล

3.3.2 กำหนดกลุ่มประชากร

3.3.3 กำหนดกรอบตัวอย่าง

3.3.4 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

3.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.6 ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2 การตรวจสอบข้อมูลและความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

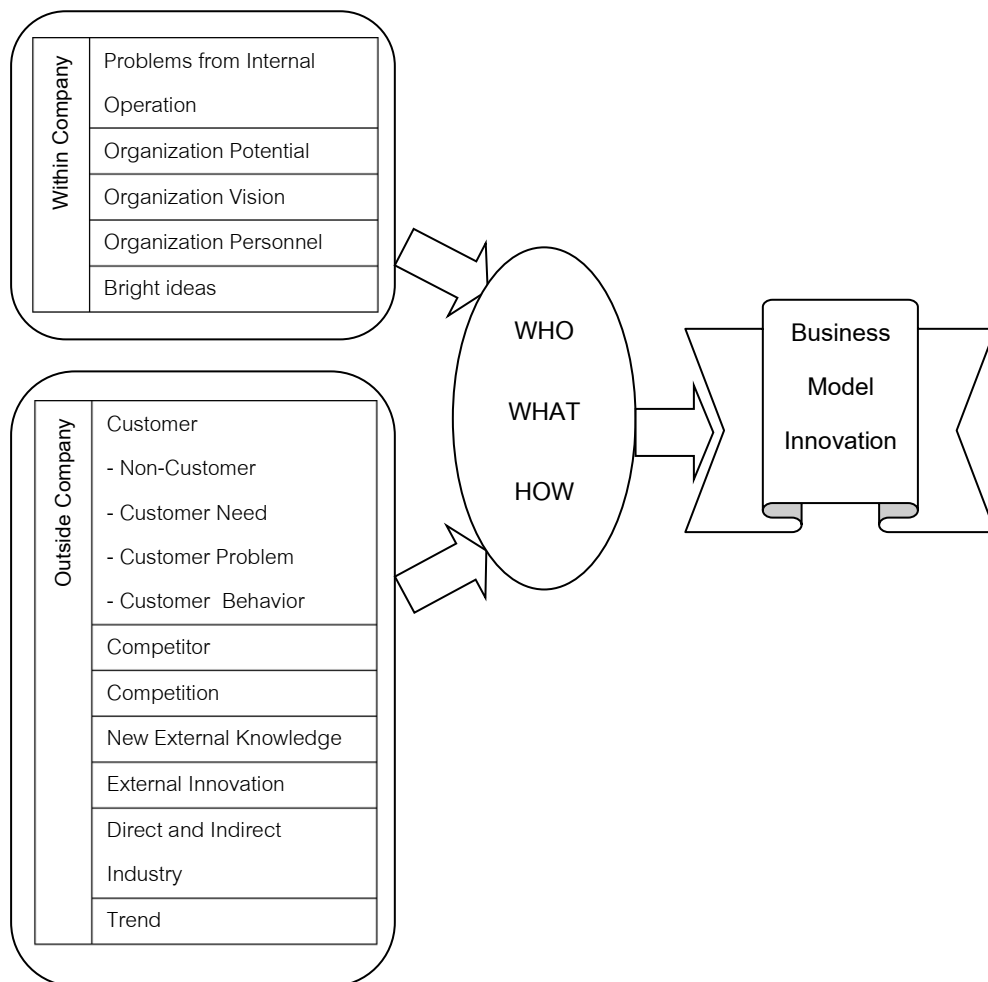
3.5 สรุปขั้นตอนในการทำวิจัย

3.6 สรุป

### 3.1 กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้น (Pre-Conceptual Model)

จากการทบทวนแนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ซึ่งมีนักวิชาการมากมายที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสรุปแนวคิดเป็นกรอบความคิด ดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1: กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมเบื้องต้น (Pre-Conceptual Model)



จากกรอบแนวคิดพบว่า การสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจเป็นผลมาจาก แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ และการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ แนวคิดที่องค์กรใช้เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทางรูปแบบธุรกิจในส่วนของ Who และ What ส่วน การดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ คือ แนวคิดที่องค์กรใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบทางรูปแบบธุรกิจในส่วนของ How

จากกรอบความคิดแสดงให้เห็นว่า ประเด็นที่งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลักตามองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจ คือ ศึกษาเป็นกรณีของแต่ละองค์ประกอบธุรกิจของไทย ว่า มีแนวคิดในการสร้างแต่ละองค์ประกอบทางรูปแบบธุรกิจอย่างไร ทั้งในส่วน Who What และ How ซึ่งในแต่ละส่วนจะเป็นการศึกษาถึงที่มาในเชิงลึกว่ามีที่มาอย่างไร มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวทางที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 อย่างไร หรือมีส่วนเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร ด้วย

## 3.2 การเตรียมความพร้อมด้านงานวิจัย

### 3.2.1 การเตรียมความพร้อมด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

ผู้วิจัยได้เตรียมศึกษาข้อมูลที่เป็นแนวคิดจากนิยาม และแนวคิดต่างๆ ในบทที่ 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และสร้างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เบื้องต้น

### 3.2.2 การเตรียมความพร้อมด้านระเบียบวิธีวิจัย และทักษะการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในวิชา Business Research ร่วมกับการศึกษาด้วยตนเองจากการอ่านตำราผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยเชิงปริมาณ และวิทยานิพนธ์ที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูล รวมทั้งใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากนั้นผู้วิจัยทดลองฝึกสร้างบทสัมภาษณ์ และแนวคำถามในแบบสอบถาม เพื่อปรับแก้บทสัมภาษณ์ และแนวคำถามดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับงานวิจัยมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในงานวิจัยร่วมด้วย

### 3.2.3 การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับข้อมูลขององค์กรตัวอย่าง

หลังจากได้องค์กรตัวอย่างที่สมบูรณ์ตรงตามจุดประสงค์ของงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการศึกษาประวัติองค์กร และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับขององค์กร ทั้งทางเว็บไซต์ขององค์กรและสื่อทางธุรกิจต่างๆ ในการสืบหาข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานก่อนที่จะสัมภาษณ์ต่อไป

## 3.3 การดำเนินงานเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยเริ่มต้นผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยนี้ และคัดเลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา สร้างแนวคำถามสัมภาษณ์และแบบสอบถาม รวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในแต่ละขั้นตอนย่อยกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

### 3.3.1 แหล่งข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งข้อมูลที่จะทำการศึกษาไว้ดังนี้

3.3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลเบื้องต้นที่ได้จากการสำรวจ สังเกต ทดลอง หรือสัมภาษณ์ (เดียนจิตต์ จิตต์อารี, 2542) โดยในงานวิจัยนี้ได้แบ่งข้อมูลปฐมภูมิเป็น 2 ส่วน คือ

#### 3.3.1.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพ

3.3.1.1.1.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการขององค์กรในเรื่องแนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เครื่องมือในการเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จะให้ได้มาซึ่งแนวคิด และการดำเนินงานในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ โดยข้อมูลส่วนนี้จะ เป็นข้อมูลหลักของงานวิจัยที่ใช้ในการสร้างกรอบความคิดของงานวิจัย



3.3.1.1.1.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ลูกค้าในเรื่องข้อมูลทั่วไป รูปแบบทางธุรกิจ ปัญหา และปัจจัยที่มีส่วนในการตัดสินใจใช้สินค้าและบริการขององค์กร โดยข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการสอบถามลูกค้าของแต่ละองค์กรเพียง 5-10 ท่าน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานวิจัยในส่วนของทางเลือกองค์กรเท่านั้น

#### 3.3.1.1.2 ข้อมูลปฐมภูมิเชิงปริมาณ

3.3.1.1.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของลูกค้าเพื่อวัดระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับ (Offering Level) จากองค์กรตัวอย่างและองค์กรทั่วไป โดยข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากการทำแบบสอบถามลูกค้าของแต่ละองค์กรเพียง 5-10 ท่าน และใช้เป็นข้อมูลเพื่อสนับสนุนงานวิจัยว่าองค์กรที่ผู้วิจัยเลือกเป็นตัวอย่งนั้น ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างในสิ่งที่ลูกค้าได้รับเช่นกัน

3.3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่มีการเก็บไว้อยู่แล้ว (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ, 2549) ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มักเป็นข้อมูลย้อนหลัง อันได้แก่ ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ในเนื้อหาต่างๆ รวมทั้งตัวเลขทางสถิติ เป็นต้น โดยผู้วิจัยได้มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ กัน ดังนี้

3.3.1.2.1 ข้อมูลด้านแนวคิดและงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมทางธุรกิจ และแนวคิดการสร้างนวัตกรรมทางกลยุทธ์หรือรูปแบบธุรกิจ รวมทั้งข้อมูลทางสถิติที่ได้จากหนังสือ เอกสาร วารสาร เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบเบื้องต้นเพื่อใช้ในการหาข้อมูลใหญ่ต่อไปภายหลังจากวิเคราะห์การสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

3.3.1.2.2 รายชื่อ และที่อยู่ ตลอดจนข้อมูลขององค์กรที่ใช้ในการติดต่อ  
สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

### 3.3.2 กำหนดกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา

กลุ่มประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยนี้ คือ องค์กรธุรกิจที่จดทะเบียนในประเทศไทย ที่มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และได้ใช้รูปแบบธุรกิจนั้นแล้ว ซึ่งการคิดค้นนวัตกรรมดังกล่าว อาจเกิดขึ้นในอดีต หรือปัจจุบันได้ทั้งสิ้น โดยรูปแบบธุรกิจดังกล่าวจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ นั่นคือ สามารถสร้างคุณค่าใหม่ๆ (Value Creation) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณค่าใหม่ๆผ่านนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Value Innovation) เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อน

### 3.3.3 กำหนดกรอบตัวอย่าง

กรอบตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ องค์กรที่มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจในภาคกลาง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านการเดินทาง ความสะดวก และขอบเขตเวลาในงานวิจัย ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยมีจังหวัดในภาคกลางเป็นกรอบ

### 3.3.4 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจะมี 2 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนในการเลือกองค์กรตัวอย่าง ผู้วิจัยจะพิจารณาองค์กรธุรกิจที่เข้าข่ายเกณฑ์เบื้องต้น(Check List) ในการเป็นองค์กรตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ 3.1: เกณฑ์เบื้องต้น (Check List) ขององค์กรตัวอย่าง

Check	เกณฑ์เบื้องต้น
√	เป็นองค์กรที่มีที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง
√	เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ และได้ใช้รูปแบบธุรกิจนั้นแล้ว
√	เป็นองค์กรที่จดทะเบียนในประเทศไทย และเป็นองค์กรของคนไทย
√	เป็นองค์กรที่ใช้รูปแบบธุรกิจดังกล่าวเป็นรูปแบบธุรกิจหลักขององค์กร
√	เป็นองค์กรที่ผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความแตกต่างทางรูปแบบธุรกิจ

Check	เกณฑ์เบื้องต้น
√	เป็นองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าใหม่ๆ (Value Creation) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณค่าใหม่ๆอย่างเป็นลำดับขั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปเพียงบางส่วนโดยมีการพัฒนาจากรูปแบบเดิม แต่โครงสร้างโดยรวมยังคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง นั่นคือมีการสร้างนวัตกรรมที่มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป

โดยจำนวนองค์กรตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยจะมี 7 องค์กรที่มีความหลากหลายของขนาดองค์กรและประเภทขององค์กร ซึ่งองค์กรทั้ง 7 องค์กรนี้ครอบคลุมขนาดและประเภทธุรกิจขององค์กรทั้งประเทศ โดยขนาดจะแบ่งเป็นองค์กรขนาดย่อม องค์กรขนาดกลาง และองค์กรขนาดใหญ่ ตามเกณฑ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ดังนี้

ตารางที่ 3.2: ลักษณะธุรกิจ SMEs

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)			จำนวนการจ้างงาน (คน)		
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50*	51-200*	เกิน 200	ไม่เกิน 50*	51-200*	เกิน 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 50*	51-100*	เกิน 100	ไม่เกิน 25*	26-50*	เกิน 50
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 30*	31-600*	เกิน 600	ไม่เกิน 15*	16-30*	เกิน 30
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50*	51-200*	เกิน 200	ไม่เกิน 50*	51-200*	เกิน 200

ดัดแปลงจาก: เกี่ยวกับธุรกิจ SMEs. [ออนไลน์]. (2012).แหล่งที่มา:<http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html>  
[25 พฤษภาคม 2555]

หมายเหตุ ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม ให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์กรที่มีความแตกต่างของขนาด โดยเน้นองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วนใหญ่เนื่องจาก SMEs เป็นองค์กรที่เป็นส่วนใหญ่ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย (Rujirawanich, Addison, and Smallman,

2011) และ การเลือกประเภทธุรกิจขององค์กรให้ครอบคลุม โดยแบ่งตามลักษณะ การดำเนินงานหรือกิจกรรม แบ่งได้ 3 ลักษณะ (สุชาติ เหล่าปรีดา, 2546) คือ

1. กิจการเกี่ยวกับการให้บริการ (Service Firm) ในธุรกิจประเภทนี้ผลผลิตที่เกิดขึ้นคือการให้บริการ เช่น ร้านซักรีด สถานรักษาพยาบาล ร้านตัดผม และธนาคาร เป็นต้น
2. กิจการประเภทพานิชยกรรม (Merchandising Firms) เป็นกิจการที่ไม่ได้เป็นผู้ผลิตสินค้าเอง แต่จะซื้อสินค้ามาเพื่อที่จะสามารถขายไปได้ทันที เช่น ร้านขายของชำ ห้างสรรพสินค้า
3. กิจการผลิต (Manufacturing Firms) เป็นการผลิตสินค้าสำเร็จรูปเปลี่ยนสภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วนต่างๆ ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป เช่น บริษัทผลิตผลไม้กระป๋อง บริษัทผลิตรถยนต์ เป็นต้น

การเลือกองค์กรที่สนับสนุนงานวิจัยนี้เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่เหมือนกันในการ นวัตกรรมที่มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากนวัตกรรมลักษณะนี้เป็น นวัตกรรมที่เหมาะสมแก่องค์กรธุรกิจไทย โดยผู้วิจัยจะเลือกองค์กรที่จัดอยู่ใน ขนาดย่อมอย่างน้อย 1 องค์กร ขนาดกลางอย่างน้อย 1 องค์กร และขนาดใหญ่ อย่างน้อย 1 องค์กรโดยใช้เกณฑ์ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม พ.ศ.2543 ในตารางที่ 3.2 และเลือกประเภทเกี่ยวกับการ ให้บริการอย่างน้อย 1 องค์กร ประเภทเกี่ยวกับพานิชยกรรมอย่างน้อย 1 องค์กร และประเภทเกี่ยวกับการผลิตอย่างน้อย 1 องค์กรด้วย

2. ขั้นตอนในการเลือกบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจขององค์กร ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 2 กลุ่มย่อย คือ

2.1 ผู้ประกอบการ

2.2 ลูกค้ำทั่วไปที่รู้จักองค์กรตัวอย่างและสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งใน เรื่องขององค์กรตัวอย่างและองค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกันได้

หลังจากได้ตัวอย่างของงานวิจัยแล้ว จากนั้นผู้วิจัยจะทำจดหมายสอบถามความสนใจในการเข้าร่วมงานวิจัยจากองค์กรตัวอย่าง พร้อมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ในงานวิจัย และนัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ด้วย จากนั้นจึงเตรียมทำการสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างทั้งหมดที่ละองค์กร โดยผู้วิจัยจะใช้การเก็บข้อมูลภายในองค์กรตัวอย่างแต่ละองค์กรด้วยการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์นั้นจะสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการสร้างรูปแบบธุรกิจขององค์กรก่อน หลังจากนั้นจะมีการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไปที่รู้จักองค์กรตัวอย่างและองค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกันต่อ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น และใช้แบบสอบถามแบบ Rating Scale ที่พัฒนาขึ้นหลังจากสัมภาษณ์ในการให้คะแนนระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์กรต่อปัจจัยดังกล่าวเพื่อมาสร้างเป็น Canvas ขึ้นใช้ในการเปรียบเทียบขององค์กรตัวอย่างและองค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน

### 3.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่ศึกษาเกี่ยวกับกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ที่ต้องการผลเป็นแนวคิดและการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมดังกล่าวขึ้นมา ดังนั้น จึงต้องใช้ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม โดยในงานวิจัยนี้มีเครื่องมือที่ใช้ ดังนี้

3.3.5.1 ตัวผู้วิจัยเอง ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ตัวผู้วิจัยเป็นสิ่งสำคัญซึ่งได้มีการเตรียมความพร้อมดังแสดงข้างต้น

3.3.5.2 คำถามสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้างที่มีเค้าโครงมาจากแนวคิดต่างๆ ซึ่งสามารถเพิ่มเติมหรือปรับปรุงได้ในแต่ละครั้งที่สัมภาษณ์ และสภาพแวดล้อมที่พบเห็น โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้ นำมาสร้างเป็นแกนหลักของคำถาม ซึ่งคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด มีความยืดหยุ่นตามการสนทนา ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเริ่มต้นสนทนา ขั้นเข้าสู่

การสัมภาษณ์ และ ขั้นตอนการสนทนา โดยรายละเอียดของคำถาม มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3: แกนหลักของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ประเภทคำถาม	ข้อคำถาม
1. เริ่มต้นสนทนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนะนำตนเองและบอกรวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์</li> <li>- ชักถามเรื่องทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคย</li> <li>- ขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์และจัดบันทึกอย่างย่อ</li> </ul>
2. เข้าสู่ประเด็นของนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มลูกค้าขององค์กรของท่านคือใคร</li> <li>- องค์กรของท่านเลือกกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เพราะอะไร</li> <li>- ปัจจัยใดที่ท่านใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้</li> <li>- องค์กรของท่านเลือกกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้อย่างไร</li> </ul> <p style="text-align: center;">← ถามเช่นนี้กับ What และ How →</p>
3. ปิดการสนทนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถ้าองค์กรต้องการขยาย หรือ ต่อยอดกิจการต่อไป มีปัจจัยใดบ้างที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง</li> <li>- ท่านมีคำแนะนำหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมหรือไม่</li> <li>- สรุปแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างคร่าวๆ และสอบถามความเข้าใจของผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัยว่าตรงกันหรือไม่</li> </ul>

3.3.5.3 คำถามสัมภาษณ์ลูกค้า ใช้คำถามแบบมีโครงสร้าง(Structures) ซึ่งจะถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปที่ลูกค้ารู้จักเกี่ยวกับองค์กร ปัจจัยที่ใช้ในการเลือกสินค้าและบริการ และปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้สินค้าและบริการ (ภาคผนวก ง)

3.3.5.4 แบบสอบถามลูกค้า ใช้ในการเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรตัวอย่าง และองค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นแบบสอบถามแบบไม่มีโครงสร้าง(Unstructures) เนื่องจากคำถามนี้จะได้จากการสัมภาษณ์ลูกค้า ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบบสอบถามจะเป็นให้คะแนนระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ โดยใช้

Rating Scale 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่ง  
ตัวอย่างแบบสอบถามแสดงในภาคผนวก จ

### 3.3.6 ขั้นตอนในการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บข้อมูลภายหลังจากผู้วิจัยระบุงค์กรตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูล และได้รับความยินยอมอนุญาตให้เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลแล้ว

1. ผู้วิจัยแนะนำตนเอง บอกหัวเรื่องและจุดประสงค์ในการสัมภาษณ์ เหตุผลที่ต้องสัมภาษณ์ และประโยชน์ของการสัมภาษณ์ (เตื่อนจิตต์ จิตต์อารี, 2542) อีกทั้งเพื่อสร้างความรู้สึกไว้วางใจ ผู้วิจัยชี้แจงถึงข้อมูลที่ได้ว่าใช้ในงานวิจัยเท่านั้น รวมทั้งสอบถามความสมัครใจในการเปิดเผยชื่อองค์กร รวมทั้งการบันทึกเสียงและจดรายละเอียดว่าผู้ให้ข้อมูลสะดวกใจหรือไม่ นอกจากนี้เพื่อสร้างความคุ้นเคย ผู้วิจัยจึงมีคำถามเกริ่นนำ ซึ่งเป็นคำถามในแนวกว้างก่อน
2. เริ่มสัมภาษณ์เข้าประเด็นวิจัย โดยไล่เรียงจากคำถามกว้างไปคำถามแคบ ชักใช้ได้เรียง เจาะเอาข้อมูลในระดับลึกๆ ต่อไป การสัมภาษณ์ควรเป็นไปตามธรรมชาติของการสนทนา ซึ่งในระหว่างนี้ หากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกใจในการตอบคำถามใด ผู้วิจัยจะต้องตัดบทอย่างสุภาพเพื่อป้องกันผู้ให้ข้อมูลเกิดรู้สึกไม่สบายใจ
3. ช่วงปิดการสัมภาษณ์ หลังจากผู้วิจัยได้ข้อมูลแล้ว อาจมีคำถามเพิ่มเติมในตอนท้ายถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการแสดง และสรุปข้อมูลคร่าวๆที่ได้รับเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของข้อมูลระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล
4. หลังจากได้ข้อมูลในแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจะต้องทำการอ่านโดยละเอียด เพื่อสร้างแบบสอบถามในการเก็บข้อมูลสนับสนุน
5. สัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไปถึงปัจจัยในการเลือกสินค้าหรือบริการขององค์กร รวมทั้งปัญหาที่มี
6. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้สร้างแบบสอบถาม
7. แจกแบบสอบถามลูกค้าเพื่อให้คะแนนระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์กรต่อปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการวิจัย

8. นำกรอบความคิดที่ได้ไปสอบถามข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ทั้งข้อมูลปฐมภูมิเชิงคุณภาพและข้อมูลทุติยภูมิ โดยผู้วิจัยใช้องค์กรตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์โดยให้องค์กรตัวอย่าง 1 องค์กรหมายถึง 1 หน่วยในการแยกแยะข้อมูลเข้าสู่เกณฑ์หัวข้อเรื่อง (Categories) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวควรทำเมื่อมีข้อมูลสนามแล้วผสมผสานร่วมกับแนวคิด จากนั้นจึงวัดความถี่ของจำนวนองค์กรที่มี ต่อจากนั้นผู้วิจัยจะเขียนข้อสรุปย่อยๆ ในแต่ละครั้งไปเรื่อยๆ จนกระทั่งอิ่มตัว (Saturation) คือ สามารถสร้างข้อสรุปที่ครอบคลุมข้อมูลใหม่ได้ทั้งหมด (นิศา ชูโต, 2540) จึงจะส่งเคราะห์ รวบรวมข้อสรุปย่อยๆ ไปสู่ข้อสรุปรวมได้

3.4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.4.2 การตรวจสอบข้อมูลและความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

การยืนยันบทสรุป ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งเป็นเทคนิคในการตรวจสอบและยืนยันข้อมูล (ผ่องพรรณ ทรัพย์มงคลกุล, 2541) เพื่อเสริมความเชื่อถือได้ แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะตาม Patton (Patton 1990 อ้างถึงใน ผ่องพรรณ ทรัพย์มงคลกุล, 2541) คือ

1. ต่างวิธี (Methods Triangulation) คือ ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 วิธี
2. ต่างแหล่งข้อมูล (Triangulation of Sources) คือ ใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งภายใต้วิธีการเดียวกัน
3. ต่างผู้วิเคราะห์ (Analyst Triangulation) คือ การวิจัยที่ใช้นักวิจัยหลากหลาย ซึ่งมีความแตกต่างกันทางทัศนะ ภูมิหลัง สาขาเรียน เป็นต้น

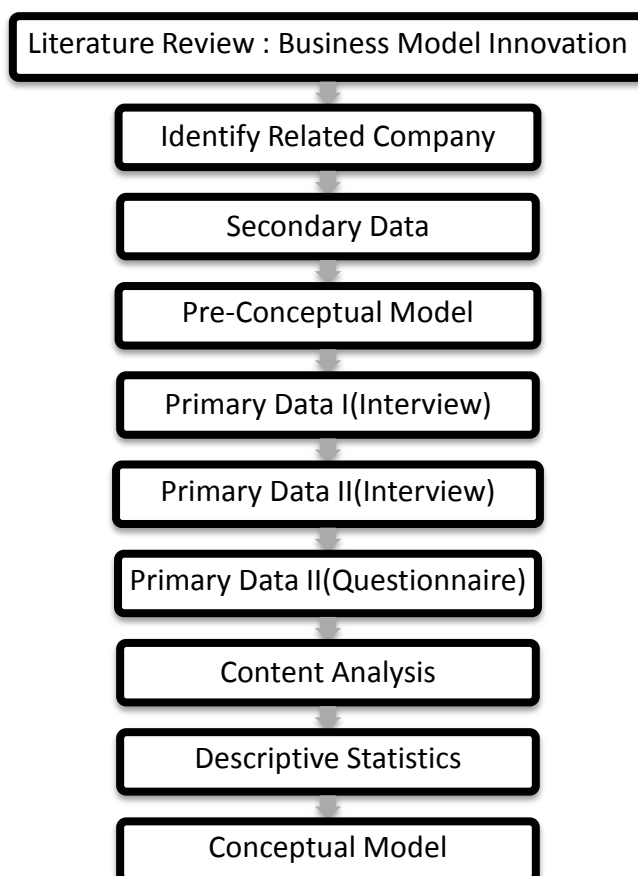


4. ต่างเทคนิคหรือแนวคิด (Theory/Perspective Triangulation) ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดมากกว่า 1 แนวทางในการตีความหรือให้ความหมายแก่ข้อมูลที่วิเคราะห์

ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้าแบบต่างวิธี คือ ใช้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ(การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและสัมภาษณ์ลูกค้าขององค์กร) และใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ(การวัดระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์กรต่อปัจจัยต่างๆ) เป็นข้อมูลสนับสนุนว่าองค์กรดังกล่าวมีการสร้างความแตกต่างในมุมมองของลูกค้าอย่างไร และแบบต่างแหล่งข้อมูล อันเกิดจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรธุรกิจที่มีความหลากหลายในเรื่องของประเภท(คือ กิจกรรมผลิตสินค้า กิจกรรมค้า และกิจการให้บริการ) และหลากหลายในเรื่องของขนาด(ขนาดย่อม ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) เพื่อมุ่งหมายที่จะเพิ่มความเที่ยงตรงของข้อมูล โดยลดอคติ และความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากข้อมูลแหล่งเดียว หรือใช้เพียงวิธีเดียวลง

### 3.5 สรุปขั้นตอนในการทำวิจัย

ภาพที่ 3.2: ขั้นตอนในการทำวิจัย



### 3.6 สรุป

งานวิจัยเรื่องกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เป็นการวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multiple Cases Study Research) โดยอาศัยข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) ซึ่งในส่วนของ การวิจัยคุณภาพเพื่อต้องการทราบถึงแนวคิดที่องค์กรใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบธุรกิจขององค์กร ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเป็นไปเพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีเกณฑ์เบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูล คือเป็นองค์กรจดทะเบียนในประเทศไทย ตั้งอยู่ในภาคกลาง มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ แบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และได้ใช้รูปแบบธุรกิจนั้นแล้ว โดยรูปแบบธุรกิจดังกล่าว สามารถสร้างคุณค่าใหม่ๆ (Value Creation) ให้เกิดขึ้น โดยการสร้างคุณค่าใหม่ๆอย่างเป็นลำดับขั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปเพียงบางส่วนโดยมีการพัฒนามาจากรูปแบบเดิม แต่โครงสร้างโดยรวมยังคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ผ่านนวัตกรรมในรูปแบบธุรกิจ (Value Innovation) โดยระยะเวลาในการเก็บข้อมูลจะเริ่มจากวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2554 จนถึงวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2555

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) กับข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในลักษณะการเขียนรายงาน และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติเชิงพรรณนากับข้อมูลเชิงปริมาณ นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้าแบบต่างแหล่งข้อมูลและต่างวิธี เพื่อลดอคติและความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้ลง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการสัมภาษณ์องค์กรที่เข้าร่วมแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ถึงลักษณะขององค์ประกอบในรูปแบบธุรกิจแต่ละองค์กรประกอบ แล้วจึงสัมภาษณ์แบบเจาะลึกลงไปในเรื่องละเอียดถึงความเป็นมาในแต่ละส่วน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ผู้วิจัยได้สร้างคำถามในสัมภาษณ์ผู้บริโภครายของแต่ละองค์กร(ภาคผนวก ง)และสร้างแบบสอบถามในรูปแบบของแบบประมาณค่า(Rating scale) ในภาคผนวก จ โดยในการสัมภาษณ์ผู้บริโภครายของแต่ละองค์กรนั้นมีจุดประสงค์เพื่อสอบถามถึงข้อมูล รูปแบบทางธุรกิจ ปัจจัยที่ส่งผลในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กรนั้นๆ รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร ส่วนของแบบสอบถามมีจุดประสงค์เพื่อประเมินค่าความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรตัวอย่างและองค์กรทั่วไปเพื่อแสดงถึงระดับความแตกต่างในแต่ละปัจจัยนำผลจากแบบสอบถามมาแสดงผลแบบ descriptive และผลจากระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์กรแสดงเป็นเส้นกราฟระดับข้อเสนอ(Offering Level) เพื่อเป็นการยืนยันถึงการมีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างด้วย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลซ้ำหลายๆรอบจนมองเห็นสาระที่สำคัญร่วมของผู้ให้ข้อมูลแล้วดึงข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญร่วม(Common theme) ออกมา หลังจากนั้นจึงจัดข้อมูลเป็นกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และยกตัวอย่างคำพูดของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยสะท้อนความคิดของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน (Exhaustive description) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปของผู้ให้ข้อมูลหลายๆครั้ง ทุกสาย เพื่อทำความเข้าใจเนื้อหา หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ (Acquired a feeling for ideas) จนกระทั่งได้ความรู้สึกและสาระสำคัญของข้อมูล (นวน้อย ห่วงเจริญ, 2549)

#### 4.1 ข้อมูลการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และการตอบรับ

ตารางที่ 4.1 ผลการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์และข้อมูลที่น่ามาใช้

	จำนวน
องค์กรที่ตอบรับการเข้าสัมภาษณ์	7
จำนวนผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์	8

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลในส่วนต่างๆ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวม วิเคราะห์ และแสดงผล โดยการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะแสดงผลเรียงไปตามวันและเวลาที่ สัมภาษณ์องค์กรตัวอย่าง ดังนี้

##### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ของ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ

ขนาดองค์กร : ขนาดย่อม



ขนมไทย ฝีมือโรงงาน

ร้านและโรงงานขนมไทยลูกเจี๊ยบดำเนินการผลิตโดยคุณสนทนา ธงสุวรรณ เริ่มทำขนม ข้าวตูมะพร้าวอ่อนเป็นอาชีพเสริมจนเมื่อเห็นว่ามียอดขายที่ดีขึ้น จึงหันมาทำขนมขายเป็นอาชีพหลัก ในปี 2530 โดยใช้ชื่อตนเองคือ ลูกเจี๊ยบ เป็นชื่อร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ เป็นการสร้างแบรนด์ขนมหม้อแกงที่หลีกเลี่ยงคำว่าแม่ต่างๆ เพื่อสร้างจุดขายให้กับขนมไทยลูกเจี๊ยบ

สินค้าขนมไทยลูกเจี๊ยบยังคงได้รับการยอมรับมาโดยตลอดเป็นเวลาถึง 20 ปี ด้วยคุณภาพที่สม่ำเสมอ ความสะอาดปลอดภัยในการผลิต มีการขยายกำลังการผลิตอยู่เรื่อยๆ ปัจจุบัน มีพนักงานจำนวน 35 คน มีร้านค้าจำหน่ายสินค้าของตนเอง 2 แห่งคือ ที่ร้านสดฐาน ช้าง สถานีกาชาดที่ 8 ซึ่งเป็นบ้านเดิม (บ้านเกิด) และหน้าร้านที่จำหน่ายสินค้าภายในโรงงานอยู่หน้า วัดจันทราวาส

ขนมไทยลูกเจี๊ยบได้มีการนำวิทยาการจัดการระบบโรงงานมาใช้ผสมผสานกับระบบครัวเรือน ให้เหมาะสมกับขนาดของกิจการ เช่น การจัดเก็บสต็อกสินค้า การจัดทำระบบบัญชี การแบ่งสายงานการผลิตตามหน้าที่และสินค้า มีระบบการขนส่งของตนเอง ขณะเดียวกันก็ใช้ระบบครอบครัวในการปกครองพนักงานให้มีความสามัคคี มีความซื่อสัตย์ และความภักดีในหน่วยงาน

ที่สำคัญ สินค้าขนมไทยลูกเจี๊ยบจำหน่ายในราคาไม่แพง แม้จะตั้งกลุ่มเป้าหมายของลูกค้าที่ระดับปานกลางถึงดีมาก ด้วยการเน้นใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงในการผลิต ทำให้ขนมไทยลูกเจี๊ยบได้รับส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงมาโดยตลอด ทั้งจากกลุ่มลูกค้าชาวเพชรบุรี หรือต่างจังหวัดและกรุงเทพมหานคร เรียกว่าถ้าต้องการสินค้าอร่อยมีคุณภาพได้มาตรฐานก็ต้องขนมไทยลูกเจี๊ยบ

ขนมไทยลูกเจี๊ยบเป็นที่ยอมรับของกลุ่มผู้แสวงหาความรู้ในเชิงการผลิต การจัดการโรงงาน ในลักษณะของ SMEs หรือผู้ประกอบการรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นแหล่งเรียนรู้ในเชิงภูมิปัญญาท้องถิ่นการผลิตขนมไทยเมืองเพชรบุรี จึงมักมีผู้ติดต่อขอศึกษาดูงานอยู่ตลอด ทั้งจากเทศบาล กลุ่มแม่บ้าน การศึกษานอกโรงเรียน วิทยาลัยสารพัดช่าง นักเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา นักศึกษาจัดทำโครงการเพื่อประกอบการเรียนการสอนในชั้นเรียน นอกจากนี้ ยังมีนักศึกษาปริญญาโทศึกษาข้อมูลด้านการจัดการขั้นพื้นฐานของโรงงาน ปริญญาเอกศึกษาดูงานด้านบรรจุกภัณฑ์เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัย

สถานที่ติดต่อ

1. โรงงาน ขนมไทยลูกเจี๊ยบ 29/1 ถ.บริพัตร ต.ท่าราบ อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

โทรศัพท์ 032-427464 แฟกซ์ 032-415875

2. ร้าน ขนมไทยลูกเจี๊ยบ 121 ถ.มาตยวงศ์ ต.ท่าราบ อ.เมือง จ.เพชรบุรี 76000

โทรศัพท์ 032-402048, 032-425907

เว็บไซต์ <http://www.khanomthailookjeab.com/>

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.2: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ  
เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม	ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	กลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มครอบครัว กลุ่มดูงาน กลุ่มค้าส่ง	กลุ่มนักท่องเที่ยว กลุ่มคณะทัวร์
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	ขนมพร้อมทั้งชมโรงงาน การ Workshop ทำขนม	ขนมของฝาก
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	ทานเอง ของฝาก ทำกิจกรรม ขายต่อ	ทานเอง ของฝาก
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	คุณภาพและการรักษา ลูกค้า	ทำเล
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	ห้าง เว็บไซต์ ออกบูธ ไบปลิว ป้ายริมทาง	ป้ายริมทาง จ้างบริษัททัวร์ หรือรถทัวร์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	ห้าง โทรศัพท์ เว็บไซต์ อีเมลล์	ร้านค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	ร้านค้า รถไฟ รถขนส่ง	ร้านค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	โทรศัพท์ เว็บไซต์	ร้านค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	ส่งของไปเปลี่ยนหรือของ ตอบแทน	เปลี่ยนสินค้าที่ร้านค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	ค่าขาย ค่าทำกิจกรรม	ค่าขาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองไม่ได้	ต่อรองไม่ได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีในส่วนใดบ้าง</li> </ul>	วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ แรงงาน วัสดุสิ้นเปลือง	แรงงาน และค่าจ้างบริษัท หรือรถทัวร์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	ผลิต คัดสรรวัตถุดิบ จัดซื้อและเก็บวัตถุดิบ	จัดซื้อ และจัดจ้าง

หมายเหตุ : องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่ารูปแบบธุรกิจของร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ แตกต่างจากร้านขายของฝากทั่วไปในส่วนของ Who และ What โดยร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบนอกจากจะเน้นลูกค้าที่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มครอบครัว และกลุ่มค้าส่งแล้ว กลุ่มที่สร้างความแตกต่างคือกลุ่มผู้ดูงาน และกลุ่มทำ Workshop โดยร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบเสนอขนมที่นอกจากสด ใหม่ และมีการปรับปรุงทางด้านผลิตภัณฑ์แล้วยังเสริมประสบการณ์ในการขายโดยปรับให้ร้านอยู่ในรูปแบบเวิร์กช็อปคือลูกค้าสามารถเข้าชมโรงงานพร้อมทั้งชิมและซื้อของฝากได้ นอกจากนี้ ลูกค้ายังสามารถติดต่อขอรับบริการในการทำ Workshop การทำขนมด้วยตนเอง พร้อมบรรยายความรู้แก่คณะดูงานได้อีกด้วย โดยในร้านขายของฝากทั่วไปนั้นส่วนใหญ่จะเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวและคณะทัวร์ และเน้นเพียงการขายของเท่านั้น

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ

ตารางที่ 4.3: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ

	Pre-Categories	New Categories	ร้านลูกเจี๊ยบ	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	7	9.09
	Organization Potential	Organization Potential	9	11.69
	Organization Vision	Organization Vision	3	3.90
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	4	5.19
		Experience <sup>1</sup>	6	7.79
Outside Company	Customer	Customer	30	38.96
	- Non-Customer	- Non-Customer		
	- Customer Need	- Customer Need	6	7.79
	- Customer Problem	- Customer Problem	3	3.90
	- Customer Behavior	- Customer Behavior	15	19.48



	Pre-Categories	New Categories	ร้านลูกเจี๊ยบ	
			N	%
		- Customer Decision <sup>1</sup>	6	7.79
	Competitor	Competitor	9	11.69
	Competition	Competition	2	2.60
	New External Knowledge	New External Knowledge		
	External Innovation	External Innovation		
	Trend	Trend	3	3.90
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry	2	2.60
		Social Responsibility <sup>1</sup>	2	2.60
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ : <sup>1</sup> มาจากการสัมภาษณ์ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของ ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ นั้นจะพิจารณาจากแนวคิดที่เน้นในเรื่องที่มาจากลูกค้า (38.96%) ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า (19.48%) นอกจากนี้ ยังมองถึงความต้องการของลูกค้า (7.79%) และ นอกจากพิจารณาในส่วนของลูกค้าแล้ว องค์กรยังพิจารณาถึงศักยภาพขององค์กร (11.69%) ในการสร้างรูปแบบธุรกิจ และคู่แข่ง (11.69%) ด้วย

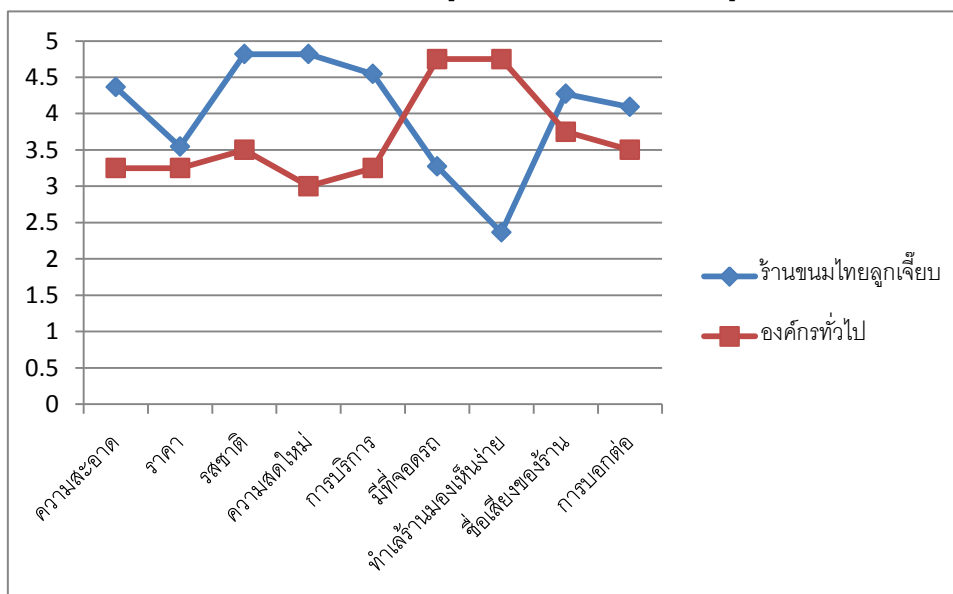
- ผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมภาระและแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.4: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านของฝากและปัญหาที่พบจากการใช้บริการร้านของฝาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านของฝาก	ปัญหาที่พบจากการใช้บริการร้านของฝาก
1. ความสะอาด	1. สินค้าเก่าเก็บ ฝุ่นเกาะ
2. ราคา	2. ไม่มีให้ชิม
3. รสชาติ	3. ไม่น่ากิน
4. ความสดใหม่	4. Packaging ไม่สวย
5. การบริการ	5. สินค้าซ้ำๆ
6. มีที่จอดรถ	
7. ทำเลร้านมองเห็นง่าย	
8. ชื่อเสียงของร้าน	

## 9. การบอกต่อ

ภาพที่ 4.1: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบและองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมผัสภาพลักษณ์และแบบสอบถามของลูกค้าซึ่งมี 2 กลุ่มคือ กลุ่มลูกค้าทั่วไป กับกลุ่มดูงานหรือทำกิจกรรมกับทางร้าน พบว่า กลุ่มลูกค้าทั่วไปมีความเห็นว่าขนมของฝากที่ขายเมื่อเทียบกับร้านขายของฝากทั่วไปนั้นมีความแตกต่างในเรื่องความสะอาด รสชาติ ความสดใหม่เนื่องจากเห็นขั้นตอนการผลิตขนม ขนมมีความสะอาด มีสินค้าให้ชิม และในขณะที่ร้านทั่วไปจะมีฝุ่นจับ ของเก่า ขนมวางกองๆ ไม่มีให้ชิมก่อน และไม่ได้ทำเอง นอกจากนี้ลูกค้ายังชอบการบริการของร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบที่มีความเป็นกันเอง เจ้าของออกมาต้อนรับ และมีพนักงานดูแลทั่วถึง แต่ร้านทั่วไปจะปล่อยให้หยิบของตามสบาย พนักงานไม่มีความรู้ในเรื่องขนม แต่อย่างไรก็ดีร้านริมถนนใหญ่อาจได้เปรียบในเรื่องมีที่จอดรถ ทำเลมองเห็นง่าย และมีความหลากหลาย นอกจากนี้ยังรู้สึกว่ามีร้านที่ต่างจากร้านทั่วไปเนื่องจากการตกแต่งให้ที่นั่ง เหมือนร้านขายกาแฟที่มีขนมเป็นขนมไทยมาขาย ในขณะที่ร้านทั่วไปจะเน้นเพียงร้านขายของ อาจจะมีร้านอาหารอยู่ภายในแต่ก็ไม่ได้จัดไว้ให้นั่งเพียงชั่วคราวเท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบว่าลูกค้าบางกลุ่มที่สนใจเข้ามาเพื่อเข้ามาเที่ยวชมโรงงานเนื่องจากได้ยินสโลแกนว่า “กินขนม ชมโรงงาน” พวกเขามีความรู้สึกเหมือนเข้ามาเที่ยวในสถานที่ท่องเที่ยวแห่งหนึ่งมากกว่าที่จะเหมือนการเข้ามาซื้อของ

ฝากนอกจากลูกค้าที่เป็นลูกค้าหนักท่องเที่ยวทั่วไปแล้ว ยังมีลูกค้าที่มาดูงานและมาทำWorkshop ซึ่งให้สัมภาษณ์ว่า “ที่เลือกมาที่ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบเนื่องจากเมื่อพาพนักงานมาท่องเที่ยวสังสรรค์แล้ว ก็อยากจะจัดกิจกรรมให้พนักงานทำเพื่อความสนุกสนานและได้ชื่อของฝากก่อนกลับด้วย เมื่อค้นหาข้อมูลพบว่าที่นี่มีให้ชมโรงงาน และ จัดกิจกรรมทำขนมจึงติดต่อมา” จะเห็นว่าลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มหนึ่งที่มีความต้องการแต่ไม่ได้รับการตอบสนองเนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้ได้เคยติดต่อร้านอื่นๆ มาก่อนเหมือนกัน แต่ร้านเหล่านั้นไม่มีกิจกรรมและไม่ให้เข้าชมโรงงานจึงตัดสินใจมาที่ร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบเป็นต้นมา

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ของ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)

ขนาดองค์กร : ขนาดใหญ่



บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2532 ด้วยชื่อ บริษัทศูนย์บริการเหล็กโลหะกิจ จำกัด(ปี2546เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท โลหะกิจสตีล จำกัด) ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจการจำหน่ายผลิตภัณฑ์สแตนเลส ต่อมาในเดือนมกราคม 2548 บริษัทฯ ได้เพิ่มทุนชำระแล้วเป็น 240 ล้านบาท พร้อมกับการแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัด และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)

บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท ออโต้ เม็ททอล จำกัด และบริษัท ดี-สแตนเลส จำกัด ซึ่งการดำเนินธุรกิจของบริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยได้แก่

1. จัดหา แปรรูป และจำหน่ายสแตนเลสรีดเย็นชนิดม้วนและแผ่น Series 300 และ Series 400

2. ผลิตและจำหน่ายท่อสแตนเลส ได้แก่ ท่อสแตนเลสสำหรับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ตกแต่งโครงสร้าง อุตสาหกรรมอาหาร ปิโตรเคมี อุตสาหกรรมเครื่องใช้ในครัวเรือน เป็นต้น
3. ผลิตและจำหน่ายท่อสแตนเลสคุณภาพเฉพาะ สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์
4. จัดหา แปรรูป และจำหน่ายสแตนเลสรีดเย็นชนิดม้วน และแผ่นเกรดเฉพาะ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “D-Stainless” โดยเป็นผู้นำเข้าที่ได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการแต่ผู้เดียวจาก Nippon Metal Industry, JAPAN
5. ผลิตและจำหน่ายท่อสแตนเลสเกรดเฉพาะ ภายใต้เครื่องหมายการค้า “D-Stainless”
6. ให้บริการขัดผิวสแตนเลสม้วนและแผ่นเป็นผิวลายเส้น (Hairline) และขนแมว (No.4)
7. แปรรูป และจำหน่ายเหล็กชุบสังกะสี และเหล็กเคลือบสังกะสีชนิดม้วนและแผ่น
8. ให้บริการด้านการตัด เจาะ และขัดผิวสแตนเลสตามความต้องการของลูกค้า

บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) มิได้มุ่งเน้นการเป็นเพียงผู้แปรรูปและจำหน่ายผลิตภัณฑ์สแตนเลสเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งมั่นในการเป็นผู้ให้บริการแปรสภาพผลิตภัณฑ์สแตนเลสม้วนอย่างครบวงจร โดยได้ตั้งเป้าหมายที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และมั่นคงในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ และพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว โดยบริษัทฯ จะยังทำหน้าที่เป็น

1. ผู้เพิ่มประสิทธิผลในอุตสาหกรรม (Synergy Plus) โดยการร่วมวางแผนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าสูงสุด
2. ผู้ประสานงานในอุตสาหกรรม (Solution Integrator) บริษัทฯ จะเป็นศูนย์กลางในการส่งผ่านวัตถุดิบจากผู้ผลิต ทำการแปรรูปผลิตภัณฑ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนจัดส่งให้กับลูกค้าได้ตรงตามเวลา
3. ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลในอุตสาหกรรม (Industry Database) บริษัทฯ เป็นผู้รวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ผลิตและลูกค้า โดยนำมาบริหารจัดการเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ด้วยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมสแตนเลสหรือเหล็กกล้าไร้สนิมมากกว่า 18 ปี ทำให้บริษัทฯ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าแต่ละ

ราย บริษัทฯ จึงมุ่งเป็นผู้จัดหาและแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ทั้งในเรื่องของคุณภาพและการบริการ และยังนำสินค้าเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการคลังสินค้า เพื่อจัดส่งให้แก่ลูกค้าตามวันเวลาที่ลูกค้ากำหนด ซึ่งเป็นไปตามแผนการใช้งานของลูกค้า การให้บริการของบริษัทฯ จึงเป็นการขจัดความเสี่ยงของลูกค้าในการจัดหาสินค้าได้ไม่ครบถ้วนตามปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งเป็นการประหยัดต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าของลูกค้าด้วย

LOHAKIT iSERLUTION = Intergrated Service Solution

“ทางเลือกในการเพิ่มประโยชน์และมูลค่าให้สูงที่สุด จากกระบวนการทางธุรกิจสำคัญที่เกิดขึ้นภายในระบบห่วงโซ่อุปทาน โดยการนำกระบวนการจัดหาสินค้า พร้อมกับรวบรวมกิจกรรมการให้บริการทั้งหมด และข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในกิจกรรมดังกล่าว เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้กับ ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการนี้ด้วย” (ประวัติองค์กร, ม.ป.ป)

ภาพที่ 4.2: สิ่งที่ LOHAKIT iSERLUTION สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า



ที่มา: ประวัติองค์กร. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.lohakit.co.th> [28 พฤษภาคม 2555]

สถานที่ติดต่อ

บมจ. โลหะกิจ เมทัลทอล (Lohakit Metal PCL.) 889 อาคารไทยซีซี ทาวเวอร์ ชั้น 16 ห้อง 167-169 ถนนสาทรใต้ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2673-9559 แฟกซ์ 0-2673-9577-8

เว็บไซต์ <http://www.lohakit.co.th>

## - ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.5: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม	บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าขององค์กร</li> </ul>	กลุ่มลูกค้าที่ต้องการใช้ iSERLUTION กลุ่มลูกค้าที่มองคุณภาพ	โรงงานที่ต่างใช้เหล็กเป็นส่วนประกอบ ร้านค้าเหล็ก หรือวัสดุก่อสร้าง
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	สินค้าและบริการ iSERLUTION	เหล็ก
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	ลดปัญหาการสั่งซื้อ การ stock ต้นทุน เศรษฐกิจเสีย และได้ความสะดวก	ขาย หรือประกอบต่อ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	ความเชื่อมั่น	คุณภาพเหล็ก ราคา
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	Trading firm โรงงานส่งเหล็ก พนักงานขาย	Trading firm พนักงานขาย งานแสดงสินค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	ส่งให้ Vendor, Trading firm และ End User พนักงานขาย	โทรศัพท์ พนักงานขาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	ไปส่งถึงที่	ไปส่งถึงที่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	QAจะเข้าไปติดต่อหลังการขาย	โทรศัพท์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	โรงงานไปถึงที่ มีการติดต่อสอบถามเรื่องสินค้า คงคลังและข้อมูลการใช้ อย่างต่อเนื่อง	โรงงานไปถึงที่
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	วัตถุดิบและค่าบริการ	การขายสินค้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองได้	ต่อรองได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีใน ส่วน</li> </ul>	วัตถุดิบ 80-85%	วัตถุดิบ

คำถาม		บริษัท โลหะกิจ เม็ท ทอล จำกัด (มหาชน)	องค์กรทั่วไปใน อุตสาหกรรมเดียวกัน
	ใดบ้าง		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	ทุกตำแหน่ง	พนักงานขาย

หมายเหตุ : องค์กรประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่ารูปแบบธุรกิจของบริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) แตกต่างจากบริษัทค้าเหล็กทั่วไปในส่วนของ What และ How โดยบริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) จะเน้นลูกค้ากลุ่มที่ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพมากกว่าเน้นที่ราคา ส่วนสิ่งที้องค์กรนำเสนอนอกจากเหล็กทั่วไปแล้วองค์กรยังเสนอบริการที่เรียกว่า “iSERLUTION” ควบคู่ด้วย การขายสินค้าขององค์กรจะมาพร้อมกับการบริการ คือลูกค้าสามารถซื้อสินค้าโดยองค์กรจะเป็นผู้แลตั้งแต่ก่อนการขายไปจนถึงหลังการขายให้ทั้งหมด ตัดปัญหาสินค้าขาด สินค้าไม่ตรงเวลา และการเปลี่ยนรูปแบบของสินค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องสั่งสินค้าในปริมาณมากเพื่อมาเก็บเป็นสินค้าคงคลังไว้ ซึ่งในองค์กรทั่วไปนั้นลูกค้าจะต้องเป็นผู้ดูแลในส่วนดังกล่าวเอง และจะต้องแบกรับกับปัญหาในการเก็บสินค้าคงคลัง ซึ่งในบางกรณีลูกค้าต้องการเปลี่ยนแบบสินค้าที่ต้องสั่งมามากเกินกว่าความต้องการของตลาด องค์กรสามารถเข้าไปช่วยในจุดนี้ได้ทั้งหมด อีกทั้งยังสามารถลดเศษสูญเสียนที่เกิดขึ้นได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าที่ลูกค้าจะไปลงทุนทำเอง

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 4.6: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน)

	Categories จากร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ	New Categories	บมจ.โลหะกิจ	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	13	15.85
	Organization Potential	Organization Potential	9	10.98
	Organization Vision	Organization Vision	3	3.66

	Categories จากร้านขนมไทยลูกเจี๊ยบ	New Categories	บมจ.โลหะกิจ	
			N	%
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	7	8.54
	Experience	Experience	1	1.22
Outside Company	Customer	Customer	39	47.56
	- Non-Customer	- Non-Customer	1	1.22
	- Customer Need	- Customer Need	13	15.85
	- Customer Problem	- Customer Problem	13	15.85
	- Customer Behavior	- Customer Behavior	12	14.63
	- Customer Decision	- Customer Decision		
	Competitor	Competitor	6	7.32
	Competition	Competition		
	New External Knowledge	New External Knowledge	1	1.22
	External Innovation	External Innovation	1	1.22
	Trend	Trend	2	2.44
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry		
	Social Responsibility	Social Responsibility		
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100.00</b>	

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของบริษัท โลหะกิจ เมืท ทอล จำกัด (มหาชน) จะพิจารณาจากแนวคิดที่เน้นในเรื่องที่มาจากลูกค้า (47.56%) ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า (15.85%) และ พิจารณาจากปัญหาของลูกค้า (15.85%) นอกจากนี้ องค์กรยังพิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า (14.63%) และ นอกจากจะพิจารณาแนวคิดจากลูกค้าแล้ว องค์กรยังพิจารณาแนวคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจจากปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย (15.85%) อีกด้วย

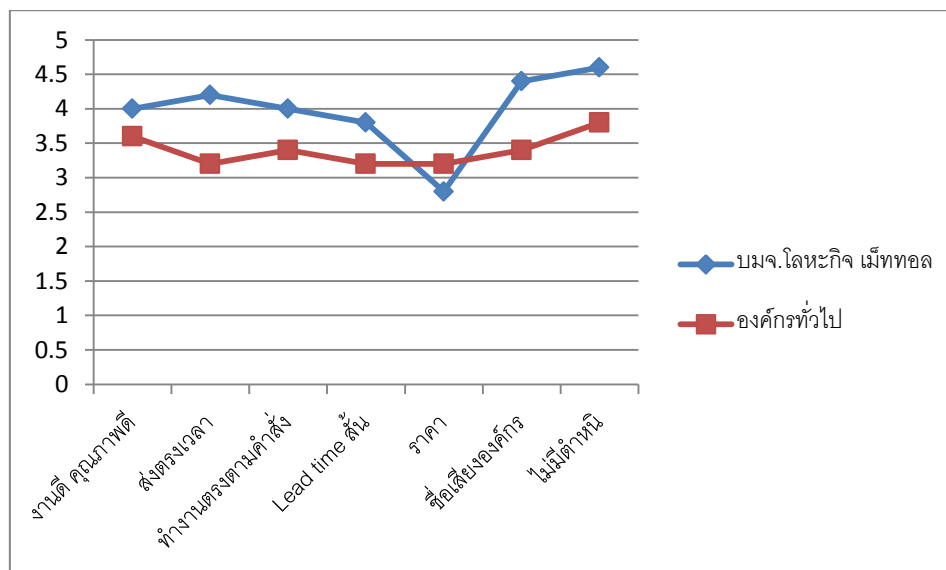


- ผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมภาระและแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.7: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกบริษัทค้าปลีกและปัญหาจากการใช้สินค้าและบริการบริษัทค้าปลีก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกบริษัทค้าปลีก	ปัญหาจากการใช้สินค้าและบริการบริษัทค้าปลีก
1. คุณภาพ น้ำหนัก มีมาตรฐาน	1. ของไม่ตรงตาม specification ที่สั่ง
2. ส่งตรงเวลา	2. ต้องสั่งปริมาณมาก
3. ทำงานตรงตามคำสั่ง	3. คุณภาพไม่สมราคา
4. Lead time สั้น	4. หากเป็นสินค้าสั่งผลิตเฉพาะ ต้องใช้ Lead time ยาว และต้องสั่งปริมาณมาก
5. ราคา	
6. ชื่อเสียงองค์กร	
7. ไม่มีตำหนิ	
8. มีวัสดุและแบบตามที่ต้องการ	
9. การบริการ	

ภาพที่ 4.3: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจาก บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) และองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมภาระและแบบสอบถามของลูกค้าพบว่า ลูกค้ามีมุมมองว่า บริษัท โลหะกิจ เม็ททอล จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงมาก ดังนั้น ลูกค้าจึงมีความเชื่อมั่นอยู่แล้วว่าองค์กรย่อมต้องมีสินค้าที่มีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐาน ปัญหาที่ลูกค้าเคยพบในการซื้อสินค้าทั้งแบบม้วน แผ่น หรือชิ้นรูปนั้น มักเกิดจากการที่ต้องสั่งสินค้าในปริมาณที่

มากต่อหนึ่ง Lot จึงจะจัดส่งหรือขึ้นแบบให้ ซึ่งในบางครั้งมากจนค้างเป็นสินค้าคงคลังซึ่งสร้างปัญหาในการจัดเก็บและสูญเสียต้นทุนในการดูแลเป็นอย่างมาก นอกจากนี้หากไปสั่งในองค์กรอื่น ๆ บางครั้งต้องเผชิญความเสี่ยงในการได้สินค้าไม่ตรงความต้องการ มีตำหนิและไม่ได้มาตรฐานซึ่งปัญหานี้สร้างความเสียหายอย่างมากเนื่องจากทางร้านต้องเสียเวลาในการติดต่อ ทำความเข้าใจ และเปลี่ยนสินค้า หากจะทำเองก็ใช้ต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า ดังนั้น หากมีองค์กรที่สามารถแก้ปัญหาในส่วนดังกล่าว มีการจัดการที่ดีทั้งในองค์กรเองและการจัดการกับลูกค้า มีการทำงานที่เป็นระบบ และมีการติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอด การดูแล จัดการระบบต่างให้กับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นการดูแลสินค้าคงคลัง แบบสินค้า การจัดส่ง การลดเศษสูญเสีย ซึ่งจะช่วยย่นระยะเวลาและเพิ่มความง่ายในการทำงานให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ของร้าน JM Cuisine

ขนาดองค์กร : ขนาดกลาง



คุณศิริรัตน์ คุณไอซ์ คุณครีม : สหัชสพาศน์ เข้ามาบริหาร เจ็ทเม็ง เป็นรุ่นที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 ทำการพัฒนารูปแบบการบริการและเมนูต่างๆ ด้วยไอเดียความคิดสร้างสรรค์ ออกมามากมาย จนเป็นที่ยอมรับ และวันนี้ เจ็ทเม็ง โดยการบริหารของ ไอซ์ Rebrand เป็น JM Cuisine อาหารความคิดสร้างสรรค์ต้นตำรับเพชรบุรี

ตารางที่ 4.8 การเปลี่ยนแปลงของร้านเจ็ทเม็งจนถึงปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลง	ตุลาคม 2554	ปัจจุบัน
Re-branding	เจ็ทเม็ง	JM Cuisine
Re-positioning	ถ้วยเดียวเนื้อต้นตำรับ	อาหารความคิดสร้างสรรค์ต้นตำรับเพชรบุรี
Renovate	70 -----> 250 ที่นั่ง	1,000 ที่นั่ง (2 สาขา)

จากบทความใน Positioning Magazine เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2555 เขียนว่า “ธีรศานต์ สหัสสพาศน์ หรือ ไอซ์ ทายาทรุ่น 3 แห่งร้านก๋วยเตี๋ยวเนื้อเจ๊กเม้ง เจ้าของสโลแกน “หน้าไม่งอ รอไม่นาน” ผู้สร้างตำนานเจ๊กเม้งรุ่นใหม่หัวใจโซเชี่ยลเน็ตเวิร์ค นำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างการรับรู้ใหม่ของแบรนด์เจ๊กเม้งแก่ผู้บริโภคผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น เมฆุพิเศษที่เพิ่มขึ้นจากการ Re-positioning, ชาแนลใหม่ของร้านใน YouTube ฯลฯ ช่วงเวลาเพียงไม่นานร้านเจ๊กเม้งซึ่งเป็นเพียงร้านก๋วยเตี๋ยวในจังหวัดเพชรบุรีก็กลายเป็นที่รู้จักอย่างรวดเร็ว เมื่อธีรศานต์ลงมือประชาสัมพันธ์และทำ CRM ในระบบดิจิทัลเซอร์วานด์ผ่านทุกโซเชี่ยลมีเดีย โดยอาศัยฐานข้อมูลของลูกค้าที่ให้ไว้กับทางร้าน เช่น ชื่อลึกลับใน Twitter, Facebook หรือเบอร์โทรศัพท์มือถือ เพื่อแสดงความขอบคุณด้วย “ภาพถ่าย” ของลูกค้าเองภายหลังจากพวกเขามาอุดหนุนอาหารที่ร้าน และเพื่อส่งต่อข่าวสารและโปรโมชั่นของร้านในอนาคต” (ศศิวิทย์ ศรีกระจำง , 2555)

สถานที่ติดต่อ

1. JM CUISINE อาหารความคิดสร้างสรรค์ตำรับเพชรบุรีสาขา 1 (เจ๊กเม้ง) ตั้งอยู่ที่ ถนนหน้าเขาวัง ตรงข้ามบึงมะลิ อ.เมือง จ.เพชรบุรี เปิดทุกวัน เวลา 7.00-20.00 น. GPS : 13.11094, 99.94066 รองรับ 200 ที่นั่ง
2. JM CUISINE อาหารความคิดสร้างสรรค์ตำรับเพชรบุรีสาขา 2 ตั้งอยู่ที่ เคบีเคคาร์ รถรางไฟฟ้า เขาวัง อ.เมือง จ.เพชรบุรีเปิดทุกวัน เวลา 6.00-17.00 น. GPS : 13.10924, 99.93462 รองรับ 700 ที่นั่ง

โทรศัพท์ 089-910-0099, 085-832-3330 อีเมลล์ Tirasan\_ice@hotmail.com

BB Pin. 25F7D0EA

เว็บไซต์ [www.facebook.com/JMcuisine](http://www.facebook.com/JMcuisine), [www.twitter.com/iczz](http://www.twitter.com/iczz), [www.jm-cuisine.com](http://www.jm-cuisine.com),

[www.Youtube.com/JMcuisine](http://www.Youtube.com/JMcuisine) (ประวัติองค์กร, ม.ป.ป)

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.9 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของร้าน JM Cuisine

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม		JM Cuisine	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นักท่องเที่ยว 60%</li> <li>ทัวร์ 25%</li> <li>คนที่ท้องถิ่น 15%</li> </ul>	คนทั่วไป
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	ประสบการณ์	อาหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	ลูกค้าต้องการมาเจอเรา เพราะลูกค้าซื้อเรื่องราวของเราไป	เพื่อให้มี
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	CRM	รสชาติ
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	ป้ายร้าน, Social Network, โบรชัวร์	ป้ายร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	มาที่ร้าน, โทรศัพท์, Social Network	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	มาที่ร้าน, Delivery	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	มาที่ร้าน, โทรศัพท์, Social Network	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	มาที่ร้านเปลี่ยนให้เลย	นำมาเอง
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	การซื้อขาย <ul style="list-style-type: none"> <li>มาที่ร้าน</li> <li>จัดเลี้ยง</li> <li>ส่ง</li> </ul>	การซื้อขาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองไม่ได้ แต่มีแถมตามราคาที่ท่านหรือจำนวนคนที่มา	ต่อรองไม่ได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีในส่วนใดบ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัตถุดิบ</li> <li>พนักงาน</li> <li>ค่าเช่า น้ำ ไฟ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัตถุดิบอาหาร</li> <li>ค่าพนักงาน</li> <li>ค่าเช่า</li> </ul>

คำถาม	JM Cuisine	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	ครัว	คนทำอาหาร

หมายเหตุ : องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่ารูปแบบธุรกิจของ JM Cuisine แตกต่างจากร้านอาหารทั่วไปทั้งในส่วนของ What และ How โดย JM Cuisine จะเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวซึ่งคล้ายกับร้านอาหารที่อยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยวทั่วไป แต่มีความแตกต่างในสินค้าที่นำเสนอกล่าวคือร้าน JM Cuisine เป็นร้านก๋วยเตี๋ยวที่ขายประสบการณ์ตั้งแต่ก่อนเข้าร้านจนลูกค้ากลับไปอย่างต่อเนื่องโดยใช้สื่อ Social Network เป็นเครื่องมือในการสื่อสารจากองค์กรถึงลูกค้าโดยตรง เช่น การเชิญชวนการสร้างการรับรู้ในตราสินค้าและสินค้า การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

#### - ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้าน JM Cuisine

ตารางที่ 4.10: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ร้าน JM Cuisine

	Categories จากบริษัท โลหะกิจ เม็ท ทอล จำกัด (มหาชน)	New Categories	JM Cuisine	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	6	9.84
	Organization Potential	Organization Potential	3	4.92
	Organization Vision	Organization Vision	1	1.64
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	3	4.92
	Experience	Experience		
Outside Company	Customer	Customer	26	42.62
	- Non-Customer	- Non-Customer	3	4.92
	- Customer Need	- Customer Need	4	6.56
	- Customer Problem	- Customer Problem	3	4.92
	- Customer Behavior	- Customer Behavior	13	21.31

	Categories จากบริษัท โลหะกิจ เม็ท ทอล จำกัด (มหาชน)	New Categories	JM Cuisine	
			N	%
	- Customer Decision	- Customer Decision	3	4.92
	Competitor	Competitor	5	8.20
	Competition	Competition	1	1.64
	New External Knowledge	New External Knowledge	8	13.11
	External Innovation	External Innovation		
	Trend	Trend	2	3.28
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry	6	9.84
	Social Responsibility	Social Responsibility		
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของ JM Cuisine นั้นจะพิจารณาจากแนวคิดที่เน้นในเรื่องที่มาจากลูกค้า (42.62%) ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า (21.31%) นอกจากนี้ ยังพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า (6.56%) ลูกค้าที่มีใช้ลูกค้าขององค์กร (4.92%) ปัญหาของลูกค้า (4.92%) และการตัดสินใจในการเลือกสินค้าและบริการของลูกค้า (4.92%) ตามลำดับ แนวคิดที่พิจารณาในระดับรองลงมาคือ แนวคิดที่ได้มาจากความรู้ใหม่จากภายนอกองค์กร (13.11%) ซึ่งมาจากการศึกษาและสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นรอบๆตัว

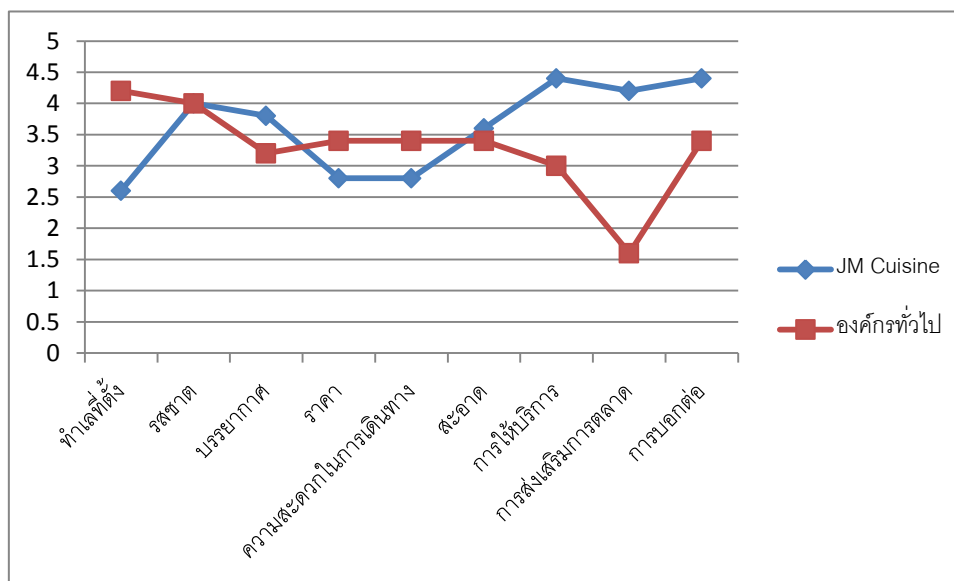
- ผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมผัสภาชนะและแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.11: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านอาหารและปัญหาที่พบจากการเข้าใช้บริการร้านอาหาร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านอาหาร	ปัญหาที่พบจากการเข้าใช้บริการร้านอาหาร
1. ทำเลที่ตั้ง	1. บริเวณร้านไม่สะอาด
2. รสชาติ	2. บริการไม่ดี
3. บรรยากาศ	3. รอนาน
4. ราคา	4. ที่จอดรถเพียงพอ
5. ความสะดวกในการเดินทาง	5. ที่จอดรถไม่ปลอดภัย
6. สะอาด	

7. การให้บริการ	
8. การส่งเสริมการตลาด	
9. การบอกต่อ	

ภาพที่ 4.4: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้าน JM Cuisine และองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากผลการวิเคราะห์หีบห่อสัมภาษณ์และแบบสอบถามของลูกค้าพบว่า ลูกค้ามีความรู้สึกที่อาหารที่ขายเมื่อเทียบกับร้านอาหารทั่วไปที่ไม่ได้อยู่ในห้างสรรพสินค้านั้นมีความแตกต่างทั้งในเรื่องเมนูที่แปลกใหม่ นอกจากนี้ยังรู้สึกที่นี่ยังมีการใช้ธีมของร้านที่แปลกและดูเด่นกว่าร้านทั่วไป โดยใช้สีขาว-ดำ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ซึ่งร้านอาหารทั่วไปไม่มี อาทิเช่น เมนูที่นำมาให้ดูที่โต๊ะจะดูผ่าน iPad มีการส่ง SMS ทางโทรศัพท์มือถือมาขอบคุณหลังจากออกจากร้านทำให้รู้สึกว่าร้านใส่ใจในแบบสอบถามที่ให้กรอกหลังจากทานเสร็จ มีโบรชัวร์เมนูซึ่งมีลักษณะคล้ายกระดาษหนังสือพิมพ์แจกก่อนกลับ ซึ่งโดยรวมถือว่ามีความแตกต่างจากร้านอาหารทั่วไปโดยเฉพาะเมื่อเทียบกับร้านที่ไม่ได้ตั้งในห้างสรรพสินค้าด้วยกัน และเมื่อพิจารณาถึงระดับความพึงพอใจของผู้บริโภคพบว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อ JM Cuisine ในด้านบรรยากาศ การให้บริการ การส่งเสริมการตลาด และการบอกต่อมากกว่าร้านอาหารทั่วไป แม้ว่าจะอุปสรรคในเรื่องของทำเลและการเดินทางอยู่บ้างเนื่องจากไม่ได้ตั้งริมถนนใหญ่ และอาจต้องเดินทางไกลจากกรุงเทพฯ เพื่อมารับประทาน

#### 4.2.4 ผลการวิเคราะห์ของบริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด

ขนาดองค์กร : ขนาดย่อม



บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ภายใต้ Brand “Hydro-Tech” และจิวรกันยูงสมุนไพโรไทย “เมตตาคูณ” ก่อตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2544 ภายใต้ชื่อ บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดยคุณวิศัลย์ วนะศักดิ์ศรีสกุล กรรมการผู้จัดการ ผู้ริเริ่มก่อตั้งขึ้นจากห้องแถวเล็ก ๆ 2 คูหาพร้อมด้วยจักรเย็บผ้าเก่า อีก 3 ตัวคนงานเย็บ อีก 3 คน ณ.ที่ตั้งเลขที่ ถ.เจริญนคร แขวงบางลำภูล่าง คลองสาน กรุงเทพฯ โดย ได้ทำธุรกิจเสื้อผ้าเพื่อส่งออกให้กับ Brand U2 และ ในเครือ G2000

จนกระทั่งในปี 2546 ได้ลดสัดส่วนการส่งออก และหันมาทำธุรกิจในประเทศเป็นหลัก โดยได้คิดค้น เทคโนโลยีการถักทอเส้นใยแนวใหม่ ภายใน Brand “Hydro Tech” ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เน้นสินค้าเสื้อผ้าที่มีนวัตกรรม อาทิเช่น ทำเสื้อโปโล ทำเสื้อยืดคอกกลม ทำเสื้อแจ็กเก็ต ทำกางเกง ทำหมวก ทำปลอกแขน ทำผ้าห่ม ฯลฯ ซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษ คือ ดูดซึมเหงื่อได้เร็ว แห้งเร็ว ระบายอากาศได้ดี สวมใส่สบาย ป้องกันรังสีUV และป้องกันยูง รวมถึง แนวคิดต่อยอดนวัตกรรมใหม่ เป็นจิวรกันยูงสมุนไพโรไทย “เมตตาคูณ” ที่มีส่วนผสมของสมุนไพโรไทย 100% ซึ่งมีคุณสมบัติในการลดอัตราการกัดของยูงได้สูงถึง 97% โดยน้ำมันที่สกัดจากสมุนไพโรนี้จะระเหยออกมาจากเส้นใย เพื่อรบกวนประสาทการรับรู้ของยูง ทำให้ยูงไม่สามารถ มารบกวน โดยได้ผ่านการรับรองคุณภาพจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข พร้อมกับสินค้าอีก หลากหลายชนิด ที่จะออกตัวตาม ๆ กันมา (ประวัติองค์กร, ม.ป.ป)

สถานที่ติดต่อ

1. บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด 149/371 หมู่ 13 ซอยเพชรเกษม 95 ถ.เพชรเกษม ต.อ้อมน้อย อ.กระทุ่มแบน จ. สมุทรสาคร 74130 โทรศัพท์ 02-840-5711-12 แฟกซ์ 02-840-5713



2. โซวีวูม ไฮโดรเทค สาขาพัทยา 8/103-104 หมู่ 6 ถ.พัทยาเหนือ ต.นาเกลือ อ.บางละมุง จ.ชลบุรี 20150 โทรศัพท์ 038-420-355 แฟกซ์ 038-420-354
3. ร้านค้าไฮโดรเทค คาร์ฟูร์ สาขาพระราม 4 ชั้น 1

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.12 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด  
เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม	บริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด	องค์กรทั่วไปใน อุตสาหกรรมเดียวกัน	
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใครคือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	Niche market เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- จีวรกันยุง(&lt;10%) คือพระวัดป่าในภาคอีสาน สายธรรมยุทธ</li> <li>- เสื้อ Hydrotech (80-90%) 1.uniform 2.premium</li> </ul>	คนทั่วไป
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	เสื้อผ้าในยุคคอนาคตที่เน้น speed, quality, low minimum	เสื้อผ้า
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	สวมใส่ ได้คุณภาพ คุ่มค่า ด้านการใช้เงิน ได้ productivity ได้image ได้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	สวมใส่, ตามแฟชั่น
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	การให้ความรู้กับลูกค้า	แบบ, คุณภาพ
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hydrotech ใช้นิตยสาร</li> <li>- จีวรใช้สื่อวิทยุ, Local marketing ช่วงหลังใช้เป็น Direct sale</li> </ul>	ป้ายร้าน, หนังสือ, เว็บไซต์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	หน้าร้าน ขายขาดเข้าร้าน ส่งภักณฑ์ เว็บไซต์	ร้านค้า, เว็บไซต์

คำถาม	บริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด	องค์กรทั่วไปใน อุตสาหกรรมเดียวกัน
● ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด	มาที่ร้าน, Messenger, ทางไปรษณีย์	ซื้อที่ร้าน, ส่งทางไปรษณีย์
● ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการ หลังการขาย	มาที่ร้าน, โทรศัพท์, เว็บ ไซต์, อีเมลล์	มาที่ร้าน, โทรศัพท์, เว็บ ไซต์, อีเมลล์
● ให้บริการหลังการขายอย่างไร	เปลี่ยนให้ถึงที่ หรือให้ร้าน ตัวแทนดำเนินการให้	มาที่ร้าน, ส่งไปที่ร้าน
● ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทาง ใดบ้าง	การซื้อขาย	การซื้อขาย
● การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด	ต่อรองได้	มีทั้งต่อรองได้และไม่ได้
● ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีส่วน ใดบ้าง	วัตถุดิบ 35% Direct labor 20% Overhead 45%	วัตถุดิบ, ค่าเช่าร้าน
● ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดใน องค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด	sale	sale

หมายเหตุ : องค์กรประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์กรประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากการวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจของบริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด พบว่า มีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไปในเรื่องของ Who และ What กล่าวคือ องค์กรนี้มีการจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยมองเป็นกลุ่มย่อยๆ (Niche market) เช่น กลุ่มเสื้อโรงเรียน เสื้อองค์กร หรือกลุ่มของแจก หรือกลุ่มที่ไม่ได้รับความสนใจในตลาด เช่น กลุ่มของพระสงฆ์หรือพุทธศาสนิกชน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสิ่งทอจะจับกลุ่มลูกค้าที่เป็น Mass มากกว่า ส่วนในเรื่องความแตกต่างทางด้าน What คือสิ่งทอที่บริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด ผลิตขึ้นนั้นจะไม่ได้เน้นแบบที่หลากหลาย หรือตามแฟชั่น แต่จะเน้นไปที่คุณภาพ การสร้างความแปลกใหม่ใส่ลงไปในเรื่องที่ทอให้กลายเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคสวมใส่แล้วรู้สึกได้ว่า “Wear The Future” ในขณะที่มีจำนวนแบบน้อย และมีเนื้อผ้าให้เลือกจำกัด

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด

ตารางที่ 4.13: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด

	Categories จาก JM Cuisine	New Categories	Covenant	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	2	3.28
	Organization Potential	Organization Potential	4	6.56
	Organization Vision	Organization Vision		
	Organization Personnel	Organization Personnel	3	4.92
	Bright ideas	Bright ideas	7	11.48
		Trial&Error <sup>2</sup>	3	4.92
	Experience	Experience	7	11.48
Outside Company	Customer	Customer	17	27.87
	- Non-Customer	- Non-Customer		
	- Customer Need	- Customer Need	6	9.84
	- Customer Problem	- Customer Problem	6	9.84
	- Customer Behavior	- Customer Behavior	4	6.56
	- Customer Decision	- Customer Decision		
		- Customer Research <sup>2</sup>	1	1.64
	Competitor	Competitor	5	8.20
	Competition	Competition	4	6.56
	New External Knowledge	New External Knowledge	3	4.92
	External Innovation	External Innovation	3	4.92
	Trend	Trend	3	4.92
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry		
Social Responsibility	Social Responsibility			
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>	

หมายเหตุ :<sup>2</sup> มาจากการสัมภาษณ์ บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของบริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด พบว่า แนวคิดที่นำมาซึ่งรูปแบบธุรกิจขององค์กรพิจารณาจากลูกค้ามากที่สุด (27.87%) โดยจะพิจารณาลูกค้าในส่วน

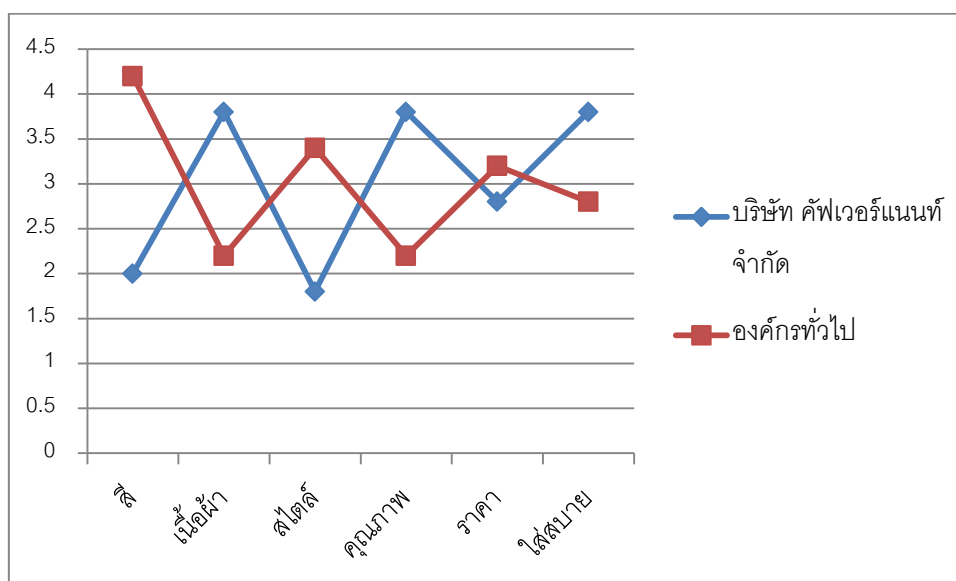
ของความต้องการของลูกค้า (9.84%) มากที่สุด นอกจากนี้ ยังพิจารณาจากปัญหาของลูกค้า (9.84%) พฤติกรรมของลูกค้า (6.56%) และการทำงานวิจัยกับลูกค้า (1.64%) ตามลำดับ รองลงมาองค์กรได้พิจารณาจาก 2 ส่วนเท่าๆ กัน คือการมองมุมใหม่ (11.48%) และแนวคิดจากประสบการณ์ และ แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมที่ใช้รองลงมาอีก คือ แนวคิดที่มาจากคู่แข่ง (12.68%)

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.14: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อเสื้อผ้าและปัญหาที่พบจากการเลือกซื้อเสื้อผ้า

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อเสื้อผ้า	ปัญหาที่พบจากการเลือกซื้อเสื้อผ้า
1. สี	1. คุณภาพไม่ดี
2. เนื้อผ้า	2. ผ้าไม่ดี
3. สไตส์	3. ไซส์ไม่สบาย
4. คุณภาพ	4. ต้องซื้อที่ละหลายตัว
5. ราคา	
6. ไซส์สบาย	

ภาพที่ 4.5: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท คัพเวอร์แนนท์ จำกัด และองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากการวิเคราะห์หัตถสัมผัสภาษาถิ่นและแบบสอบถามลูกค้า จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ Hydrotech และ จีวรกันยุง ส่วนของ Hydrotech พบว่า ลูกค้าที่ได้สวมใส่มีความพึงพอใจในส่วน ของเนื้อผ้า คุณภาพ และความสบายในการสวมใส่ ส่วนในเรื่องความหลากหลายของสีชุดลูกค้า จะไม่รู้สึกรู้ว่ามีสีให้เลือกน้อยเนื่องจากส่วนใหญ่เสื้อผ้า Hydrotech ที่ใส่นั้นจะเป็นลักษณะเสื้อของ องค์กรนั้นๆที่ให้พนักงานในองค์กรหรือนักเรียนในสังกัดใส่อยู่แล้วจึงไม่มีความจำเป็นต้องเลือก สีสีนมากนัก สำหรับในส่วนของจีวรกันยุงนั้น มีทั้งลูกค้าที่รู้จักและที่ยังไม่รู้จักสินค้านี้ แต่เมื่อ สอบถามเพิ่มเติมถึงตัวสินค้าว่ามีความคิดเห็นอย่างไรพบว่า ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นสินค้าที่แปลกมาก มี ความสนใจในตัวสินค้าเนื่องจากประสบปัญหาเกี่ยวกับยุงอยู่เหมือนกัน ทางแก้ด้วยการทาครีม หรือจุดยากันยุงในบางครั้งก็ไม่สะดวก และลูกค้ายังประหลาดใจกับความคิดแปลกใหม่ของตัว สินค้าที่คำนึงถึงการนำมาใช้กับพระสงฆ์อีกด้วย

#### 4.2.5 ผลการวิเคราะห์ของร้านบุ๊คเซอร์เคิล

ขนาดองค์กร : ขนาดย่อม



บุ๊คเซอร์เคิล ธุรกิจบริการให้เช่านิตยสารชั้นนำ จัดเป็นชุดส่งถึงที่ โดย

ปี 2548 เปิดบริการให้เช่านิตยสารแบบส่งถึงที่ แทนรูปแบบร้านเช่าที่ให้บริการเช่าทั่วไป ในซอยประดิพัทธ์ 19

ปี 2549 ย้ายร้านไปริมถนนประดิพัทธ์ สะพานควาย เพื่อเพิ่มธุรกิจขายหนังสือมือสอง 50% และนิตยสารที่หมดอายุการให้เช่า

ปี 2551 เปลี่ยนสถานที่ตั้งร้านใหม่ที่ปัจจุบัน และขยายเป็น 2 คูหา เพื่อเพิ่มช่องทางการ จำหน่าย และปรับรูปแบบให้ทันสมัยขึ้น เปิดสาขาที่ 2 ตรงข้ามตลาดยิ่งเจริญ สะพานใหม่ดอน เมือง

ปี 2555 เปิดสาขาที่ 3 BTS สะพานควาย 2 คูหา และปรับปรุงตกแต่งร้านให้ทันสมัยยิ่งขึ้น

บุ๊กเซอร์เคิลบริการครอบคลุมพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ นครปฐม โดยลูกค้าได้รับนิตยสาร 9 เล่มต่อสัปดาห์ ลูกค้าจะได้รับนิตยสารทุกเล่มที่วางแผงโดยไม่ซ้ำกันเลย และนิตยสารทุกเล่มมีการเย็บเล่มและห่อปกพลาสติกใสอย่างดี

สิ่งที่ลูกค้าจะได้รับจากบุ๊กเซอร์เคิล

1. ความประหยัด หากลูกค้าซื้อนิตยสารเองราคาต่อชุดประมาณ 600 กว่าบาท โดยที่บริการเช่าจากบุ๊กเซอร์เคิล ลูกค้าจ่ายเริ่มต้นแค่เพียง 90 บาทต่อสัปดาห์เท่านั้น
2. คุ่มค่า ลูกค้าได้รับนิตยสาร 9-11 เล่มต่อสัปดาห์ ซึ่งสามารถอ่านได้ทุกเพศ ทุกวัย หรือแบ่งกันอ่าน หรือไว้ให้บริการแก่ลูกค้าของลูกค้านำไปได้อีกด้วย
3. สะดวก ลูกค้าไม่ต้องเจตนาหานิตยสารเอง รวมทั้งไม่ต้องเก็บรักษา บุกเซอร์เคิลจัดการและดูแลแทนลูกค้าทั้งหมด
4. คุณภาพของนิตยสาร นิตยสารทุกเล่มได้รับการเย็บเล่ม และห่อปกพลาสติกอย่างดี จึงมั่นใจได้ว่านิตยสารทุกเล่มสภาพดี น่าอ่านเสมอ
5. หลากหลาย มีนิตยสารบริการ 34 ปก ที่พิเศษสุดคือลูกค้าของบุ๊กเซอร์เคิลสามารถเลือกเล่มพิเศษหรือเล่มโปรดได้อีก 2 เล่ม

สถานที่ติดต่อ

1. สาขา BTS สะพานควาย 1639/75-76 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2618-4061, 086-311-1129

อีเมลล์ bookcirclethailand@hotmail.com

2. สาขา ประดิพัทธ์ 207/13-14 ถนนประดิพัทธ์ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2618-3241, 082-525-2987

อีเมลล์ bookcirclethailand3@gmail.com

3. สาขาสะพานใหม่ 202 ถนนพหลโยธิน แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน  
 กรุงเทพมหานคร 10220 โทรศัพท์ 0-2971-0411, 089-125-1316  
 อีเมลล์ bookcirclethailand2@hotmail.com  
 (ประวัติองค์กร, ม.ป.ป)

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของร้านบุ๊คเซอร์เคิล

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม	ร้านบุ๊คเซอร์เคิล	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	บริษัท องค์กร ร้านค้า 70% ทั่วไป 30%	บุคคลที่รักการอ่าน
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	การจัดการหนังสือ	ความประหยัด
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	สาระความบันเทิง ความสะดวก ความคุ้มค่า ประหยัด สามารถควบคุมต้นทุนได้	เสียค่าใช้จ่ายน้อยลง, ได้อ่านย้อนหลัง, ได้ลองอ่าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	ความต้องการลูกค้าว่าต้องการอะไร กลุ่มลูกค้ามีความพอเพียงไหม	ความหลากหลายของหนังสือ, โกดังบ้าน
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	เว็บไซต์ เปิดบูธ สตีกเกอร์ ติดหน้าหนังสือ ออกรายการSME ใบแทรกแบบติดเบอร์โทรศัพท์	ป้ายร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	โทรศัพท์ Walk-in เว็บไซต์	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	ไปส่งโดยมอเตอร์ไซด์	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	โทรศัพท์, Walk-in, เว็บไซต์	มาที่ร้าน, โทรศัพท์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	ไปเปลี่ยนให้ในการส่งครั้งหน้า	มาที่ร้าน

คำถาม	ร้านบู๊คเซอร์เคิล	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	ค่าเช่า	ค่าเช่า, ค่าสมัครสมาชิก
<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองไม่ได้ แต่จะให้เป็นแถมหนังสือ	ต่อรองไม่ได้
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีใน ส่วนใดบ้าง</li> </ul>	ค่าซื้อนิตยสาร ค่าแรงขนส่ง	ค่าซื้อหนังสือ
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	คนส่ง คนจัดการ	จัดซื้อ

หมายเหตุ : องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากการวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจของร้านบู๊คเซอร์เคิล พบว่ารูปแบบทางธุรกิจของร้านบู๊คเซอร์เคิลมีความแตกต่างทั้ง Who What และ How กล่าวคือ ร้านบู๊คเซอร์เคิลเป็นร้านให้เช่า นิตยสารซึ่งมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าองค์กร ห้าง ร้าน หรือศูนย์บริการที่ต้องใช้เวลาในการคอยรับบริการ ซึ่งการเช่านั้นตัวสินค้าจะเป็นนิตยสารต่างๆรายปักษ์ รายเดือน ที่มาพร้อมกับการบริการส่งมอบสินค้าโดยการไปส่งสินค้าและรับคืนถึงที่ที่ลูกค้าตกลงเอาไว้ รวมทั้งลูกค้าสามารถเลือกได้ด้วยว่าต้องการใช้งบประมาณเท่าไรในการเช่า นิตยสาร และต้องการหนังสือแนวไหนแต่ละรอบด้วย

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านบู๊คเซอร์เคิล

ตารางที่ 4.16 หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์ร้านบู๊คเซอร์เคิล

	Categories จาก บริษัทคัพเวอร์เนนท์ จำกัด	New Categories	Book Circle	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	1	2.13
	Organization Potential	Organization Potential	2	4.26
	Organization Vision	Organization Vision	1	2.13
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	6	12.77



	Categories จาก บริษัทคัพเวอร์แนนท์ จำกัด	New Categories	Book Circle	
			N	%
	Trial&Error	Trial&Error		
	Experience	Experience	3	6.38
Outside Company	Customer	Customer	26	55.32
	- Non-Customer	- Non-Customer	1	2.13
	- Customer Need	- Customer Need	10	21.28
	- Customer Problem	- Customer Problem	5	10.64
	- Customer Behavior	- Customer Behavior	10	21.28
	- Customer Decision	- Customer Decision		
	- Customer Research	- Customer Research		
	Competitor	Competitor	4	8.51
	Competition	Competition		
	New External Knowledge	New External Knowledge	1	2.13
	External Innovation	External Innovation	3	6.38
	Trend	Trend		
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry		
	Social Responsibility	Social Responsibility		
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>	

หมายเหตุ :<sup>3</sup> มาจากการสัมภาษณ์ร้านบู๊คเซอร์เคิล

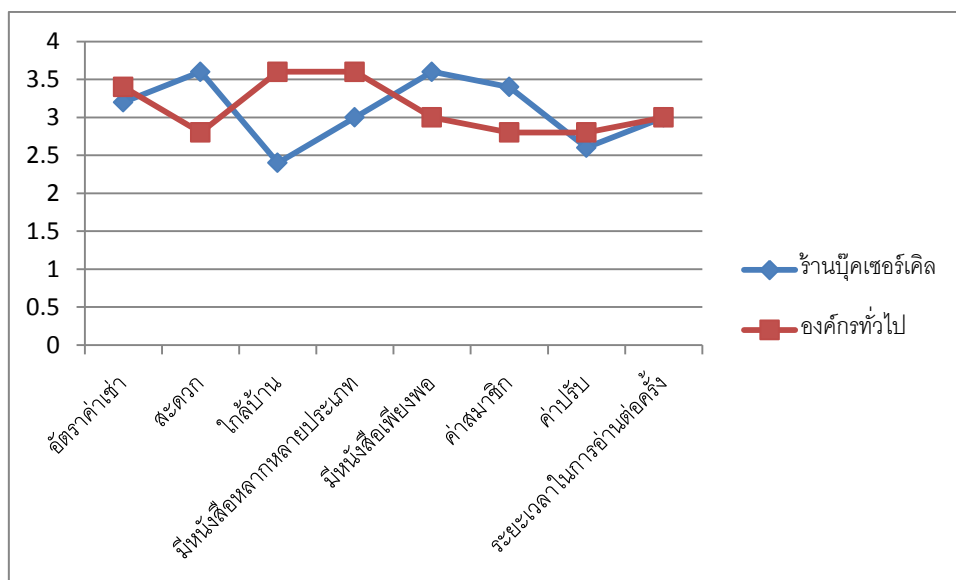
จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เจ้าของร้านบู๊คเซอร์เคิล พบว่า แนวคิดที่องค์กรใช้สร้างรูปแบบธุรกิจมาจากลูกค้ามากที่สุด (55.32%) ซึ่งองค์กรได้พิจารณาจากความต้องการของลูกค้า (21.28%) และ พิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า (21.28%) นอกจากนี้ องค์กรยังพิจารณาจากปัญหาของลูกค้า (10.64%) และ ลูกค้าที่มีได้เป็นลูกค้าขององค์กร (2.13%) ตามลำดับ แนวคิดที่พิจารณามากรองลงมา คือ พิจารณาจากการมองมุมใหม่ๆ (12.77%)

- ผลการวิเคราะห์ทัศนคติและแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.17: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือและปัญหาที่พบจากการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ	ปัญหาที่พบจากการเลือกใช้บริการเช่าหนังสือ
1. อัตราค่าเช่า	1. อ่านไม่ทันในวันที่กำหนด
2. สะดวก	2. ไม่มีเวลาไปคืน
3. ใกล้บ้าน	3. มักอยู่ริมถนนซึ่งไม่มีที่จอดรถ
4. มีหนังสือหลากหลายประเภท	4. ไม่สะดวก
5. มีหนังสือเพียงพอ	5. หนังสือไม่เพียงพอ
6. ค่าสมาชิก	
7. ค่าปรับ	
8. ระยะเวลาในการอ่านต่อครั้ง	

ภาพที่ 4.6: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากร้านบูคเซอร์เคิลและองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากการวิเคราะห์ทัศนคติและแบบสอบถามลูกค้าพบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่รู้จักรัฐกิจลักษณะเช่นนี้ ไม่เข้าใจว่ามีกระบวนการทำงานอย่างไร แต่ลูกค้าบางส่วนที่เข้าใจและรู้จักแล้วจะชอบและอยากสมัคร ลูกค้าผู้หญิงส่วนใหญ่มักจะซื้อนิตยสารเป็นประจำอยู่แล้ว บางไว้ในรถ ถือติดตัว ไว้ที่ทำงานเพื่อผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน อีพเดตแพชั่น แต่ปัญหาที่มีคือพออ่านจบแล้วก็ไม่ค่อยได้นำมาอ่านซ้ำ จะเก็บสะสมก็มีบ้าง แต่ก็ทำให้รกบ้าน วิธีแก้าจจะนำไป

ขายแต่ก็เสียเวลาและไม่รู้แหล่งขาย อีกทั้งราคาซื้อกับราคาขายแตกต่างกันมาก ดังนั้น หากมีการให้เช้านิตยสารก็จะช่วยลดปัญหาในจุดนี้ได้ ในบางรายยังบอกว่าการเช้านิตยสารเช่นนี้อาจเป็นเหมือนการได้ทดลองอ่านหนังสือก่อนที่จะซื้อราคาเต็ม เพราะปัจจุบันนี้ร้านหนังสือมักจะปิดผนึกเพื่อป้องกันลูกค้ายื่นอ่านในร้าน

ลูกค้าส่วนใหญ่คิดว่า การเช้านิตยสารแบบส่งถึงที่มีความแตกต่างกับการเช่าหนังสือทั่วไป ทั้งในเรื่องการบริการถึงที่ และตัวหนังสือซึ่งคือนิตยสาร กล่าวคือ การมีบริการแบบส่งถึงที่จะสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าได้ ไม่ต้องไปเช่าและไม่ต้องนำมาคืน ส่วนตัวสินค้าคือหนังสือก็แตกต่างจากหนังสือเช่าทั่วไปซึ่งมักเป็นการดู

#### 4.2.6 ผลการวิเคราะห์ของบริษัท ธัญญาทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด

ขนาดองค์กร : ขนาดกลาง



คุณไพศาล ตันติพงษ์คอนันต์ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ธัญญาทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด ในเครือธนาคารพาณิชย์เกษตรอุตสาหกรรม ฉายภาพให้ฟังว่า ถึงวันนี้แม้ว่าคนเริ่มรับรู้และเริ่มรู้จักธัญญาทิพย์มากขึ้นแล้ว จากช่วงแรก ๆ ที่มียอดวันละ 50 ถุง ตอนนี่เพิ่มเป็นวันละ 1,000 ถุง แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่กล้าลองสั่ง เพราะดีลิเวอรี่ข้าวถุงยังเป็นของใหม่สำหรับเมืองไทยหลังจากเปิดมาประมาณ 5-6 เดือน และจากระบบเข้าที่เข้าทางแล้ว จึงมีแนวคิดจะนำสินค้าอื่น ๆ เข้ามาเสริม และเริ่มที่สินค้าจำเป็นของแม่บ้านในการทำอาหาร ตอนแรกเอาพวกซอสมาแถมก่อน พบว่าพีดแบ็กดี จึงหาสินค้าอื่น ๆ เข้ามาขาย เพิ่ม ด้วยการขยายออกไปยังกลุ่มน้ำมันพืช ซอส ซีอิ๊ว น้ำปลา ฯลฯ เพื่อเพิ่มทางเลือกและอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าตอนนี้ยอดขายหลักยังเป็นข้าวถุง ส่วนสินค้าของซัพพลายเออร์ที่นำเข้ามาขายมีวันละประมาณ 200 รายการอย่างแรกที่ "ไพศาล" นำมาเป็นอาวุธ ก็คือ ส่งถุงเดียวก็ส่งให้ถึงบ้านโดยไม่คิดค่าบริการ พร้อมกับทุ่มโฆษณาหลายสิบ

ล้านเพื่อสร้างการรับรู้ และดึงให้ลูกค้าเกิดการทดลอง คือ การโทร.เข้ามาสั่งซื้อหัวใจอีกอย่างหนึ่งที่เขางัดมาใช้ก็คือ กลยุทธ์ราคา เพื่อตัวจริงใจ และเกิดการต้องการจะทดลองเป็นการรู้สึกอีกก้าวหนึ่งในการขยายตลาดข้าวถุงจากระบบดีลิเวอรี่ไปสู่ช่องทางค้าปลีก ซึ่งเป็นทางที่กว้างขึ้นและใหญ่ขึ้น (“ราคาถูก-ถุงเดียวก็ส่งฟรี” รัษฎุทิพย์แจ้งเกิดดีลิเวอรี่, 2553)

สถานที่ติดต่อ

บริษัท รัษฎุทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด 39/10 หมู่ 1 ต. พระยาบันลือ อ.ลาดบัวหลวง จ.

พระนครศรีอยุธยา 13230 โทรศัพท์ 035-741302-5 แฟกซ์ 035-741306

Call Center: 02-296-9000 อีเมลล์ contact@tanyatip.com (ประวัติองค์กร, ม.ป.ป)

- ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.18: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัท รัษฎุทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด  
เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม		บริษัท รัษฎุทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด	องค์กรทั่วไปใน อุตสาหกรรมเดียวกัน
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายขององค์กร</li> </ul>	<p>กลุ่มหลักๆคืออายุ20ปีขึ้นไป ผู้หญิงวัยทำงานหรืออะไรก็ตามที่เค้าต้องทำกับข้าวกิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ต่างจังหวัดในห้างร้าน local 33%</li> <li>ต่างจังหวัด ในตลาด ร้านอาหาร33%</li> <li>กทม. Delivery 33%</li> </ul>	พ่อบ้านแม่บ้าน
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	ข้าวสารและความสะดวกสบาย ราคาต่ำกว่าในห้างในคุณภาพเดียวกัน	ข้าวสาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	นำไปประกอบอาหาร หรือค้าขายอาหาร	นำไปประกอบอาหาร หรือค้าขายอาหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	ความเชื่อมั่น, คุณภาพ, แปรนด, ฐานลูกค้า	คุณภาพ, แปรนด

คำถาม	บริษัท ภัฏญทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	โฆษณาในสื่อทุกประเภท มีให้ชิมหน้า Office มีโบรชัวร์แจกหน้า Office แจก Sample	โฆษณาโทรทัศน์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการขายสินค้าที่มีที่ใดบ้าง</li> </ul>	ส่งทาง เว็บไซต์ โทรศัพท์ ถ้าตามต่างจังหวัดไปตามร้านค้าได้	ร้านค้าปลีก,ร้านค้าส่ง, Modern trade, Supermarket
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	Delivery ถ้าตามต่างจังหวัดไปตามร้านค้าได้	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	Call center	มาที่ร้าน, โทรศัพท์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	นำไปเปลี่ยนให้ถึงบ้าน	นำไปเปลี่ยน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	การซื้อขายสินค้าหลักและสินค้าฟ่วง ค่าบริการ	การซื้อขาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองไม่ได้	ต่อรองไม่ได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีในส่วนของใดบ้าง</li> </ul>	ค่าขนส่งสูงที่สุด	วัตถุดิบ, ค่าโฆษณา
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	ทุกตำแหน่งต้องเชื่อมโยงกัน	Quality Control

หมายเหตุ : องค์กรประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์กรประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากการวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจข้างต้นพบว่า บริษัท ภัฏญทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด สร้างความแตกต่างทางด้าน What และ How กล่าวคือ มีความแตกต่างในเรื่องการขายสินค้าที่ฟ่วงการบริการซึ่งโดยทั่วไปแล้วการขายข้าวสารบรรจุถุงนั้นจะเป็นการนำไปฝากหรือวางขายตามสถานที่จัดจำหน่ายต่างๆแล้วผู้บริโภคเป็นผู้ไปหาซื้อเอง นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในด้านการช่องทางการขายและการส่งมอบสินค้า หมายถึง ผู้บริโภคสามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านทางโทรศัพท์หรือเว็บไซต์ได้ โดยที่ทางองค์กรจะนำมาจัดส่งให้ถึงสถานที่ที่ผู้บริโภคต้องการ

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท ัญญุทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด

ตารางที่ 4.19: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัท ัญญุทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด

	Categories จากร้านบูคเซอร์เคิล	New Categories	ข่าวัญญุทิพย์	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	3	12.50
	Organization Potential	Organization Potential	2	8.33
	Organization Vision	Organization Vision		
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	4	16.67
	Trial&Error	Trial&Error		
	Experience	Experience		
Outside Company	Customer	Customer	8	33.33
	- Non-Customer	- Non-Customer		
	- Customer Need	- Customer Need		
	- Customer Problem	- Customer Problem	7	29.17
	- Customer Behavior	- Customer Behavior		
	- Customer Decision	- Customer Decision	1	4.17
	- Customer Research	- Customer Research		
	Competitor	Competitor	1	4.17
	Competition	Competition	2	8.33
	New External Knowledge	New External Knowledge		
	External Innovation	External Innovation		
	Trend	Trend		
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry	4	16.67
	Social Responsibility	Social Responsibility		

	Total	Total	24	100.00
--	-------	-------	----	--------

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่า บริษัท ธีญญูทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด ใช้แนวคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจมาจากลูกค้ามากที่สุด (33.33%) โดยพิจารณาถึงปัญหาของลูกค้า (29.17%) โดยบริษัท ธีญญูทิพย์ อินเทอร์เน็ต จำกัด พยายามที่จะแก้ปัญหาของลูกค้าในส่วนของความลำบากในการขนส่ง โดยการขายสินค้าที่มาพร้อมบริการในราคาที่ถูกลงกว่าสินค้าที่มีคุณภาพเท่าๆ กัน นอกจากนี้ แนวคิดที่เกิดจากการพิจารณาปัญหาของลูกค้าแล้ว องค์กรยังพิจารณาในเรื่องการตัดสินใจใช้สินค้าของลูกค้า (4.17%) อีกด้วย

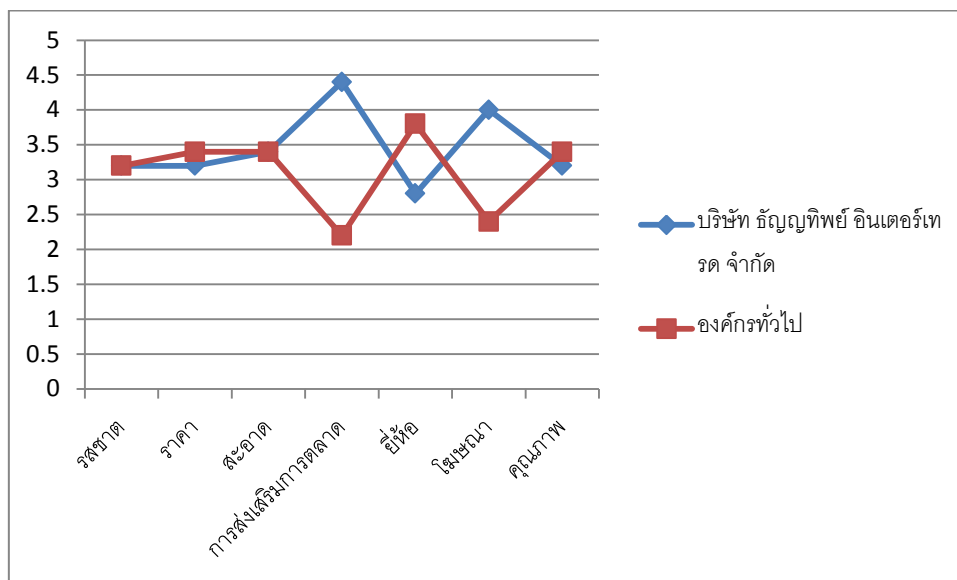
นอกจากแนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีแนวคิดที่องค์กรพิจารณารองลงมา คือการมองมุมใหม่ (16.67%) และ การพิจารณาจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (16.67%)

#### - ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.20: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อข้าวสารและปัญหาที่พบจากการเลือกใช้ข้าวสาร

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อข้าวสาร	ปัญหาที่พบจากการเลือกใช้ข้าวสาร
1. รสชาติ	1. ของขาด ไม่สม่ำเสมอ
2. ราคา	2. หนัก ขนส่งลำบาก
3. สะอาด	3. ไม่มีให้ชิม
4. การส่งเสริมการตลาด	
5. ยี่ห้อ	
6. โฆษณา	
7. คุณภาพ	

ภาพที่ 4.7: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท ธีญญทิพย์ อินเตอร์เทรด จำกัด และองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากการวิเคราะห์ห้บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามลูกค้า พบว่า ลูกค้าไม่รู้ลึกถึงความแตกต่างของสินค้าทั้งในเรื่องของรสชาติ ความสะอาดของสินค้า และคุณภาพเมื่อเทียบกับข้าวสารบรรจุถุงทั่วไป แต่สิ่งที่ลูกค้ารู้สึกแตกต่างคือมีการบริการที่แปลกใหม่กว่ายี่ห้ออื่นคือมีการ Delivery มีการโฆษณาสร้างการรับรู้ซึ่งสิ่งที่ลูกค้าจะจำได้จากโฆษณาคือ “ถุงเดียวก็ส่งฟรี” และมีการสร้างการส่งเสริมการตลาดที่สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าได้มากกว่าข้าวสารยี่ห้ออื่นๆ ลูกค้าส่วนใหญ่กล่าวว่าในช่วงแรกๆ ลูกค้ายังไม่กล้าโทรสั่งมาเนื่องจากไม่เคยเจอการบริการแบบนี้ แต่เนื่องจากบางทีตนเองต้องออกไปทำงานและไม่มีเวลาไปซื้อที่ห้างสรรพสินค้าก็สั่งมาส่งที่ทำงานก็มี อย่างไรก็ตามในเรื่องราคาลูกค้าไม่รู้ลึกว่ามีความแตกต่างกันมากนัก แต่หากเปรียบเทียบกับค่าเดินทางและค่าเสียเวลาที่ต้องเจาะจงไปซื้อแล้วก็น่าจะอยู่ในระดับที่คุ้มค่าอยู่เหมือนกัน



#### 4.2.7 ผลการวิเคราะห์ของบริษัท บรรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

ขนาดองค์กร : ขนาดกลาง



นายแพทย์ วีระฉัตร กิตติรัตนไพบูลย์ กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท เอ็มดีเอส จำกัด ผู้ผลิต และจัดจำหน่ายบรรจุภัณฑ์อาหารที่ทำจากชานอ้อย คุณสมบัติเด่นของบรรจุภัณฑ์ไบโอชานอ้อย คือเป็นภาชนะใส่น้ำร้อนและนำเข้าไมโครเวฟได้ ไม่มีสารก่อมะเร็ง ย่อยสลายในดินภายใน 45 วัน แต่เก็บรักษาได้นาน 5 ปี และเมื่อย่อยสลายสามารถเป็นปุ๋ยได้ในตัว (ไบโอชานอ้อย โตรับน้ำท่วม เส้นทางนี้ยังอีกไกล, 2554)

นอกจากนี้แล้ว บรรจุภัณฑ์อาหารที่ทำจากชานอ้อย ยังมีคุณภาพเหนือกว่าโฟมธรรมดาๆ (“ข้อดีของบรรจุภัณฑ์ไบโอชานอ้อย”, ม.ป.ป) คือ

1. สามารถใช้ใส่น้ำ และอาหารทั้งเย็นจัดจนถึงร้อนจัด (-40 ถึง 250 องศาเซลเซียส)
2. ไม่มีสารปนเปื้อนก่อมะเร็ง
3. ไม่รั่วซึม
4. อุณหภูมิในเตาไมโครเวฟและเตาอบได้

สถานที่ติดต่อ

บริษัท บรรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด 46/151 หมู่ 12 ถนนนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม  
กรุงเทพฯ 10230 โทรศัพท์ 02-944-5512, 02-363-4370 แฟกซ์ 02-944-5282

อีเมลล์ info@thaibpe.com, trulybio@gmail.com

เว็บไซต์ <http://www.thaibpe.com>

## - ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบทางธุรกิจ

ตารางที่ 4.21: องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจของบริษัท บรรจุกภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรทั่วไปที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

คำถาม	บริษัท บรรจุกภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด	องค์กรทั่วไปในอุตสาหกรรมเดียวกัน	
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใครคือ กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modern Trade (เยอะที่สุด)</li> <li>Industry</li> <li>End-User</li> </ul>	ร้านจัดงาน, ร้านขายของ, ไปเที่ยวนอกสถานที่
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>	บรรจุกภัณฑ์จากخانอ้อย	บรรจุกภัณฑ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>	สินค้าที่ดีต่อสุขภาพ ดีต่อสิ่งแวดล้อม ดีต่อลูกค้า	ความสะดวกสบาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>	Sale, Marketing, PR	ราคาถูก
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>	สื่อ แมกกาซีน วิทยุ ออกสัมภาษณ์ในTV	เห็นในร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>	Direct, เว็บไซต์ , ผ่านห้าง	ร้านค้าส่ง, ร้านค้าปลีก
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>	ส่งไปรษณีย์ พนักงานไปส่ง	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>	มีโทรcall follow-up ถามปัญหาลูกค้า และลูกค้าติดต่อมา	มาที่ร้าน, โทรศัพท์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการหลังการขายอย่างไร</li> </ul>	โทรศัพท์, เว็บไซต์	มาที่ร้าน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>	การขาย	การขาย
	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>	ต่อรองได้ แต่มีBase	ต่อรองไม่ได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีใน ส่วนใดบ้าง</li> </ul>	วัตถุดิบและต้นทุนในการทำให้เกิดสินค้า	วัตถุดิบ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>	R&D	ฝ่ายผลิต

หมายเหตุ : องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างได้มาจากบทสัมภาษณ์องค์กรตัวอย่างและบทสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันได้มาจากการสัมภาษณ์ลูกค้าทั่วไป

จากการวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจของบริษัท บรรจุกัญท์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด พบว่ามีความแตกต่างในส่วนของ Who และ What กล่าวคือ องค์กรมีความพยายามที่จะสร้างสินค้าที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป โดยพยายามมองหาข้อดีและข้อด้อยของสิ่งที่มีอยู่แล้วจับมาวิเคราะห์สร้างเป็นสินค้าที่มีความเชื่อมโยงของข้อดีและข้อเสียเข้าหากันโดยมีการเสริมสร้างจากข้อดีและแก้ไขส่วนที่เป็นข้อเสียเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ออกมาตอบใจทุกทั้งผู้ใช้ แนวโน้มของโลก และแนวโน้มของสุขภาพ โดยมีเสนอขายสินค้าที่เน้นลูกค้ากลุ่มโมเดิร์นเทรด กล่าวคือ กลุ่มห้าง ร้านที่ใช้สินค้าเป็นบรรจุกัญท์ของอาหารพร้อมรับประทานรวมทั้งกลุ่มโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือองค์กรด้วย ส่วนการสร้างการสื่อสารทางการตลาดองค์กรกระทำผ่านสื่อต่างๆ เนื่องจากสินค้านี้จะต้องใช้สื่อในการเสนอความรู้ต่อผู้บริโภคว่าสินค้าทดแทนแต่ละประเภทมีข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัดเป็นอย่างไร ซึ่งต่างจากบรรจุกัญท์ที่มีตามท้องตลาดทั่วไปที่ไม่ได้แสดงข้อดีหรือข้อเสียของสินค้านั้นสู่ผู้บริโภค แต่เน้นขายโดยใช้ราคาที่สามารถลดต้นทุนต่อผู้ประกอบการเหล่านั้นแทน

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ บริษัท บรรจุกัญท์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

ตารางที่ 4.22: หัวข้อเรื่องเมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมจากบทสัมภาษณ์บริษัท บรรจุกัญท์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด

	Categories จากบริษัท ทัศนียภาพ อินเตอร์เทรด จำกัด	New Categories	บรรจุกัญท์	
			N	%
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	1	2.00
	Organization Potential	Organization Potential		
	Organization Vision	Organization Vision	4	8.00
	Organization Personnel	Organization Personnel		
	Bright ideas	Bright ideas	7	14.00
	Trial&Error	Trial&Error	1	2.00
	Experience	Experience	7	14.00
	Customer	Customer	20	40.00

	Categories จากบริษัท ทัศนคติ อินเทอร์เน็ต จำกัด	New Categories	บรรจุกฎเกณฑ์	
			N	%
Outside Company	- Non-Customer	- Non-Customer		
	- Customer Need	- Customer Need	6	12.00
	- Customer Problem	- Customer Problem	11	22.00
	- Customer Behavior	- Customer Behavior		
	- Customer Decision	- Customer Decision	1	2.00
	- Customer Research	- Customer Research	2	4.00
	Competitor	Competitor	1	2.00
	Competition	Competition	1	2.00
	New External Knowledge	New External Knowledge	6	12.00
	External Innovation	External Innovation	1	2.00
	Trend	Trend	1	2.00
	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry		
	Social Responsibility	Social Responsibility		
	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ บริษัท บรรจุกฎเกณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด พบว่า องค์กรใช้แนวคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจโดยพิจารณาจากลูกค้ามากที่สุด (40.00%) โดยเรียงลำดับการพิจารณาลูกค้าจากมากที่สุดคือ การพิจารณาในส่วนองปัญหาของลูกค้า (22.00%)

นอกจากนี้ ในส่วนของการพิจารณาในเรื่องของลูกค้ายังมาจากความต้องการของลูกค้า (12.00%) จากงานวิจัยกับลูกค้า (4.00%) และการตัดสินใจในการใช้สินค้า (2.00%) ตามลำดับ

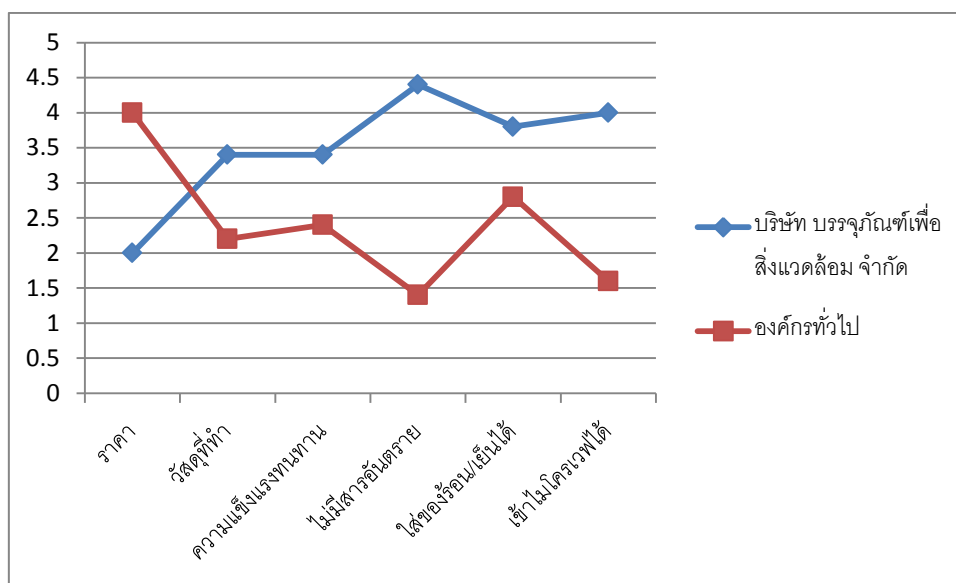
นอกจากแนวคิดข้างต้น ยังมีแนวคิดในส่วนอื่นๆรองลงมา ได้แก่ การมองมุมใหม่ (14.00%) และแนวคิดจากประสบการณ์ (14.00%)

- ผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามลูกค้า

ตารางที่ 4.23: ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อบรรจุภัณฑ์และปัญหาที่พบจากการเลือกใช้บรรจุภัณฑ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อบรรจุภัณฑ์	ปัญหาที่พบจากการเลือกใช้บรรจุภัณฑ์
1. ราคา	1. ขยะเยอะ
2. วัสดุที่ทำ	2. เข้าไมโครเวฟไม่ได้
3. ความแข็งแรงทนทาน	3. เปื่อยเร็ว
4. ไม่มีสารอันตราย	4. น้ำหนักเบาเกินไป(ปลิวง่าย, หกง่าย)
5. ใส่ของร้อน/เย็นได้	5. บางเกินไป
6. เข้าไมโครเวฟได้	6. ย่อยสลายยาก

ภาพที่ 4.8: ผลการวิเคราะห์ระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับจากบริษัท บรรจุภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม จำกัด และองค์กรทั่วไป



หมายเหตุ : ปัจจัยและระดับข้อเสนอที่ลูกค้าได้รับเป็นข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มลูกค้าขององค์กร

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์และแบบสอบถามลูกค้า พบว่าผู้บริโภคแบบที่เป็นผู้บริโภคสุดท้ายส่วนใหญ่จะหันมาคำนึงถึงเรื่องสุขภาพกันมากขึ้น ลูกค้าที่ใช้บรรจุภัณฑ์แบบใช้ครั้งเดียวทิ้งส่วนใหญ่จะเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่ทำมาจากกระดาษ ซึ่งลูกค้ากล่าวว่าบรรจุภัณฑ์ที่ทำมาจากกระดาษดูไม่อันตรายเท่าโฟมและพลาสติก โดยเฉพาะโฟม ปกติจะไม่ซื้อบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากโฟมอยู่แล้ว แต่มักจะได้จากร้านค้าเป็นส่วนใหญ่ ส่วนพลาสติกก็ยังคงมีใช้บ้างเนื่องจากในปัจจุบันสามารถนำเข้าไมโครเวฟได้จึงสะดวก แต่บางที่นำมาใส่อาหารที่ร้อนหรือเพิ่งปรุงสุกใหม่ๆก็เป็น

อันตรายเพราะทำให้ภาชนะหลอมละลายได้ แต่อย่างไรก็ตามการใช้ภาชนะที่ทำจากกระดาษนั้นก็ มีข้อเสียอยู่หลายอย่างเช่น ปลิวง่าย เบา แบน ใส่พวกน้ำแกงไม่ได้ ถ้าจะใส่น้ำแกงก็ต้องใช้ พลาสติกซึ่งเบา และหนักกว่ากระดาษอีก สำหรับบรรจุภัณฑ์ที่ทำจากไบโอซานอ้อยนั้นลูกค้า ส่วนใหญ่เคยเห็นและรู้จัก รวมทั้งเคยใช้ด้วย ลูกค้ามองว่าบรรจุภัณฑ์ไบโอซานอ้อยเป็นบรรจุ ภัณฑ์แนวใหม่ที่ปลอดภัย เหมือนกระดาษแต่เป็นรูปทรงคล้ายโฟม สามารถช่วยแก้ปัญหาในเรื่อง การใส่น้ำได้เนื่องจากจะยุบยากกว่ากระดาษ ใส่พวกอาหารที่เป็นของเหลวได้นานกว่า สามารถอยู่ใน ตู้เย็นได้โดยไม่เปื่อยยุ่ยง่าย และมองว่าเป็นบรรจุภัณฑ์ระดับพรีเมียมเนื่องจากมักจะเห็นบรรจุ อาหารพร้อมรับประทานตามซูเปอร์มาร์เก็ตหรือบรรจุอาหารที่มีราคาค่อนข้างสูง อาหารที่บรรจุ ภาชนะประเภทนี้ผู้บริโภคมองว่าสะอาดและใส่ใจผู้บริโภค ถ้ามีอาหารที่บรรจุในภาชนะที่ทำด้วย โฟมกับภาชนะจากไบโอซานอ้อยก็จะเลือกอาหารที่บรรจุในไบโอซานอ้อย นอกจากนี้ลูกค้ายัง คำนึงถึงการย่อยสลายด้วยอันเนื่องมาจากการโฆษณาและกระแสสังคม พบว่าโฟมและพลาสติก จะย่อยสลายยาก ถ้าไม่จำเป็นก็อยากเลือกใช้บรรจุภัณฑ์ที่ไม่สร้างปัญหาให้โลกมากกว่า แต่ในมุม ของการซื้อมาใช้เองนั้นมองว่ายังมีราคาที่สูงอยู่ ซึ่งหากจำเป็นก็จะใช้สลับกับบรรจุภัณฑ์จาก กระดาษและพลาสติกไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบ Multiple Case Studies เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ เก็บข้อมูลจากองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ผู้ให้ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2554 จนถึงวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2555 โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาถอดความ และวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการเก็บเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุน โดยมีผู้ให้ข้อมูล 8 ท่านซึ่งมาจากองค์กรที่มีความหลากหลายของประเภทธุรกิจ และขนาดองค์กร ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ทั้งหมด 2 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดที่เกิดภายในองค์กร
2. แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กร

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดในการสร้าง และการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขององค์กรธุรกิจตัวอย่างซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ผลจาก Pre-Categories งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และบทสัมภาษณ์แต่ละองค์กร เพื่อหาแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1: สรุปการวิเคราะห์บทบาทสมมุติขององค์กรตัวอย่าง

	Pre- Categories	Final Categories	ร้าน ลูกเจี๊ยบ	บมจ. โลหะกิจ	JM Cuisine	Covenant	Book Circle		ข่าว รัษฎทิพย์	บรรจุภัณฑ์	Total (%)
							1	2			
Within Company	Problems from Internal Operation	Problems from Internal Operation	√	√	√	√		√	√	√	87.5
	Organization Potential	Organization Potential	√	√	√	√	√		√		75
	Organization Vision	Organization Vision	√	√	√			√		√	62.5
	Organization Personnel	Organization Personnel				√					12.5
	Bright ideas	Bright ideas	√	√	√	√	√	√	√	√	100
		Trial&Error				√				√	25
		Experience	√	√		√	√			√	62.5
Outside Company	Customer	Customer	√	√	√	√	√	√	√	√	100
	- Non- Customer	- Non- Customer		√	√		√				37.5
	- Customer Need	- Customer Need	√	√	√	√	√	√		√	87.5
	-Customer Problem	-Customer Problem	√	√	√	√	√	√	√	√	100
	-Customer Behavior	-Customer Behavior	√	√	√	√	√	√			75
		-Customer Decision	√		√				√	√	50
		-Customer Research				√				√	25
	Competitor	Competitor	√	√	√	√	√	√	√	√	100
	Competition	Competition	√		√	√			√	√	62.5
	New External Knowledge	New External Knowledge		√	√	√	√			√	62.5
	External Innovation	External Innovation		√		√	√			√	50
	Trend	Trend	√	√	√	√				√	62.5

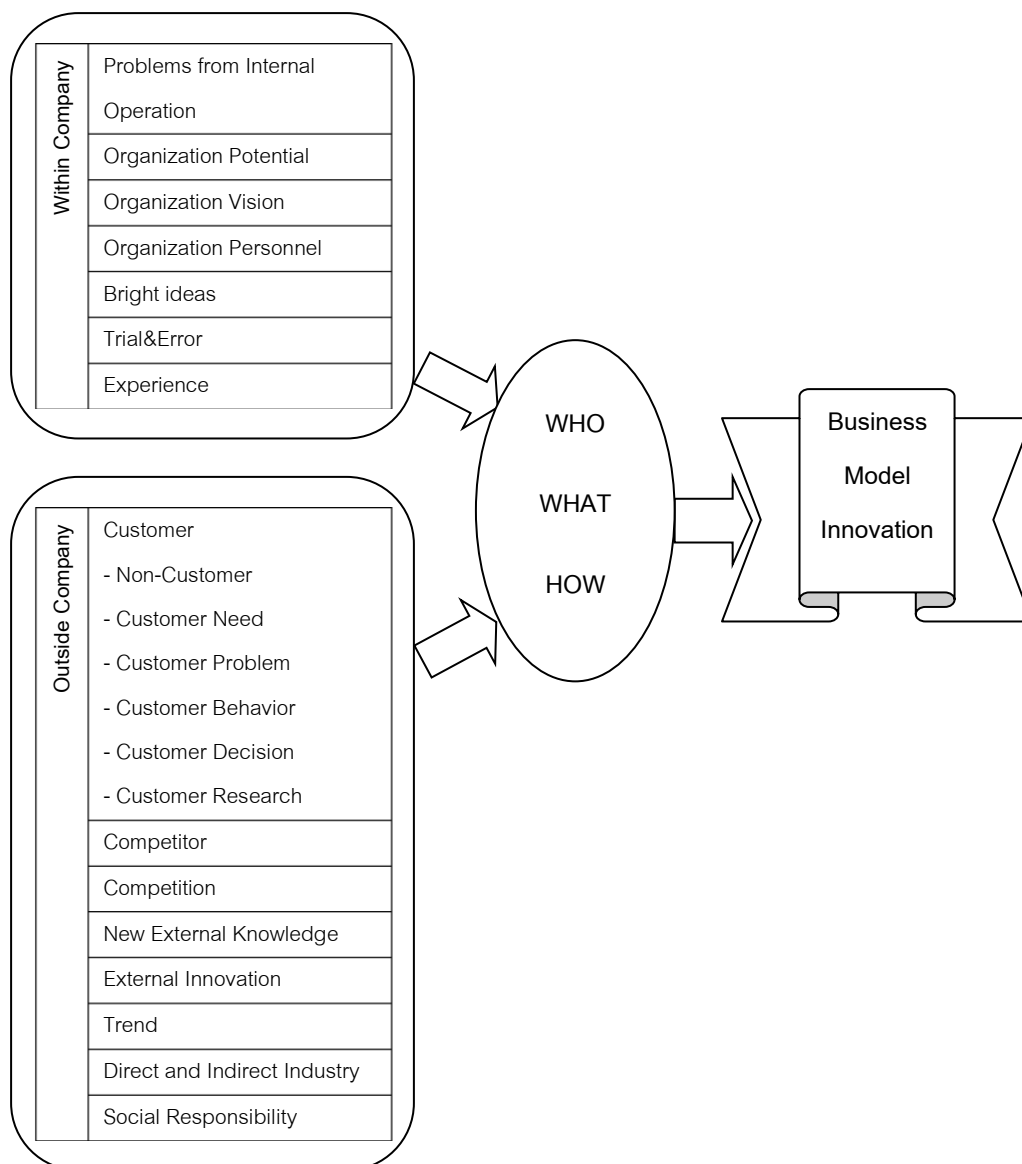


	Direct and Indirect Industry	Direct and Indirect Industry	√		√				√		37.5
		Social Responsibility	√								12.5
Total Knowledge within Company			46.58%								
Total Knowledge outside Company			53.42%								

จากตารางสรุปผลจะเห็นว่าองค์กรตัวอย่างใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจโดยพิจารณาแนวคิดมาจาก 2 ส่วนสำคัญคือ แนวคิดที่อยู่ในองค์กรและแนวคิดที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรได้นำแนวคิดที่อยู่ในองค์กร (46.58%) อันได้แก่ แนวคิดที่มาจากปัญหาภายในองค์กร ศักยภาพขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรขององค์กร มุมมองใหม่ๆ การลองผิดลองถูก และ ประสบการณ์ในอดีตมาประยุกต์ใช้ในสัดส่วนที่น้อยกว่าแนวคิดที่อยู่ภายนอกองค์กร (53.42%) ซึ่งส่วนใหญ่มาจากลูกค้าและคู่แข่งชั้น จากงานวิจัยของ McAdam และ McClelland (2002) พบว่า แหล่งที่มาที่ทำให้ค้นพบการเกิดความคิดใหม่ๆ จะมาจากแหล่งความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร และจากที่ Drucker (1999) กล่าวว่า แหล่งที่มาของโอกาสในการสร้างนวัตกรรมมาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือ จากภายในองค์กรหรือภายในอุตสาหกรรม และ จากภายนอกองค์กร โดยแหล่งของโอกาสในการสร้างนวัตกรรมต่างๆ จะมีความเหลื่อมล้ำกัน และการเกิดนวัตกรรมแต่ละครั้งอาจเกิดจากแหล่งมากกว่า 1 แหล่งก็เป็นได้ ดังจะเห็นได้จากองค์กรหนึ่งจะใช้แนวคิดที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรและใช้แนวคิดมากกว่า 1 แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

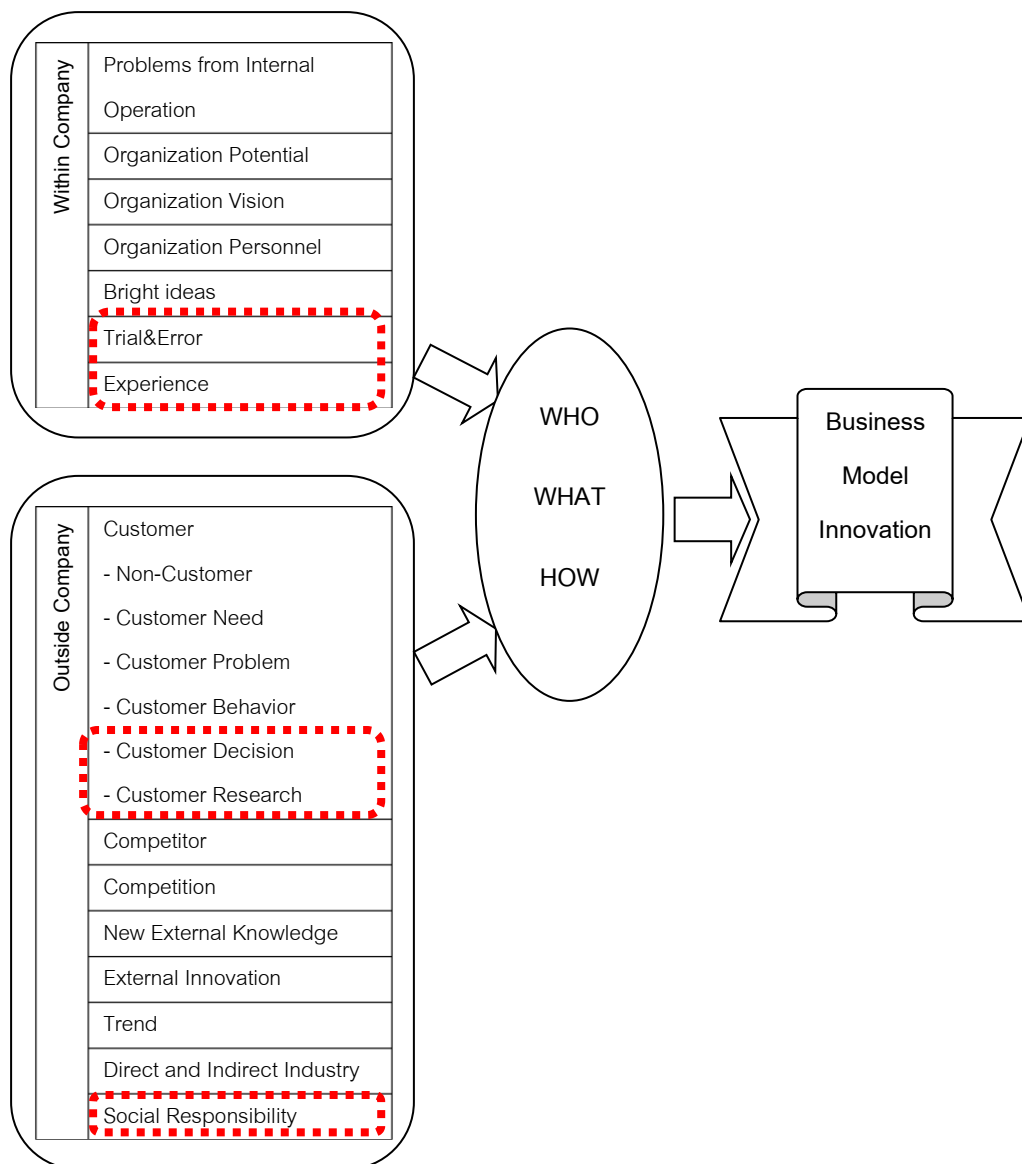
จากแนวคิดต่างๆที่เพิ่มขึ้นมาหลังจากการวิเคราะห์องค์กรธุรกิจไทย พบว่า กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเปลี่ยนไป ดังภาพที่ 5.1

ภาพที่ 5.1: กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (Conceptual Model)



จากรูปสามารถอธิบายได้ว่า แนวคิดในการสร้างและการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ มีผลต่อการสร้างรูปแบบธุรกิจขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ส่วนคือ Who What และ How อันนำไปสู่องค์กรที่มีนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจได้ และนอกจากนี้ จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากองค์กรตัวอย่างจะเห็นว่าแนวคิดในการสร้างและการดำเนินการสู่นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจบางประการเพิ่มขึ้นจึงทำให้ Conceptual model นี้มีแนวคิดเพิ่มเติมจาก Pre-conceptual model เบื้องต้น ดังภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2: แนวคิดเพิ่มเติมของกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ



จากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์พบว่าในกรณีขององค์กรธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปนั้น มีแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเพิ่มเติมจากแนวคิดเบื้องต้นที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ในเรื่องดังนี้

แนวความคิดที่มาจากการทดลอง ลองผิดลองถูกแล้วเกิดนวัตกรรมใหม่ได้ การสร้างสิ่งๆ หนึ่งอาจนำมาซึ่งสิ่งนั้นหรือสิ่งอื่นๆ ซึ่งอาจต่อยอดความรู้ให้เพิ่มขึ้นไปอีก เช่น การสร้างสถานการณ์หรือเหตุการณ์จำลอง หรือสร้างสินค้าขึ้นมาหลายๆ ประเภท เพื่อเพิ่มแนวคิดและ

ทางเลือก บางครั้งการมองภาพกับการกระทำจริงอาจให้ผลแตกต่างกัน และอาจก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพิ่ม หรือปรับปรุงไปอีกซึ่งเหล่านั้นอาจเป็นต้นเหตุของการเกิดนวัตกรรมได้

สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวกับประสบการณ์นั้น ไม่ว่าจะจะเป็นประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจหรือเป็นประสบการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องเลยก็เป็นได้ เช่น องค์กรอาจเคยประกอบธุรกิจประเภทอื่นมาก่อน เมื่อมาประกอบธุรกิจประเภทใหม่ก็สามารถหลอมรวมแนวคิดที่เคยเกิดขึ้นในธุรกิจก่อนหน้ามาใช้ในธุรกิจปัจจุบันได้ หรือองค์กรอาจประกอบธุรกิจเดิมอยู่แล้ว และได้พบแนวคิดใหม่ๆ จึงนำแนวคิดนั้นมาสร้างเป็นรูปแบบธุรกิจใหม่ขององค์กรในภายหลังก็ได้

นอกจากแนวคิดเพิ่มเติมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรแล้ว ยังมีแนวคิดเพิ่มเติมที่มาจากภายนอกองค์กรด้วย คือแนวคิดที่มาจากลูกค้าในส่วนของการพิจารณาสิ่งที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการ มองว่าสิ่งใดเป็นจุดที่ลูกค้าจะใช้ในการตัดสินใจ และนำสิ่งนั้นมาต่อยอดหรือเน้นย้ำ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรอาจมีการทำการวิจัยเกี่ยวกับลูกค้าโดยตรงเพื่อทราบถึงข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหาและมองหาสิ่งที่ตอบโจทย์นั้น

นอกจากนี้ องค์กรอาจพิจารณาจากความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรอาจนำแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้จากความคิดว่าจะคืนกำไรสู่สังคมอย่างไร ซึ่งแนวคิดนี้เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่เพิ่มเติมขึ้นและสามารถก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำธุรกิจที่นอกจากจะเป็นผู้รับแล้ว ยังสามารถเป็นผู้ให้กลับไปยังสังคมได้อีกด้วย

จากผลวิเคราะห์ข้างต้นจะเห็นว่า แนวคิดต่างๆ ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความเหมือนและความแตกต่างในส่วนขอรายละเอียดย่อยในแต่ละหัวข้อหลัก และระดับความสำคัญของแต่ละแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจมีระดับแตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปตามแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2: ลำดับความสำคัญของแนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ

Categories	เรียงตามลำดับแนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ	Total (%)	จำนวนความคิดเห็น (จาก 8 ผู้ให้ข้อมูล)
Within Company	Bright ideas	100	8
Outside Company	Customer	100	
Outside Company	-Customer Problem	100	
Outside Company	- Customer Need	87.5	
Outside Company	- Customer Behavior	75	
Outside Company	- Customer Decision	50	
Outside Company	- Non-Customer	37.5	
Outside Company	- Customer Research	25	
Outside Company	Competitor	100	
Within Company	Problems from Internal Operation	87.5	7
Within Company	Organization Potential	75	6
Within Company	Organization Vision	62.5	5
Within Company	Experience	62.5	
Outside Company	Competition	62.5	
Outside Company	New External Knowledge	62.5	
Outside Company	Trend	62.5	
Outside Company	External Innovation	50	4
Outside Company	Direct and Indirect Industry	37.5	3
Within Company	Trial&Error	25	2
Within Company	Organization Personnel	12.5	1
Outside Company	Social Responsibility	12.5	
Total Knowledge within Company		46.58%	
Total Knowledge outside Company		53.42%	

จากตารางที่ 5.2 พบว่าองค์กรของงานวิจัยได้ใช้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมจากแหล่งที่มาแตกต่างกันตามลำดับความสำคัญ ซึ่งบางแนวคิดอาจส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของทุกๆ องค์กร ในขณะที่บางแนวคิดอาจมีเพียงบางองค์กรที่สังเกตเห็น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถเรียงลำดับตามความสำคัญที่องค์กรมีความเห็นด้วยในการใช้แนวคิดร่วมกันจาก

แนวคิดที่ทุกองค์กรเห็นด้วยจนกระทั่งแนวคิดที่มีเพียงบางองค์กรเห็นด้วย พร้อมทั้งแนวทางสำหรับองค์กรในการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ สามารถสรุปได้ดังนี้

แนวคิดที่ทุกองค์กรคำนึงถึงในการสร้างรูปแบบทางธุรกิจ (100% : 8 ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นตรงกัน) ได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องความคิดหรือมุมมองใหม่ๆ เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นการเปิดโอกาสให้องค์กรสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจได้ โดยอาจเกิดจากการมองเห็นสิ่งที่มีอยู่หรือในอีกมุมหนึ่ง หรือเกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้น ในบางครั้งอาจจะเกิดจากการมองเห็นสิ่งต่างๆ รอบตัวแล้วค้นพบว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสิ่งที่มีได้ หรือในบางครั้งความคิดที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการมองเห็นสิ่งเดิมแต่มองต่างมุมออกไป Drucker (1999) กล่าวว่าโอกาสในการเกิดนวัตกรรมอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์หรือสิ่งเดียวกันแต่แปลความหมายได้หลายความหมาย การเปลี่ยนการรับรู้เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงความเป็นจริง แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงความหมาย นอกจากนี้ คิม และ โมบอร์ค (2551) และ สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) ยังกล่าวว่าสนับสนุนอีกด้วยว่า การสร้างนวัตกรรมขึ้นมาใหม่อาจมาจากการพิจารณาโอกาสโดยมองข้อมูลที่คุ้นเคยในมุมมองใหม่ๆ มองโลกด้วยมุมมองที่แปลกใหม่ มองผ่านเลนส์ที่ทำให้มองข้ามสิ่งที่คุ้นเคยไปสู่สิ่งที่ไม่เคยพบมาก่อน เพื่อให้ได้ความรู้ที่มีศักยภาพในการสร้างโอกาสใหม่ๆ

แนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งมุมมองใหม่ๆ องค์กรอาจเริ่มโดยการท้าทายความเชื่อเดิม เริ่มจากการมองเห็นรอบตัวขององค์กรว่าจะมีอะไรบ้างที่มีมาอย่างช้านาน พิจารณาความเชื่อดั้งเดิมที่มีโดยคำนึงถึงความเชื่อดั้งเดิมหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในอดีตสาหรรมก่อน โดยองค์กรอาจพิจารณาจากกฎเกณฑ์ที่ใช้ในอดีตสาหรรมในปัจจุบัน หรือ รูปแบบธุรกิจแบบเดิม หลังจากนั้นองค์กรลองมองสิ่งเหล่านั้นในมุมต่างมุมและเปลี่ยนความคิดแบบเดิม พยายามสร้างคำถามกับตัวเองว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถนำไปทำอะไรได้อีกบ้าง สามารถเพิ่มเติมหรือลดอะไรได้อีกบ้าง เช่น องค์กรอาจจับสิ่งที่ไม่มีความสำคัญแล้วนำมาปรับปรุง กระตุ้น พัฒนาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ หรืออาจเปลี่ยนไปสู่แนวคิดใหม่

โดยองค์กรอาจจะต้องทำในสิ่งตรงข้ามกับสิ่งที่อุตสาหกรรมทำ เพื่อเปลี่ยนความคาดหวังของผู้บริโภค แล้วสร้างกฎเกณฑ์หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อก้าวไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ๆ ให้ได้

แนวคิดที่สอง แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องลูกค้า Coates et al. (1996) กล่าวว่า แหล่งกำเนิดของความคิดใหม่ๆ ในการสร้างสินค้า ส่วนใหญ่มักเกิดจากลูกค้า และจากงานวิจัยของ McAdam และ McClelland (2002) ยังกล่าวสนับสนุนด้วยอีกว่า แหล่งที่มาที่ทำให้ค้นพบการเกิดความคิดใหม่ๆ ส่วนมากจะมาจากแหล่งความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร อันได้แก่ ลูกค้า ดังนั้น ผู้บริโภคจึงถือเป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ (แคทซ์, 2549) ซึ่งลูกค้าจะพิจารณาเป็นส่วนย่อยๆ หลายๆ ส่วน ดังนี้

- พิจารณาจากปัญหาของลูกค้า (Drucker, 1999) กล่าวคือ องค์กรจะพยายามคิด มอง สังกะตว่าในปัจจุบันแล้ว ลูกค้ามีปัญหาอะไรในการใช้สินค้าหรือบริการ รวมทั้งมองไปถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนหน้า และหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าหรือรับบริการขององค์กรไปแล้วและหาแนวทางแก้ไขหรือตอบโต้ของลูกค้ แคทซ์ (2549)กล่าวว่า ผู้บริโภคเป็นผู้ที่จะสามารถระบุปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขได้เป็นอย่างดี ค้นหาความรำคาญใจของผู้บริโภค รวมทั้งความไม่สะดวกทั้งหลายที่เกิดขึ้นต่อผู้บริโภคในการใช้สินค้าหรือบริการ (สกาซินสกี และ กิบสัน, 2553) ดังนั้น ที่องค์กรสามารถสร้างโอกาสจากความคิดนั้นเพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ นอกจากนี้ องค์กรยังสามารถพิจารณาปัญหาจากผู้บริโภคที่ได้รับการบริการเกินความต้องการ (Overserved Customer) หมายถึง ลูกค้าที่มีได้ต้องการรูปแบบหรือหน้าที่ของสินค้าหรือบริการทั้งหมดที่เข้ามา ซึ่งสังเกตจากลูกค้าไม่พึงพอใจด้านความซับซ้อนและราคาของสินค้าหรือบริการที่มากเกินไป รูปแบบบางอย่างไม่ได้ให้คุณค่าแก่ลูกค้าและลูกค้ามิได้ใช้ในส่วนนั้น ทั้งหมดนี้เป็นงานที่องค์กรจะต้องหาทางแก้ไขให้ลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดความต้องการ องค์กรควรวิเคราะห์ลูกค้าว่าเหตุใดลูกค้าถึงไม่บริโภคสินค้าหรือบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมให้องค์กร (Anthony et al., 2006) แนวทางที่องค์กรสามารถได้มาซึ่งปัญหาของลูกค้าอาจเกิดจากการสอบถามโดยตรง หรือรับฟังคำแนะนำ ดิซม

จากลูกค้า นอกจากนี้ ลูกค้าบางกลุ่มอาจยังไม่ตระหนักถึงปัญหาของตน ซึ่งเป็นช่องว่างที่องค์กรจะสามารถเข้าไปเติมเต็มความต้องการนั้น โดยองค์กรอาจพิจารณาจากการหาเหตุผลให้กับลูกค้าว่าเหตุใดลูกค้าถึงไม่บริโภคสินค้าหรือบริการนั้น ลูกค้ามีเหตุขัดข้องอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ แนวทางอีกทางหนึ่งที่องค์กรสามารถทราบถึงปัญหาของลูกค้าได้คือการวาดแผนผังก่อนจนกระทั่งหลังการใช้สินค้าหรือรับบริการ พิจารณาว่าจุดไหนคือจุดเสี่ยงที่อาจเกิดปัญหา แล้วพยายามหาแนวทางแก้ไขจุดนั้น เพื่อองค์กรจะสามารถเข้าไปแก้ปัญหาของผู้บริโภคที่ยังมิได้รับการตอบสนองนั้นได้และสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ดังกล่าว

- พิจารณาจากพฤติกรรมของลูกค้า โดยมองหาสัญญาณของลูกค้า (Anthony et al., 2006) การสังเกตหรือเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าจะทำให้ทราบว่าองค์กรควรจะทำปฏิบัติอย่างไร ในเวลาไหน เพื่อให้ตอบโจทย์และทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด การคาดเดาพฤติกรรมของลูกค้าจะทำให้องค์กรเข้าใจและสังเกตเห็นช่องโหว่ของสินค้าหรือบริการ และสามารถเสนอสินค้าหรือบริการลงไปตรงจุดได้ สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) กล่าวว่า การทำความเข้าใจความต้องการที่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน เข้าใจถึงจิตใจผู้บริโภคว่าต้องการอะไร หรืออะไรที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองมากกว่าที่ผู้บริโภคเข้าใจตัวเอง ซึ่งสามารถนำมาสร้างโอกาสทางธุรกิจได้ โดยการเข้าใจผู้บริโภคในส่วนนี้ มักไม่สามารถหาได้จากการวิจัยทางการตลาดที่เคยทำ แต่องค์กรจะต้องลดช่องว่างระหว่างผู้บริโภคลง ซึ่งมีหลายวิธีเช่น เข้าไปคลุกคลีหรืออยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกับผู้บริโภค ติดตามความเคลื่อนไหวของผู้บริโภคในแต่ละวันว่ามีความไม่พอใจหรือเป็นกังวลอะไรบ้าง รวมทั้งการพิจารณาถึงความรู้สึกของผู้บริโภค ก็สามารถเปิดมุมมองในการมองผู้บริโภคได้ ดังนั้น องค์กรควรมีการสังเกตพฤติกรรมของลูกค้า ตั้งแต่เริ่มคิดที่จะใช้สินค้าและบริการจนกระทั่งกลับมาซื้อสินค้าหรือบริการอีกครั้งว่าลูกค้ามีพฤติกรรมอย่างไร ในบางครั้งปัญหาหรือความต้องการอาจได้จากการพูดคุย การสอบถาม แต่การสังเกตพฤติกรรมจะทำให้องค์กรได้ความแม่นยำ และความแท้จริงมากกว่าเนื่องจากพฤติกรรมจะเป็นสิ่งที่สะท้อนจากความนึกคิด และในบางครั้ง



- พฤติกรรมอาจเกิดขึ้นโดยลูกค้ามิได้รู้ตัว การทำองค์กรสามารถตระหนักและคิด  
 แนวทางตอบรับพฤติกรรมเหล่านั้นจะช่วยให้องค์กรสามารถค้นพบสิ่งใหม่ๆ ได้
- พิจารณาจากความต้องการของลูกค้าอีกด้วย Drucker (1999) กล่าวว่า แนวทางหนึ่ง  
 ในการสร้างนวัตกรรม คือ การพิจารณาถึงความต้องการ และพยายามตอบสนอง  
 ความต้องการนั้น ในบางครั้งลูกค้ามีความต้องการซึ่งอาจเป็นความต้องการที่ลูกค้า  
 ตระหนักถึงแล้วหรือไม่ตระหนักถึงก็เป็นได้ องค์กรพยายามที่จะเข้าถึงและสนองต่อ  
 ความต้องการนั้นๆ การออกแบบที่เข้าถึงใจคน ในบางที่ผู้บริโภคไม่ทราบความต้องการ  
 ของตน และไม่สามารถอธิบายความต้องการในอนาคตได้ (แคทซ์, 2549) องค์กร  
 สามารถพิจารณาจากวิธีการที่ผู้บริโภคใช้สินค้าหรือบริการในสภาพแวดล้อมปกติว่าใช้  
 อย่งไร ต้องการอะไรเพิ่ม เป็นต้น แนวทางในการค้นพบความต้องการของลูกค้า  
 องค์กรอาจสร้างแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือแม้กระทั่งการทำการสร้างความ  
 ต้องการให้เกิดขึ้นในผู้บริโภคเอง ในบางครั้งผู้บริโภคอาจยังมีต้องการสินค้าหรือบริการ  
 นั้น แต่หากองค์กรสามารถชี้ให้เห็นหรือสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้นั้น ลูกค้า  
 ก็จะเพิ่มความต้องการนั้นลงไปได้อีก เป็นต้น
  - พิจารณาจากสิ่งที่มีส่วนต่อการตัดสินใจของลูกค้า ในบางครั้งการตัดสินใจซื้อหรือรับ  
 บริการของลูกค้าไม่ได้ขึ้นกับตัวสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่อาจขึ้นกับปัจจัยภายในและ  
 ภายนอกอีกมากมาย ดังนั้น องค์กรจะต้องพยายามเข้าถึงและคำนึงถึงทุกจุดที่มีผลต่อ  
 สินค้าและบริการด้วย แนวทางหนึ่งที่องค์กรจะได้ทราบสิ่งที่มีส่วนต่อการตัดสินใจของ  
 ลูกค้า คือองค์กรจะต้องระบุทางเลือกทั้งหมดที่ผู้บริโภคมองหาในขณะที่ต้องการจะ  
 เลือกรับสินค้าหรือบริการ องค์กรสามารถพิจารณาได้จากสิ่งที่จะเกิดขึ้นก่อน ระหว่าง  
 และหลังการใช้สินค้าหรือบริการว่ามีสิ่งใดที่ผู้บริโภคต้องการนอกจากสินค้าหรือบริการ  
 บ้าง อะไรที่เป็นจุดสำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกสินค้าและบริการ การเติม  
 เต็มความต้องการนั้นอาจเป็นโอกาสที่องค์กรจะพบคุณค่าใหม่ๆ ก็เป็นได้ (คิม และ โม  
 บอร์ค, 2551)

- พิจารณาจากลูกค้าที่ไม่ได้เป็นลูกค้าขององค์กร โดยองค์กรมีความพยายามที่จะจับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ หรือลูกค้าที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยปกติการแข่งขันมักจะมีกลุ่มเป้าหมายในการแข่งขันเหมือนกันคือกลุ่มผู้ซื้อ (คิม และ โมบอร์ค, 2551) ดังนั้น จะเห็นว่าองค์กรมักมุ่งเน้นไปสู่กลุ่มผู้ซื้อ(ผู้จ่ายเงิน) ซึ่งในความเป็นจริงแล้วยังมีห่วงโซ่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซื้อ เช่น ผู้ใช้ และผู้มีอิทธิพล จะเห็นว่าทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกัน แต่อย่างไรก็มีความแตกต่างกัน มีการพิจารณาถึงคุณค่าแตกต่างกันด้วย ดังนั้น จึงเป็นโอกาสขององค์กรที่จะออกแบบคุณค่าขึ้นมาใหม่โดยมุ่งเน้นกลุ่มผู้ซื้อที่เคยถูกมองข้ามไป เช่น พิจารณาจากผู้ที่มีอิทธิพลที่แท้จริงในการซื้อ (เช่น เด็กต้องการซื้อของเล่น ดังนั้นพ่อแม่จึงจำต้องจ่ายทั้งที่ไม่ได้ต้องการสิ่งนั้น ในกรณีนี้เด็กคือผู้ที่มีอิทธิพลที่แท้จริงในการซื้อ) หรืออาจพิจารณาจากบุคคลที่พาลูกค้ามาหาองค์กร (เช่น ร้านขายของที่ระลึก โปรแกรมทัวร์ที่กำหนดโดยบริษัททัวร์เป็นผู้ที่พาลูกค้าเข้ามา ดังนั้นองค์กรควรใส่ใจในลูกค้ากลุ่มนี้เป็นอันดับต้นๆเนื่องจากเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในการพาลูกค้าเข้ามา) การเปลี่ยนมุมมองไปสู่กลุ่มผู้ซื้อใหม่ๆ อาจก่อให้เกิดคุณค่าใหม่ขึ้นได้ Anthony et al. (2006) กล่าวว่า กลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้เป็นผู้บริโภคมี 3 ประเภทด้วยกันคือ ลูกค้าที่ไม่ได้มีความชำนาญในการใช้สินค้าหรือบริการนั้น ลูกค้าที่ไม่มีความสามารถในการซื้อสินค้าหรือบริการ และลูกค้าที่เข้าถึงสินค้าได้ยาก ทั้งหมดนี้เป็นงานที่องค์กรจะต้องหาทางแก้ไขให้ลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดความต้องการ องค์กรควรวิเคราะห์ลูกค้าว่าเหตุใดลูกค้าถึงไม่บริโภคสินค้าหรือบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างโอกาสทางนวัตกรรมให้องค์กร นอกจาก 3 กลุ่มดังกล่าวแล้ว องค์กรอาจเรียนรู้จากกลุ่มผู้ใช้ที่มีหัวคิดก้าวหน้า หมายถึง ผู้ที่มีความต้องการล้ำหน้าแนวโน้มในตลาด ในบางที่ผู้ที่มีความคิดล้ำหน้าเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความต้องการที่ผู้ผลิตเองยังนึกไม่ถึง ดังนั้น องค์กรจะต้องพยายามเรียนรู้ผู้ใช้กลุ่มนี้เพื่อตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มอื่นในอนาคต (แคทซ์, 2549)
- สุดท้ายคือการพิจารณาโดยการทำการวิจัยลูกค้าโดยตรง เป็นการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งองค์กรอาจใช้เป็นแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ

ทางการหรือไม่เป็นทางการเพื่อให้ทราบถึงปัญหา ข้อดี ข้อเสีย ความต้องการ ซึ่งสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นไปต่อยอดเป็นความคิดใหม่ๆได้ นอกจากนี้สินค้าหรือบริการเดิมแล้ว องค์กรยังสามารถทำการวิจัยแนวโน้มในอนาคตว่าตลาดจะไปทิศทางใดได้ และพิจารณาผลงานวิจัยนั้นเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆได้อีกด้วย

จะเห็นว่าการพิจารณาลูกค้าเป็นแนวคิดที่มีความจำเป็นเป็นอย่างมาก องค์กรควรใช้ประโยชน์จากความคิดของผู้บริโภค เนื่องจากผู้บริโภคถือเป็นต้นกำเนิดของความคิดทางนวัตกรรมได้อย่างไม่รู้จัก ผู้บริโภคเป็นผู้ที่ได้สัมผัสกับสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง(แคพท์, 2549) ดังนั้น องค์กรต้องมีการคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) ก็คือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า หากมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะ ข้อติ ชม เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังสามารถก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆได้อีกด้วย

แนวคิดที่สาม แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องคู่แข่ง เนื่องจากคู่แข่งจะเป็นผู้ที่จะก่อให้เกิดสถานการณ์การแข่งขัน และทำให้องค์กรทราบว่าควรเข้าไปแข่งขันหรือหลีกเลี่ยงการแข่งขันเดิม ไปสู่การสร้างการแข่งขันใหม่อย่างไร แนวทางที่องค์กรจะพิจารณาในเรื่องของคู่แข่ง อาจมาจากการพิจารณาในเรื่องของปัญหาที่คู่แข่งมี หรือข้อจำกัดที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ จากงานวิจัยของ McAdam และ McClelland (2002) พบว่า แหล่งที่มาที่ทำให้ค้นพบการเกิดความคิดใหม่ๆ มาจากแหล่งความรู้ที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งหมายรวมถึงคู่แข่ง Anthony et al. (2006) ยังสนับสนุนแนวคิดด้วยการสร้างโอกาสทางรูปแบบธุรกิจจะต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบหนึ่งคือ Competitor Diagnostics ซึ่งจะวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน รวมทั้งจุดบอดของคู่แข่งเพื่อสร้างโอกาสจากความไม่สมมาตรที่มีอยู่ในปัจจุบัน องค์กรยังต้องศึกษาธรรมชาติของคู่แข่งแต่ละฝ่ายว่ามีลักษณะการแข่งขันอย่างไร ซึ่งทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์การตอบโต้หรือการเคลื่อนไหวของคู่แข่งในอนาคตได้ การเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อตลาดทั้งสิ้น (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) การที่องค์กรทราบถึงการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง รับรู้ถึงลักษณะและธรรมชาติของคู่แข่งซึ่งเป็นทางหนึ่งที่องค์กรจะกำหนดทิศทางการทำงาน

องค์กรได้เพื่อ โดยหลีกเลี่ยง 'ไม่'ไปสอดคล้องกับพฤติกรรมของคู่แข่ง (Anthony et al., 2006) องค์กรอาจพบช่องโหว่หรือช่องว่างในการแข่งขันใหม่ๆได้

แนวทางพิจารณาคู่แข่งอันอาจมาจากการที่องค์กรติดตามข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งกันไปทิศทางใด การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ความได้เปรียบ เสียเปรียบของคู่แข่ง และการคาดเดาพฤติกรรมของคู่แข่งเป็นจุดสำคัญ เพื่อพิจารณาแนวโน้ม และหลีกเลี่ยงการเข้าไปจับจองในพื้นที่เดียวกัน องค์กรอาจเข้าไปดำเนินธุรกิจในจุดที่เป็นจุดอ่อนของคู่แข่ง ซึ่งคือจุดที่คู่แข่งไม่ชำนาญ เป็นต้น

นอกจากแนวคิดข้างต้นที่ทุกๆ องค์กรต่างใช้ในการพิจารณาแล้ว ยังมีแนวคิดบางประการที่องค์กรส่วนใหญ่(87.5% : 7ผู้ให้ข้อมูลใน8ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) คำนึงถึงได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องปัญหาที่เกิดจากการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานในองค์กร การตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและการพยายามแก้ไขปัญหานั้นแบบเชิงป้องกันปัญหา(ประวิทย์ อธิธิเมฆินทร์, 2546) อาจทำให้องค์กรพบตัวเลือกของทางออกมากขึ้น และการคิดตัวเลือกนั้นอาจทำให้องค์กรค้นพบนวัตกรรมใหม่ๆจากปัญหาที่เกิดขึ้นก็ได้ Drucker (1999) กล่าวว่า องค์กรต้องพิจารณาแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมจากความไม่สอดคล้องที่มีอยู่ เช่น ความไม่สอดคล้องระหว่างความคาดหวังและผลที่เกิดขึ้นจริง ความไม่ได้สอดคล้องที่เกิดขึ้นจะช่วยเปิดโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ องค์กรอาจพิจารณาจากปัญหาที่นอกเหนือจากการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานเช่น ปัญหาด้านสินทรัพย์ แล้วคิดหาทางเลือกในการแก้ไข ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นอาจก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆให้กับองค์กรได้

แนวทางในการสร้างนวัตกรรมจากปัญหาในองค์กร องค์กรควรพิจารณาถึงปัญหาทั้งหมดในองค์กรทั้งอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาด้านการทำงาน การบริหารจัดการ ข้อจำกัดขององค์กร ปัญหาทางการเงิน หรือปัญหาด้านบุคลากร หรืออาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากธุรกิจเดิมที่ไม่สามารถต่อยอดโอกาสที่ได้รับได้ จึงนำส่วนดังกล่าวมาปรับใช้กับธุรกิจใหม่ เป็นต้น จากนั้น องค์กรอาจพยายามหาแนวทางแก้ไขหรือ แนวทางออกภายใต้ข้อจำกัดนั้นๆ เช่น หากมีปัญหาด้านเงินทุน องค์กรอาจต้องคิดทางออกว่าหากเราสามารถเพิ่มทุนได้จะจัดการกับสิ่งที่มีอยู่อย่างไรเพื่อให้

ได้ผลประโยชน์สูงสุด หรืออาจมีปัญหาจากข้อจำกัดของเครื่องจักรที่มี องค์กรอาจพิจารณาว่าเครื่องจักรดังกล่าวสามารถต่อเติม แก้ไขได้อย่างไร หรือหากทุกองค์กรไม่สามารถแก้ไขเครื่องจักรได้ องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อสร้างสิ่งที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดนั้น ซึ่งอาจใช้ข้อจำกัดนั้นๆ มาสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ก็ได้ หรืออาจมีปัญหาทางด้านพื้นที่ที่ไม่สามารถขยายได้ องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจดำเนินไปโดยมองข้ามหรือตัดข้อจำกัดนั้นลง เช่น สร้างจุดสนใจหรือจุดขายไปด้านอื่นในการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่องค์กรมักใช้ (75% : 6ผู้ให้ข้อมูลใน8ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) ได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องศักยภาพขององค์กร เนื่องจากการทราบความสามารถของตัวเองก่อนจะทำให้ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเป็นจริงได้ง่ายขึ้น เพราะหากเมื่อองค์กรคิดไปก่อนว่าจะทำอะไร แต่เมื่อมาพิจารณาถึงข้อจำกัดที่มีอาจทำให้ต้องปรับแก้ใหม่ และเสียเวลาในการสร้างนวัตกรรมไปด้วย ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงภายในองค์กร (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) พิจารณาว่าองค์กรมีความสามารถในด้านใดบ้าง มีความเชี่ยวชาญทางด้านใด มีข้อจำกัดในด้านใด รวมไปถึงเงินทุน และสินทรัพย์ที่เอื้ออำนวยด้วย เนื่องจากสิ่งต่างๆที่เป็นขององค์กรจะทำให้องค์กรทราบข้อดี ข้อด้อย และข้อจำกัดขององค์กรอย่างแท้จริง Anthony et al. (2006) กล่าวว่า การวิเคราะห์เทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจที่องค์กรมี และผสมผสานทั้งสองปัจจัยให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและพฤติกรรมของลูกค้า โดยหลีกเลี่ยง ไม่ไปสอดคล้องกับพฤติกรรมของคู่แข่ง จะทำให้องค์กรเข้าสู่นวัตกรรมใหม่ๆ

องค์กรควรใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ มงองค์กรเป็นแฟ้มผลงาน หรือภาพรวม (Portfolio) ที่ประกอบไปด้วยความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งหมายถึงทักษะ กระบวนการ เทคโนโลยีและค่านิยมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ยากที่ผู้อื่นจะลอกเลียนแบบ รวมทั้งสินทรัพย์ต่างๆ เช่น สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับช่องทางจำหน่าย สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริโภค เช่น ข้อมูลผู้บริโภค การรับรู้เกี่ยวกับตราสินค้า เป็นต้น และสินทรัพย์ที่เป็นความรู้เกี่ยวกับตลาด คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ชัพพลายเออร์ และคู่แข่ง

จากนั้นดึงเอาความสามารถหลักขององค์กรมาผสมผสานกับสินทรัพย์อย่างอื่นในรูปแบบใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างโอกาสใหม่ (สกาซินสกี และ กิบสัน, 2553)

ในขณะเดียวกัน บางองค์กรก็มีความเห็นว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญหรือทำในสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ก่อนแล้ว องค์กรอาจมีแนวคิดใหม่ๆ แล้วมาเรียนรู้ภายหลังก็ได้ เนื่องจากการยึดติดกับสิ่งที่องค์กรมี จะเป็นการปิดกั้นความคิดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมลงอย่างไรก็ดี องค์กรควรพิจารณาเบื้องต้นและค้นหาโอกาสอันมาจากหลายๆ มุมทั้งที่องค์กรถนัดและไม่ถนัดเพื่อเพิ่มทางเลือกและเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร โดยค้นหาว่าอะไรคือความสามารถหลัก หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร พยายามเสริมส่วนดังกล่าวให้มีความแข็งแกร่ง และสร้างจุดเด่นที่องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง หรือในกรณีที่องค์กรไม่มีความถนัดแต่มีความสนใจ องค์กรจะต้องพยายามหาข้อมูลและฝึกฝนความชำนาญเพื่อสร้างให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรมีความชำนาญและมีการฝึกฝนอยู่ตลอดเวลา จะทำให้องค์กรมีความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นจนเกิดเป็นแรงบันดาลใจซึ่งจะสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้นอกจากนี้แล้ว การมีความชำนาญ จะทำให้คู่แข่งติดตามมาแข่งขันในช่องธุรกิจเดียวกันได้ช้าลงด้วย

ต่อมาเป็นแนวคิดที่องค์กรบางองค์กรใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (62.5% : 5 ผู้ให้ข้อมูลใน 8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) ได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากการที่องค์กรระบุเป้าหมายที่แน่ชัด จะช่วยเสริมแรงในการสร้างนวัตกรรม และเพิ่มแรงขับเคลื่อนได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องการเป็นอย่างไรบ้าง เช่น อยากเติบโต อยากสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้ได้ต่อเนื่องเพื่อป้องกันการติดตามจากคู่แข่ง หรือองค์กรกำหนดว่าจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรก็จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการกำหนดแนวทางจะง่ายขึ้น ดังนั้น คณะผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ต้องมีเป้าหมายร่วมกันอันดับแรก เข้าใจทิศทางขององค์กรที่จะเดินไปด้วยกัน มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะเกิด

การร่วมแรงร่วมใจกันตามมาด้วย แต่หากองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์เหล่านี้ ก็ไม่มีแรงขับเคลื่อนที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายได้ บุคลากรก็จะไม่ทราบทิศทาง ความต้องการที่แท้จริงขององค์กรและทำงานกันอย่างสะเปะสะปะ

การที่องค์กรจะกำหนดทิศทางของธุรกิจนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงความต้องการขององค์กร เช่น เป้าหมายทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป็นต้น เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด หลังจากนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานเป็นมาตรฐานและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงของการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นให้มึนน้อยที่สุด และกระบวนการวางแผนยังต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร รวมทั้งต้องมีการควบคุม ติดตาม ประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งมีการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วย (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) นอกจากการกำหนดทิศทางของธุรกิจขององค์กรแล้ว การปรับวัฒนธรรมในองค์กรให้ส่งเสริมสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ ให้มากขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยองค์กรลดระบบอาวุโสและการใช้กฎระเบียบต่างๆ ที่สกัดกั้นการติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในองค์กร พนักงานระดับล่างสามารถโต้ตอบและออกความเห็นที่แตกต่างได้อย่างเสรี (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค, 2548) ซึ่งจะทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ไหลเวียนในองค์กรง่ายขึ้น

แนวคิดที่สอง แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องประสบการณ์ในอดีตที่เกิดขึ้นกับองค์กรหรือผู้ที่คิดรูปแบบทางธุรกิจว่าในอดีตนั้นเคยมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง ในบางกรณีอาจเกิดจากประสบการณ์ในการทำธุรกิจหรือการทำงานในด้านอื่นๆ และนำมาปรับใช้ เนื่องจากประสบการณ์จะทำให้ผู้นำองค์กรหรือองค์กรเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ซึ่งอาจเป็นในแง่ของการพบปัญหา การแก้ปัญหา แนวทางที่ดี หรือในบางกรณีอาจเกิดจากประสบการณ์ของธุรกิจปัจจุบันที่ได้เคยเกิดขึ้นและองค์กรสามารถสังเกตเห็นว่าแนวทางนั้นมีความเป็นไปได้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร โดยองค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการคิดรูปแบบธุรกิจในปัจจุบันได้

แนวคิดที่สาม แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องสภาพการแข่งขัน ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2551) กล่าวว่าองค์กรต้องประเมินสภาพแวดล้อมการแข่งขันว่าจะส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดวิธีการใน

การแข่งขันและกลยุทธ์หรือไม่ การมองการแข่งขันในมุมมองกว้างว่ามีระดับการแข่งขันเป็นอย่างไร แนวทางในการแข่งขันที่ใช้เป็นแบบไหน แบบไหนที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง การแข่งขันแบบไหนที่มีโอกาสเข้าไปแข่งขันได้ และการแข่งขันแบบไหนที่ยังมีโอกาสที่องค์กรจะสามารถใช้ในการแข่งขัน มองภาพรวมว่าสถานการณ์การแข่งขันที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร อาจทำให้องค์กรเห็นช่องว่างในการแข่งขันใหม่ๆ ที่องค์กรสามารถเข้าไปจับจองช่องว่างนั้นได้ ในบางครั้งการมองสภาพการแข่งขัน อาจมิได้มองแค่ภายในประเทศเพียงอย่างเดียว การมองสภาพการแข่งขันโดยรวมระดับโลก จะทำให้องค์กรมองเห็นแนวทางการแข่งขันในมุมมองกว้างขึ้น และประเมินแนวทางในการแข่งขันว่าจะเป็นอย่างไรรู้ได้อีกด้วย

แนวคิดที่ดี แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องความรู้ใหม่ๆ การแสวงหาความรู้ เก็บเกี่ยวข้อมูลจากทุกแหล่งข้อมูล ไม่เฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเท่านั้น บางองค์กรพยายามเข้าร่วมการสัมมนา งานแสดงงานวิจัย บอกรับเป็นสมาชิกวารสารต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อเปิดมุมมองใหม่ หรืออาจจะเป็นการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตเพื่อเพิ่มความรู้ก็ได้ ในบางครั้งการหาความรู้ใหม่นั้นสามารถทำให้องค์กรได้แนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ทางธุรกิจก็ได้ Drucker (1999) และ แคทซ์ (2549) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งอาจเป็นความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ทางเทคนิค หรือทางสังคม ในที่นี้อาจเป็นได้ทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ การคิดใหม่ๆ หรือโปรแกรมใหม่ๆ ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้ หากองค์กรพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ก็จะทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้น องค์กรควรพยายามแสวงหาความรู้ใหม่ๆ โปรแกรมใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่บางครั้งอาจดูไกลตัวจากองค์กรมากนัก หากนำมาประยุกต์ใช้อาจช่วยสร้างช่องทางใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ หรือองค์กรอาจพยายามนำสิ่งที่มีอยู่กับสิ่งใหม่ๆ มาเข้าคู่กัน อาจทำให้เกิดนวัตกรรมให้กับองค์กรได้เช่นกัน

แนวคิดที่ห้า แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องแนวโน้มที่เกิดขึ้น ความต้องการในอนาคต (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) การมองในมุมมองกว้าง การมองเห็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งอาจมาจากการสังเกตการณ์ มาจากข่าว หรืออาจมาจากการไปพบเจอด้วยตนเอง จะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นแนวทางที่จะสร้างสินค้าหรือบริการเพื่อรับกับแนวโน้มนั้นได้ เวลาเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น



การมองข้ามเวลาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรควรระลึกถึง (คิม และ โมบอร์ค, 2551) ยิ่งองค์กรสามารถมองเห็นได้เร็วเท่าไร ยิ่งทำให้องค์กรสามารถตอบรับได้รวดเร็วกว่าผู้อื่นเท่านั้น การที่องค์กรสามารถคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต รู้เวลาล่วงหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น องค์กรจึงมีเวลาในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรควรสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งอาจจะเกิดขึ้นอย่างช้าๆ เกิดเพียงกลุ่มเล็กๆ และยังไม่มีการใดสังเกตเห็น สกาชินสกี และ กิบสัน (2553) กล่าวว่า ให้ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มี ความต่อเนื่องกัน คุณลักษณะไม่ใช่สิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน แต่สามารถรวมกันและก่อให้เกิดแบบแผน แนวโน้มได้ หลังจากนั้นองค์กรควรนำแนวโน้มนั้นมาพิจารณาว่าจะส่งผลเช่นไรในอนาคต แนวโน้มนั้นมีความแน่นอนคงตัวหรือไม่ มีโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะแผ่ขยายหรือไม่ และหากเมื่อเกิดการแผ่ขยายจะส่งผลแก่ใคร อย่างไร มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงมองหาโอกาสจากแนวโน้มนั้น อย่างไรก็ตามการมองแนวโน้มนั้นจะต้องอาศัยการคาดการณ์และข้อมูลที่เชื่อถือได้เพื่อลดความเสี่ยง ในอนาคต

นอกจากนี้ แนวคิดอื่นๆที่บางองค์กรตัวอย่างใช้ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ รองลงมา (50% : 4 ผู้ให้ข้อมูลใน 8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) ได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องนวัตกรรมภายนอกองค์กร ในบางครั้งนวัตกรรมอาจได้มาจากภายนอกองค์กรโดยซื้อสิทธิ การตั้งกิจการร่วมทุน หรือ จากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจก็เป็นได้ ทั้งนี้เพื่อให้มีการไหลเวียนความรู้ระหว่างกัน ซึ่งข้อดีของการนำนวัตกรรมภายนอกเข้ามาคือทำให้องค์กรย่นระยะเวลาในการแสวงหานวัตกรรมได้ (แคทซ์, 2549) ในบางครั้งการไปพบธุรกิจหรือกิจการต่างๆอาจก่อให้เกิดความคิดต่อยอดจากกิจการนั้นหรือเห็นช่องทางของกิจการนั้นในแบบของผู้ประกอบการแต่ละคน ดังนั้น นวัตกรรมอาจเกิดจากการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากผู้อื่นอย่างถูกต้องตามกฎหมายนำมาดัดแปลงให้มีความแปลกใหม่เหมาะสม หรือนำมาเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากขึ้นนวัตกรรมที่เกิดจากทรัพย์สินทางปัญญาจะช่วยย่นระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ ในบางครั้งองค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญหรือมีต้นทุนมากพอในการทำกิจกรรมทางธุรกิจบางประการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการจ้าง Supplier เพื่อมาร่วมคิดค้นนวัตกรรมร่วมกัน นอกจากมาร่วมคิดค้นแล้วอาจเข้ามาช่วยในการเจรจาติดต่อประสานงานหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องก่อนเป็นสมาคมเพื่อเพิ่มการไหลเวียนความรู้ไปด้วย การสร้างความร่วมมือระหว่างกัน (Orchestrators) ที่ดัดแปลงมาจากรูปแบบของวงออร์เคสตรา ที่ต้องร่วมมือประสานงานกันอย่างดีถึงจะประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปเพียงบางกิจกรรมที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างมากเท่านั้น ทำให้ดีที่สุด และให้องค์กรอื่นที่ส่วนมากเป็นพันธมิตรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Contractors) มารับผิดชอบดำเนินกิจกรรมต่างๆ แทน (ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค, 2548) อาจนำมาซึ่งนวัตกรรมขององค์กรได้

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีแนวคิดอื่นๆอีกบางประการที่องค์กรตัวอย่างไม่มากนักใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (37.5% : 3 ผู้ให้ข้อมูลใน 8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) เช่น

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องอุตสาหกรรมทางตรงและทางอ้อม ในบางครั้งองค์กรก็ได้มองที่องค์กรที่เป็นคู่แข่งกันเพียงอย่างเดียว องค์กรอาจมององค์กรในอุตสาหกรรมอื่นที่ทั้งเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมกับอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นอยู่ก็ได้ การมององค์กรเหล่านี้จะทำให้องค์กรเห็นสายธุรกิจ และได้มองเห็นแนวทางขององค์กรอื่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ผสมผสานเป็นนวัตกรรมได้ คิม และ โมบอร์ค (2551) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมองค์กรควรมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมทางเลือกอื่นๆ ซึ่งอาจเป็น องค์กรที่นำเสนอในรูปแบบต่างกันหรือทำหน้าที่ต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์เหมือนกัน หรืออุตสาหกรรมทดแทนที่นำเสนอในรูปแบบอื่นๆ แต่มีหน้าที่หรือประโยชน์หลักในแบบเดียวกัน องค์กรควรพิจารณาว่าผู้บริโภคจะต้องแลกกับสิ่งใดบ้างเพื่อได้ใช้สินค้าหรือบริการ องค์กรควรพิจารณาองค์ประกอบของอุตสาหกรรมทางเลือกทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อหาโอกาสในการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ออกมา สร้างตลาดใหม่ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าหรือใช้บริการนั้นๆ นอกจากนี้ องค์กรอาจมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์อื่น ซึ่งหมายถึง กลุ่มองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีกลยุทธ์

คล้ายคลึงกัน องค์กรส่วนใหญ่จะเน้นการแข่งขันกันภายในกลุ่มกลยุทธ์เดียวกัน การเปิดมุมมองไปสู่กลุ่มกลยุทธ์กลุ่มอื่นสามารถทำได้โดยอาศัยความเข้าใจว่าองค์ประกอบประเภทใดมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจของผู้บริโภค หาข้อดีและข้อด้อยในแต่ละกลุ่มกลยุทธ์เพื่อสร้างความคิดใหม่ไปสู่กลุ่มกลยุทธ์อื่น

จะเห็นว่าองค์กรอาจมีความมองอุตสาหกรรมเพียงอุตสาหกรรมเดียว การศึกษาครอบคลุมไปในอุตสาหกรรมธุรกิจที่มีอยู่ อาจทำให้องค์กรสามารถนำมาผสมผสานหรือจับคู่เป็นนวัตกรรมใหม่ก็ได้ เช่น การขายข้าวสารกับการตีลิเวอร์พูลเป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดอื่นๆที่องค์กรส่วนน้อยคำนึงถึงในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (25% : 2 ผู้ให้ข้อมูลใน 8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) ได้แก่

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องการลองผิดลองถูก เนื่องจากการลองผิดลองถูกมักมาจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อมีการทดลองย่อมนำมาซึ่งนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ได้จริง ความคิดบางประการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต้องอาศัยการลองผิดลองถูก การทดลองทำจริง ซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ บางครั้งอาจมีข้อจำกัดบางประการที่หากไม่ได้ทดลองทำจริงจะไม่ทราบ และในบางครั้งการทดลองทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอาจก่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ระหว่างทางก็เป็นได้ แต่ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นคือองค์กรมักไม่กล้าทดลองเนื่องจากจะเสียทั้งเวลา และเงินทุน ดังนั้น องค์กรควรกล้าที่จะลองผิดลองถูกซึ่งในระยะเริ่มต้นอาจทำเป็นขนาดย่อมเพื่อทดลอง แล้วจึงค้นหาแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร เวลา และเป็นผลดีที่สุดต่อธุรกิจ ท่ามกลางการแข่งขัน ทางเลือกที่พิจารณาควรเป็นทางเลือกที่สร้างความแปลกใหม่ เพื่อสร้างโอกาสในการเกิดนวัตกรรมและช่องว่างทางธุรกิจ

แนวคิดสุดท้ายที่มีเพียงองค์กรเดียวใช้ในการพิจารณาสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ (12.5 % : 1 ผู้ให้ข้อมูลใน 8 ผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นตรงกัน) คือ

แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่มาจากภายในองค์กรในเรื่องบุคลากรขององค์กร จากแนวคิดของการสร้างนวัตกรรมในองค์กร พบว่า จุดเริ่มมักมาจากบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นการคิดนอกกรอบจากที่เคยทำอยู่เสมอๆ จนเกิดความแปลกใหม่ที่นำไปสู่นวัตกรรมในที่สุด ซึ่ง

บ่อเกิดของความคิดสร้างสรรค์ บางแนวคิดใหม่ๆ นอกจากตัวผู้บริหารแล้ว อาจมาจากความคิดเห็นที่เกิดจากพนักงานในองค์กรก็ได้ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้เป็นผู้ที่สัมผัสงานโดยตรง อาจมีความคิดเห็นที่สร้างสรรค์อันเกิดขึ้นจากการสัมผัสงาน การพูดคุยและเปลี่ยนมุมมอง นอกจากพนักงานที่มีหน้าที่ในการวิจัยและพัฒนาโดยตรง(R&D) (Coates et al., 1996) ในการคิดแนวทางใหม่ๆ ให้กับองค์กรที่องค์กรสร้างขึ้นมาโดยเฉพาะ (แคทซ์, 2549) ซึ่งถือเป็นการรวบรวมความสามารถและมุมมองที่ต่างกันเข้ามารวมกันทำงานในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยแล้วพนักงานในส่วนอื่นๆ ก็มีความสำคัญเช่น พนักงานขายที่จะทราบความต้องการของลูกค้าโดยตรง ซึ่งอาจเป็นความต้องการนอกเหนือที่องค์กรมี หรือพนักงานขนส่งซึ่งเป็นผู้ที่สัมผัสลูกค้าจริงๆ รับผิดชอบต่อความต้องการหรือปัญหา คำติชมโดยตรงจากลูกค้าอย่างแท้จริง หรืออาจจะเป็นพนักงานทั่วไปในองค์กรหรือพนักงานฝ่ายผลิตที่จะทราบในแง่มุมมองของการผลิต สัมผัสกับการผลิตโดยตรง ดังนั้นจึงจะทราบข้อมูล ปัญหาในการผลิตมากกว่าตำแหน่งใดก็ได้ พนักงานเหล่านั้นมีความคุ้นเคยกับระบบและตัวสินค้าจึงมีโอกาสที่จะให้แนวคิดในการปรับปรุง หรือออกความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้เกิดขึ้น บางความคิดที่เกิดขึ้นอาจถูกปล่อยเลยไป ซึ่งความรู้ในส่วนนี้ เป็นสิ่งที่ต้องบอกเล่าให้พนักงานอื่นรับรู้ หรือเสนอสู่ผู้บริหารให้รับรู้ หากมีการรับข้อเสนอความคิดต่างๆ ก็อาจทำให้ได้รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ จากหลายๆ แง่มุมก็เป็นได้ ดังนั้น การที่จะกระตุ้นให้บุคลากรคิดนอกกรอบในแบบที่ต้องการ องค์กรต้องมีการคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น จะต้องมีการปฏิบัติงานเป็นทีม แต่ละคนในทีมมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เพื่อให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพมากที่สุด (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2551) นอกจากนี้ การสนับสนุนให้บุคลากร กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าเสนอผลงาน จะเป็นการช่วยระดมความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อีกด้วย

แนวคิดที่สอง แนวคิดที่มาจากภายนอกองค์กรในเรื่องการให้สู่สังคม เนื่องจากการทำธุรกิจบางครั้งทำให้องค์กรอาจละเลยการให้ ตอบแทนสังคม การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อลูกค้า อาจเป็นแนวทางใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรคิดค้นนวัตกรรมขึ้นมาได้ ดังนั้น องค์กรควรคำนึงถึงการให้กลับคืนสู่สังคม เช่น อาจให้การสร้างงานแทนการให้เงิน เปิดให้ความรู้เป็นวิทยาทาน ซึ่งบางองค์กรยังมิได้ตระหนักถึง จึงทำให้องค์กรดังกล่าวสามารถสร้างนวัตกรรมทาง

ธุรกิจใหม่ๆ ขึ้นมาได้ หรืออาจเกิดจาก การพยายามให้ความรู้ในการทำขนม เปิดให้ชมโรงงานเป็น วิทยาทาน กลับกลายเป็นแนวคิดใหม่ของรูปแบบทางธุรกิจได้

## 5.2 อภิปรายผล

จากกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ได้จากงานวิจัยนี้ เป็นแนวคิด ที่มาจากการศึกษาขององค์กรธุรกิจไทยที่มีการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจขึ้นมาแล้วว่าองค์กร เหล่านี้คำนึงถึงอะไรบ้างเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจมา กรอบความคิดนี้จะช่วยเปิด มุมมอง เพิ่มโอกาสและช่วยย่นระยะเวลาในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยการพิจารณาตาม แนวคิดต่างๆ ว่าองค์กรควรคำนึงถึงแนวคิดอะไรบ้างที่เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอันจะช่วย เพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจได้

การสร้างนวัตกรรมมีอยู่หลากหลายด้าน จุดสำคัญในการสร้างนวัตกรรมมาจากความ แตกต่างที่เกิดขึ้นนั่นเอง เดิมการสร้างนวัตกรรมของไทยจะเน้นที่การดีไซน์สินค้าหรือบริการใหม่ๆ แต่ปัจจุบันนี้มีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมมากขึ้นจึงทำให้องค์กรสามารถ สร้างนวัตกรรมโดยมีต้นทุนมากก็ได้ นวัตกรรมประเภทหนึ่งที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการ พัฒนาเป็นลำดับขั้นคือ นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่นิยมสร้างนวัตกรรม ในรูปแบบนี้

จากผลสรุปของงานวิจัยจะเห็นว่าแนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจของ องค์กรในประเทศไทยที่ได้จากภายนอกองค์กรมีมากกว่าแนวคิดจากภายในองค์กรเนื่องจาก ประเทศไทยมีจำนวนบุคลากรที่มากความรู้ทางด้านนวัตกรรมในสัดส่วนที่น้อย ขาดเงินทุนในการ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมซึ่งมักคิดว่านวัตกรรม จะต้องมาจากสิ่งที่ทันสมัย เทคโนโลยีใหม่ๆ เท่านั้น การเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรมที่ผ่าน มาจึงมุ่งเน้นการลงทุนเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมและการส่งออก โดยอาศัยฐานทรัพยากรธรรมชาติที่ อุดมสมบูรณ์ของประเทศ และปัจจัยแรงงานราคาถูกเป็นข้อได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantages) โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถทาง

เทคโนโลยีและนวัตกรรมของตนเอง จึงเป็นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่มีพื้นฐานที่อ่อนแอ ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ยั่งยืน (ศุภชัย หล่อโลหการ และ วันทนีย์ จองค์คำ, 2547) การขาดศักยภาพในการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร และประเทศไทยยังยึดติดเกี่ยวกับการจำกัดความรู้ให้อยู่ในตัวบุคคล การกลัวความลับรั่วไหล ทำให้แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจนั้นมาจากลูกค้า คู่แข่งขัน และความรู้ที่พบเจอจากภายนอกองค์กรเป็นส่วนใหญ่ การใช้นวัตกรรมที่มาจากภายนอกนั้น ทำให้องค์กรได้รับมุมมองที่มาจากไม่จำกัดและจากหลายด้าน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะทราบว่าสิ่งใดเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุดย่อมเป็นบุคลากรในองค์กรที่สัมผัสงานจริงๆ ดังนั้นการพยายามสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจากภายในองค์กรก็เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม และควรส่งเสริมอย่างยิ่ง การที่องค์กรไทยสามารถตระหนักถึงข้อจำกัดทางด้านเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ด้านงานวิจัยนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะพัฒนาและแก้ไขข้อบกพร่องนั้น โดยอาจมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อการเกิดนวัตกรรมโดยตรง และปรับเปลี่ยนบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเกิดนวัตกรรม เป็นต้น เพราะนอกจากจะสร้างนวัตกรรมได้ในงบประมาณที่กำหนดแล้ว ยังส่งผลให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้บุคลากรในองค์กรและสามารถสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในอนาคตได้อีกด้วย

นอกจากผลสรุปข้างต้นว่าแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรไทยมาจากภายนอกมากกว่าภายในองค์กรแล้ว เนื่องจากความแตกต่างที่องค์กรธุรกิจไทยมีทำให้แนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมนั้นมีความแตกต่างจากงานวิจัยที่มีอยู่บ้าง โดยจะเห็นว่าองค์กรที่ให้ข้อมูลนั้นส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จากงานวิจัยของ Rujirawanich, Addison, and Smallman (2011) พบว่า SMEs มีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งความสามารถขององค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม คือความสามารถในการเรียนรู้ การสร้างความรู้ภายในองค์กร (Mitra, 2000) และข้อได้เปรียบขององค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อมคือได้ใกล้ชิดกับลูกค้า จึงเป็นเหตุให้แนวคิดส่วนใหญ่ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจมาจากลูกค้านั่นเอง และด้วยความที่องค์กรขนาดเล็กมีข้อดีในการสื่อสารภายในองค์กร (Scozzi, Garavelli, and Crowston, 2005) จึงทำให้ข้อมูลเข้าถึงผู้ประกอบการได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัว และมีเวลาในการลองผิดลองถูกเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด แต่การที่

จะมีนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ยากสำหรับ SMEs เนื่องจากไม่มีความรู้ความสามารถในการลงทุน R&D หรือมักไม่สามารถเปลี่ยนงานวิจัย R&D ไปเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพได้ ในขณะที่เดียวกันองค์กรที่มีขนาดใหญ่มักมีระบบแบบแผนมากกว่าองค์กรขนาดเล็กจึงทำให้ข้อมูลบางข้อมูลอาจไม่เข้าถึงผู้ประกอบการหรือข้อมูลไปถึงช้า จึงมีการดำเนินการที่ช้ากว่า แต่อย่างไรก็ดี การจัดการที่เป็นระบบก็เป็นข้อดีขององค์กรขนาดใหญ่เช่นกัน ดังนั้น เมื่อข้อมูลมาถึงก็มีกระบวนการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบที่มีความชำนาญโดยเฉพาะจึงทำให้เกิดนวัตกรรมที่เหมาะสมได้รวดเร็วกว่า อีกทั้งองค์กรขนาดใหญ่มีทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรมมากกว่า เช่น นอกจากบุคลากรที่เชี่ยวชาญในส่วนวิจัยและพัฒนาโดยตรงแล้ว ยังมีเงินทุนที่สามารถต่อยอดนวัตกรรมได้มากกว่า และมีอำนาจทางการตลาดมากกว่า องค์กรประเภทการผลิตที่มีขนาดใหญ่มักจะมีลงทุนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ใหม่ๆ มีความชำนาญระดับสากล มีการฝึกอบรมพนักงาน และมีชัยชนะในการเข้าตลาดใหม่ๆ ซึ่งสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยากสำหรับองค์กรขนาดเล็ก

นอกจากนี้ เหตุที่ทำให้แนวคิดต่างจากวรรณกรรมที่เคยมีเป็นผลมาจากการบริหารองค์กรในประเทศไทยส่วนมากยังเป็นองค์กรที่มีลักษณะการบริหารจากบนลงล่าง (Top Down) ซึ่งมีทิศทางบริหารจากบนลงล่าง กล่าวคือ การทำงานมีระบบลำดับขั้นจากผู้ประกอบการถึงบุคลากรระดับล่าง จึงทำให้การสื่อสารหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียว ทำให้เกิดความเกรงใจซึ่งเป็นอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ คนไทยเราโดยพื้นฐานแล้ว เป็นคนขี้เกรงใจ ไม่กล้า ชี้อายุ จึงพลอยไม่ค่อยอยากทำอะไรที่เสี่ยงนัก (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2551) จากการสอบถามบุคลากรที่เคยทำงานทั้งในองค์กรของไทยและองค์กรข้ามชาติเพื่อให้ทราบถึงลักษณะ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมในการทำงานในที่นั้นๆ พบว่า การทำงานในองค์กรสัญชาติไทยนั้นบุคลากรไม่ได้ใช้ความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่ เพราะ ไม่มีแรงจูงใจ ดังนั้น การ Play safe อยู่อย่างนี้ก็คืออยู่แล้ว อีกทั้งองค์กรไทยบางองค์กรยังกลัวการให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ เพราะกลัวบุคลากรจะรู้มากเกินไป ไม่มีการให้ทำงานแบบหมุนเวียนตำแหน่งงาน ดังนั้น บุคลากรก็จะไม่มีความคิดรวบยอดและเชื่อมโยง นอกจากนี้ องค์กรไทยมีระบบอาวุโส ในบางครั้งการเสนอความคิดที่อาจสร้างความไม่พอใจหรือความคิดขัดแย้งจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ แต่อย่างไรก็ดีในกรณีนี้ขึ้นกับลักษณะนิสัยของหัวหน้างานด้วยเช่นกัน หากมีลักษณะใจกว้างและรับฟังก็จะทำ

ให้ผู้ร่วมเงินกล้าเปิดใจในการเสนอความคิดเห็นได้ ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรไทยข้างต้นนี้ต่างจากวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรข้ามชาติที่มีการเน้นผลของงานมากกว่าระเบียบวิธีทำ กล่าวคือมองที่ผลของงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติ ทำให้บุคลากรได้ใช้ความคิดอย่างเต็มที่ในการสร้างผลงาน มีการเสริมแรงจูงใจในการสร้างผลงาน ในขณะที่องค์กรไทยมองประสิทธิภาพการทำงาน ยิ่งมีประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งได้รับผลตอบแทนสูง นอกจากนี้ ยังมีการฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรตลอดเวลา โดยเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาสอนแก่บุคลากร มีการรับพนักงานและการสอนงานที่มีระบบ ดังนั้น การลาออกของพนักงานจะไม่มีผลให้การทำงานขาดช่องเนื่องจากพนักงานใหม่จะได้รับการฝึกอย่างดี ในขณะที่องค์กรไทย ความรู้จะถูกสะสมตามระดับขั้นของตำแหน่งงาน และการยอมรับความคิดเห็นมักเกิดในกลุ่มตำแหน่งงานสูง ซึ่งในบางครั้งความคิดสร้างสรรค์จริงๆ สามารถมาจากตำแหน่งใดก็ได้

ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมขององค์กรไทยก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานยังไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมเพราะการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่ไหลเวียนในองค์กรยังไม่มีระบบ ทำให้ความรู้จากบุคลากรแต่ละบุคคล แต่ละฝ่ายยังไม่เชื่อมโยงถึงกัน อีกทั้งระดับตำแหน่งในองค์กรที่มีหลายชั้นโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ทำให้ผู้ประกอบการที่เป็นผู้สร้างรูปแบบธุรกิจและเป็นผู้คิดนวัตกรรม และบุคลากรระดับรองลงมาไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ที่ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรไทยมักมาจากผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเห็นจากงานวิจัยนี้เป็นแนวคิดที่มาจากเจ้าของกิจการที่มีอำนาจในการคิดและตัดสินใจ จึงทำให้แนวคิดที่มาจากมุมมองใหม่ๆ แนวคิดที่มาจากคำนำถึงศักยภาพขององค์กร และการสร้างเป้าหมายขององค์กรมีผลในการสร้างรูปแบบธุรกิจมาก และนอกจากนี้ผู้ประกอบการยังใช้แนวคิดที่ได้จากประสบการณ์ส่วนตัว ที่เคยไปพบเจอทั้งจากการทำงาน และการดำเนินชีวิต และผู้ประกอบการใหม่ๆ มักจะเริ่มเล็งเห็นข้อดีที่จะไปเข้าร่วมงานสัมมนาต่างๆ การประชุม ฯลฯ ไปเสาะหาผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านที่ตัวเองอยากรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลดีต่อการทำนวัตกรรมในระยะยาว (ปริดา ยังสุขสถาพร, 2551) มาสร้างรูปแบบธุรกิจด้วย จากการสัมภาษณ์ที่ต้องสัมภาษณ์ผู้ที่สร้างรูปแบบธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ทำให้ผู้วิจัยได้เล็งเห็นว่าองค์กรมักสร้างนวัตกรรมมาจากตัวผู้ประกอบการเป็นหลัก ซึ่งข้อจำกัดของงานวิจัย



ในครั้งนี้นับเป็นข้อจำกัดขององค์กรด้วยเช่นกัน หากองค์กรมีการสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มมุมมองใหม่ๆ เพิ่มขึ้นได้

ส่วนแนวคิดบางแนวคิดที่เพิ่มขึ้นจากการวิเคราะห์ผลขององค์กรในประเทศไทยที่เกิดจากนวัตกรรมภายนอกและแนวคิดที่ได้จากการลองผิดลองถูกซึ่งเป็นแนวคิดที่องค์กรธุรกิจไทยใช้นั้น ได้ถูกนำมาใช้ในสัดส่วนไม่มากนัก เนื่องจากแนวคิดทั้งสองนี้ต้องใช้เงินทุนสูง การซื้อลิขสิทธิ์นวัตกรรมมาต่อ ยอด หรือการร่วมทุนนั้นค่อนข้างเป็นไปได้ยาก เนื่องจากข้อมูลบางอย่างไม่สามารถเผยแพร่ได้ การสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกนั้นอาจทำให้ข้อมูลรั่วไหลได้ แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเพิ่มขึ้น จึงทำให้โอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่มาจากภายนอกก็มีมากขึ้นด้วย ส่วนแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมที่ได้จากการลองผิดลองถูกนั้นต้องใช้เวลาและเงินลงทุนสูงแต่บางครั้งองค์กรก็มีความจำเป็นต้องทำเนื่องจากต้องการสิ่งที่เหมาะสมที่สุด อีกทั้งประเทศไทยใหม่กับนวัตกรรมและยังขาดเทคโนโลยีหรือแนวทางในการคาดเดาสิ่งที่จะเกิดขึ้น การลองสร้างสถานการณ์จริงจะช่วยทำให้องค์กรลดความเสี่ยงในการเกิดนวัตกรรมที่ไม่เหมาะสมได้

แนวคิดหนึ่งที่องค์กรธุรกิจไทยเริ่มหันมามองคือแนวคิดจากการให้เพื่อสังคม จากเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง องค์กรมีความพยายามที่จะแข่งขันให้ชนะ หรืออาจต้องการไปแข่งขันในจุดใหม่ๆ ในระหว่างที่มีการเกิดน่านน้ำสีครามและทะเลเดือดอยู่นั้น เพื่อช่วยส่งเสริมชุมชน มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นการสร้างฐานลูกค้าของตนในอนาคตให้มีความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพชีวิต การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากการดำเนินธุรกิจที่ถูกต้องตามกฎหมาย และ ถูกศีลธรรมแล้ว การร่วมมีส่วนได้ส่วนเสียกับสังคม สิ่งแวดล้อม ร่วมแก้ไขปัญหาของสังคม เช่นปัญหาจากการว่างงาน การด้อยคุณภาพของแรงงาน เป็นต้น นอกจากสิ่งเหล่านี้จะทำให้สังคมเกิดการพัฒนาแล้ว องค์กรยังได้รับความไว้วางใจ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับ นอกเหนือจากความอยู่รอดและรายได้ที่เข้ามาอีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันแนวคิดนี้สร้างความสนใจให้กับองค์กรหลายแห่ง และองค์กรเริ่มหันมามองแนวคิดนี้ใช้เป็นหนึ่งในกระบวนการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่สู่สังคมด้วย โดยการคำนึงถึงทั้งสิ่งที่องค์กรจะได้รับ และสิ่งที่สังคมจะได้รับด้วยเช่นกัน

นอกเหนือจากแนวคิดที่ได้จากงานวิจัยแล้ว การที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลที่ใช้นางานวิจัยนี้ ยังพบสิ่งที่ยู่นอกเหนือจากสัมภาษณ์ด้วยว่า บุคลิกและลักษณะของผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการนำการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยพบว่าผู้บริหารองค์กรทุกท่านที่สามารถสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจนั้น มีอุปนิสัย มุมมองหรือวิสัยทัศน์ที่นอกจากการเป็นผู้นำองค์กรแล้วยังมีความกล้า ในที่นี้หมายถึงความกล้าที่จะคิดต่าง กล้าที่จะมองในมุมมองที่ต่างจากผู้อื่น กล้าที่จะเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง และที่สำคัญคือกล้าที่จะทำให้เกิดขึ้นจริง นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกท่านยังมีความอยากที่จะสร้างความต่าง ผู้บริหารทุกท่านต่างมีความคิดที่ตระหนักในเรื่องเดียวกันคือ ถ้าไม่สร้างความแตกต่างก็ไม่สามารถพาธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้บริหารขององค์กรยังมีมุมมองที่จะสร้างความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง และพยายามคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเสมอ นอกจากนี้ นวัตกรรมจะสามารถเกิดได้จากแนวคิดในงานวิจัยที่กล่าวข้างต้นแล้ว แต่ที่ขาดไม่ได้คือผู้บริหารจะต้องสนับสนุน และ เห็นประโยชน์จากการคิดต่าง จึงจะสามารถพาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมได้ในที่สุด

ณ ปัจจุบัน ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นว่าประเทศไทยได้ตั้งศูนย์กลางของนวัตกรรมในประเทศขึ้นคือสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ.2546 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนวัตกรรมแห่งชาติ โดยมีปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นประธานกรรมการ คณะกรรมการนวัตกรรมแห่งชาติได้วางกรอบนโยบายให้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติเป็นสำนักงานที่มีขนาดเล็กมาก เพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูง โดยแบ่งการบริหารงานออกเป็น 3 ฝ่าย (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2548) ได้แก่

1. ฝ่ายบริหารโครงการนวัตกรรม ประกอบด้วยงานพัฒนาโครงการนวัตกรรม งานส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม และงานนโยบายและประเมินผล

2. ฝ่ายบริหารสำนักงาน ประกอบด้วยงานการเงินและบริหารทั่วไป งานพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร

3. ฝ่ายโครงการพิเศษ

วิสัยทัศน์ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติคือ เป็นองค์กรนำในการส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อความสามารถในการแข่งขัน และ พันธกิจของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ มีดังต่อไปนี้

1. ยกกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยเฉพาะในสาขาอุตสาหกรรม ยุทธศาสตร์ของประเทศ
2. เชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจอย่างมีบูรณาการ โดยให้การสนับสนุนทั้งทางด้านวิชาการ และการเงิน และเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรในการดำเนินงานทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ
3. สนับสนุนด้านวิชาการและการเงิน เพื่อช่วยการพัฒนาโครงการในระยะหลังการวิจัย และพัฒนา หรือการต่อยอดจากงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์สู่เชิงพาณิชย์
4. สนับสนุนการยกระดับทักษะความสามารถด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ
5. ส่งเสริมเพื่อสร้างความตื่นตัวด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดวัฒนธรรม นวัตกรรมทั้งในระดับอุตสาหกรรม ระดับองค์กร และระดับประชาชนทั่วไป
6. บริหารเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

จากการตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติขึ้นนั้นแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยเริ่มตระหนักถึง นวัตกรรมมากขึ้น ซึ่งการสร้างนวัตกรรมนั้นจะทำให้ประเทศไทยพัฒนา และมีศักยภาพมากกว่า เป็นเพียงประเทศที่มีทรัพยากรและแรงงานมากเท่านั้น นอกจากการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมนั้น จะสร้างผลดีให้กับองค์กรแต่ละองค์กรแล้ว ยังจะสร้างแนวโน้มให้ประเทศไทยพัฒนาในด้าน ความรู้ ความสามารถ ทัดเทียมกับนานาชาติได้อีกด้วย ดังนั้น นวัตกรรมไม่ว่าจะเกิดขึ้นในส่วน ไหนของธุรกิจ และสามารถใช้งานได้จริงย่อมจะก่อผลดีต่อองค์กรและประเทศชาติได้

อย่างไรก็ดี กรอบความคิดนี้เป็นเพียงการริเริ่มเบื้องต้นจากการมองแนวคิดต่างๆ ที่ปรากฏ อยู่ในกรอบความคิดที่องค์กรจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรควรมีการศึกษา และทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจอย่างสร้างสรรค์ เลือกใช้ นวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร สภาพแวดล้อมของธุรกิจ และจังหวะเวลา และกำหนดทิศทางที่ องค์กรต้องการอย่างชัดเจนและแน่นอน พร้อมทั้งดำเนินการโดยมีทิศทางนั้นเป็นพื้นฐาน สร้าง บรรยากาศในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อทุกส่วนงานอย่างสมดุล เพราะการสร้างนวัตกรรม ได้ แต่ขาดการดำเนินงานที่ดีย่อมสร้างปัญหาต่อธุรกิจได้ แต่หากมีการร่วมมือกัน พยายามสร้าง นวัตกรรมจากทุกส่วนที่มีโอกาสและสร้างอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมเหล่านั้นจะเพิ่มสัดส่วน ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนได้

### 5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

5.3.1 เนื่องจากงานวิจัยในประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะทางรูปแบบธุรกิจนั้น มีงานวิจัยจำนวนจำกัด จึงทำให้แนวคิดที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจเบื้องต้นอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการแนวทางในการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ได้เฉพาะเจาะจงกับรูปแบบธุรกิจเพียงอย่างเดียว จากนั้นจึงมีการปรับเปลี่ยนแก้ไข เพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับองค์กรที่มีนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนรูปแบบธุรกิจ โดยเฉพาะ ดังนั้นผลที่ได้จากงานวิจัย จึงเป็นการศึกษาในกรณีขององค์กรในประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งแนวคิดนี้อาจจะมีความแตกต่างกับประเทศอื่นๆ

5.3.2 แนวคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจที่ได้จากงานวิจัยมีได้บ่งชี้ถึงลำดับขั้นตอนในการคิดว่าองค์กรจะต้องพิจารณาตามลำดับความสำคัญของแนวคิดนั้นๆ ลำดับความสำคัญข้างต้นเป็นเพียงข้อบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่พิจารณาแนวคิดจากเรื่องใด และเรื่องใดที่มีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่คำนึงถึง เพื่อเปิดแนวทางให้องค์กรที่มีได้สร้างนวัตกรรม หรือกำลังจะสร้างนวัตกรรม รวมทั้งองค์กรที่ได้มีนวัตกรรมแล้วได้คิดถึงแนวคิดที่องค์กรอาจจะเลยหรือมองข้ามไป และเพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมแก่องค์กร ดังนั้น ในการนำแนวคิดจากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้จริง องค์กรอาจมีการปรับเปลี่ยนและใช้แนวคิดใดๆ ก่อนหลังสลับไปมาหรือจะใช้แนวคิดเดียวหรือ หลายแนวคิดควบคู่กันก็ได้ตามความเหมาะสมขององค์กรและสถานการณ์

5.3.3 เนื่องจากองค์กรธุรกิจไทยส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรครอบครัว และเป็นองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นการบริหารที่มีผู้ประกอบการเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรโดยตรง รวมทั้งลักษณะการบริหารในองค์กรจะเป็นการบริหารที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของผู้ประกอบการระดับสูงขององค์กรเอง ทำให้กลุ่มของผู้ประกอบการระดับสูงนี้ทราบข้อมูลในการสร้างรูปแบบธุรกิจทั้งหมดและเป็นผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจเท่านั้น การสัมภาษณ์ผู้สร้างรูปแบบธุรกิจขององค์กรในงานวิจัยนี้ จึงเป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลภายในองค์กรที่ได้จากผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจการสร้างรูปแบบธุรกิจเป็นอย่างดี และมีความสามารถใน

การตัดสินใจขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่เกิดจากการสัมภาษณ์ในส่วนนี้อาจก่อให้เกิดความลำเอียงของข้อมูลได้

5.3.4 จำนวนข้อมูลในส่วนที่มาจากลูกค้า ทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณมีปริมาณจำกัดเพียงแค่ 5-10 ข้อมูลต่อองค์กร ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะใช้เป็นเพียงข้อมูลสนับสนุนของงานวิจัยในเรื่องการเลือกองค์กรตัวอย่างว่ามีความแตกต่างในสายตาลูกค้าอย่างไร และลูกค้ามีความคิดเห็นกับองค์กรตัวอย่างอย่างไรเท่านั้น

## 5.4 ข้อเสนอแนะจากการทำวิจัย

### 5.4.1 ข้อเสนอแนะสำหรับธุรกิจในการสร้างนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมเป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจในสภาวะที่การแข่งขันสูงทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ดังนั้น การที่องค์กรเตรียมความพร้อมในการตั้งรับการเปลี่ยนแปลง และเริ่มต้นสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร สร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายนอกองค์กร ทำให้การเรียนรู้ และการไหลเวียนความรู้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มความสามารถในการเกิดนวัตกรรมซึ่งจะช่วยให้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจก้าวหน้าและยั่งยืนได้ และในอนาคตการสร้างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไปสะสมจนเกิดเป็นส่วนหนึ่งของระบบการทำงานในองค์กรแล้ว การสร้างนวัตกรรมดังกล่าวอาจเปลี่ยนเป็นการสร้างนวัตกรรมในขั้นสูงขึ้น คือนวัตกรรมแบบเฉียบพลัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันมากขึ้นไปอีกได้ แต่อย่างไรก็ดี การคิดนวัตกรรมยังต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศทั้งภาวะเศรษฐกิจ สังคม รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมืองด้วย เนื่องจากนวัตกรรมจะสำเร็จนอกจากอาศัยแนวคิดข้างต้นแล้วยังต้องอาศัยจังหวะเวลาที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน

#### 5.4.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานด้านวิชาการในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยขององค์กรในประเทศไทยเท่านั้น โดยมุมมองที่ได้มาจากองค์กรที่มีผู้ประกอบการเป็นผู้คิดรูปแบบธุรกิจเพียงคนเดียว นอกจากนี้องค์กรที่เป็นตัวอย่างของงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้น การคิดรูปแบบธุรกิจจึงมิได้มาจากหลากหลายตำแหน่งและยังไม่ได้ใช้แนวคิดที่เกิดจากบุคลากรในองค์กรอย่างหลากหลาย ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปสามารถเลือกวิจัยในองค์กรที่มีระบบการไหลเวียนความรู้ หรือ มีผู้คิดรูปแบบธุรกิจจากหลากหลายฝ่ายในองค์กร ซึ่งอาจทำให้เกิดผลงานวิจัยเพิ่มเติมและได้มุมมองจากหลายฝ่ายในองค์กรซึ่งจะเป็นแนวคิดที่หลากหลายขึ้นต่อไป และนอกจากความหลากหลายในแนวคิดแล้ว การวิจัยที่ทำการศึกษาในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันอาจจะทำให้โอกาส สิ่งแวดล้อม สภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมแตกต่างกันออกไปอีกด้วย

## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กอบกู้ธุรกิจตามแนวคิดผู้บริหารยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. (2548). กรุงเทพฯ: อิมเมจ อินเตอร์  
ไพรส์.

กิบสัน, อาร์. (2542). **คิดใหม่เพื่ออนาคต**. แปลโดย ธีรยวัชร ไชยตระกูลชัย. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

**เกี่ยวกับธุรกิจSMEs**. [ออนไลน์]. (2012). แหล่งที่มา:

<http://www.rd.go.th/publish/38056.0.html> [25 พฤษภาคม 2555]

ข้อดีของบรรจุภัณฑ์ไบโอซานอ้อย. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป). แหล่งที่มา:

[http://www.mdsyn.com/html\\_bpe/oldth/production.php](http://www.mdsyn.com/html_bpe/oldth/production.php) [28 พฤษภาคม 2555]

คิม, ซี. และ โมบอร์ค, อาร์. (2551). **กลยุทธ์น้ำมันน้ำสีคราม**. พิมพ์ครั้งที่ 7. แปลโดย ศิริวรรณ.  
กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

แคทซ์, อาร์. (2549). **การบริหารจัดการนวัตกรรม**. แปลโดย ณัฐยา สิ้นตระการผล. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

เชสโบร, เอช. (2551). **ธุรกิจรูปแบบใหม่ในยุคนวัตกรรม**. แปลโดย ณัฐยา สิ้นตระการผล.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

दनัย เทียนพุดม. (2551). **โลดแล่นไอเดีย&นวัตกรรมในทะเลสีน้ำเงิน**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์  
เน็ท.

دنุวศิน เจริญ. Opinion. Thaicoon: The Company 13 (พฤศจิกายน 2553) : 125.

เต๋อนจิตต์ จิตต์อารี. (2542). **วิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ทักษ์เกอร์, อาร์.บี. (2552). **องค์กรแห่งการสร้งนวัตกรรม**. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล.

กรุงเทพฯ: เอเอสทีวีผู้จัดการ.

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2548). **คัมภีร์ร้อยกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค. (2549). **108 แปรนตร์แห่งองค์กรนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: เนชั่น  
มัลติมีเดียกรุ๊ป.

นวนนอย ห่วงเจริญ. (2549). **การดูแลสุขภาพผู้ป่วยภายหลังปลูกถ่ายไต:การศึกษาเชิง**

**คุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลศาสตร์ คณะพยาบาล  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิตา ชูโต. (2540). **การวิจัยเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ:พี.เอ็น.การพิมพ์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). **เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการ  
วิจัย**. พิมพ์ครั้งที่6. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

ไบโอซานอ้อย ไตรรับน้ำท่วมเส้นทางนี้ยังอีกไกล. **ประชาชาติธุรกิจ** (8-11 ธันวาคม 2554) : 25.

ประวิทย์ อธิธิเมษินทร์. (2546). **ฉลาดคิด ธุรกิจยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: ออปปูน อินเตอร์  
เนชั่นแนล.

**ประวัติองค์กร**. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.hydro-tech.co.th> [24 พฤษภาคม  
2555]

**ประวัติองค์กร**. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.bookcirclethailand.com> [24  
พฤษภาคม 2555]

**ประวัติองค์กร**. [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.khanomthailookjeab.com> [28  
พฤษภาคม 2555]



**ประวัติองค์กร.** [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.lohakit.co.th> [28 พฤษภาคม 2555]

**ประวัติองค์กร.** [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.jm-cuisine.com> [28 พฤษภาคม 2555]

**ประวัติองค์กร.** [ออนไลน์]. (ม.ป.ป.). แหล่งที่มา: <http://www.tanyatip.com> [28 พฤษภาคม 2555]

ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2548). **นวัตกรรมประเทศไทย InnovateThailand กรณีศึกษา**  
**ประสบการณ์จากสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และยุทธศาสตร์การสร้างนวัตกรรม**  
**สำหรับประเทศไทย.** พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ  
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2549). <sup>5</sup> **พลวัตนวัตกรรม.** กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ  
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล. (2541). **การออกแบบการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พงษ์ ภาวิจิตร. (2548). **Innovation You Can Do ยุทธศาสตร์ความได้เปรียบ.** กรุงเทพฯ: เอ.  
อาร์. อินฟอร์เมชัน แอนด์ พับลิเคชัน.

พงษ์ ภาวิจิตร. (2548). **42นวัตกรรมทางธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์.

พสุ เดชะรินทร์. (2547). **ยอดผู้นำยุคใหม่.** กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.

ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2551). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง.** พิมพ์ครั้งที่5.  
กรุงเทพฯ: ภาวิณาส.

“ราคาถูก-ถูกเดียวก็ส่งฟรี” ทัศนคติที่แท้จริงเกิดดีลใจจริง. **ประชาชาติธุรกิจ** (16 สิงหาคม 2553) :

17.

ศศิขวัณ ศรีกระจ่าง. JM Cuisine (ก๋วยเตี๋ยวเนื้อแจ๊กเม็ง) อัปเดต-โหลดลูกค้าผ่าน Instagram [ออนไลน์]. (2555). แหล่งที่มา:

<http://www.positioningmag.com/magazine/details.aspx?id=93950> [28 พฤษภาคม 2555]

ศุภชัย หล่อโลหการ และ วันทนีย์ จงงค์. (2547). ชูวิชาที่7 การบริหารจัดการระบบนวัตกรรม

ในประเทศไทย. ใน **การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

สกาชินสกี และ กิบสัน. (2553). **การสร้างนวัตกรรมให้เป็น Core Competency**. แปลโดย ญัฐยา สันตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักรัตน์จาง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และประกอบ คุปรัตน์.

นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. **วารสารบริหารธุรกิจ** 33(128) (2553) : 49-59.

สุชาติ เหล่าปรีดา. (2546). **หลักการบัญชี1**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุธรรม รัตนโชติ . **การจัดตั้งองค์กรธุรกิจ**. [ออนไลน์]. (2548). แหล่งที่มา:

<http://www.management.su.ac.th/major/761316/Organization.doc> [20 สิงหาคม 2555]

วรภัทร์ ภูเจริญ. (2550). **การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง**. พิมพ์ครั้งที่1.

กรุงเทพฯ: อริยชน.

องอาจ นัยพัฒน์. (2548). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรม**

**ศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: สามลดา.

ภาษาอังกฤษ

Afuah, A. (2004). **Business Models: A Strategic Management Approach**. 1<sup>st</sup> Edition. New York: McGraw Hill.

Anthony, S.D., Johnson, M.W., and Eyring, M. (2006). **Creating Breakthrough Innovations**. India: Harvard Business School Publishing.

Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J.E. How to Design a Winning Business Model. **Harvard Business Review** 89(2) (2011) : 100-107.

Chell, E. (2001). **Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development**. 1<sup>st</sup> Edition. UK: TJ International.

Chesbrough, H. (2007). **Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore**. *Strategy&Leadership*, 35(6), 12-17.

Chesbrough, H., and Rosenbloom, R.S. (2002). **The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies**, *Industrial and Corporate Change*. 11(3), 529-555.

Coates, N., Cook, I. and Robinson, H. Idea Generation Techniques in an Industrial Market. **Journal of Marketing Practice** 4 (1996) : 107- 118.

Cravens, C.W., Piercy, N.F., and Baldauf, A. Management Framework Guiding Strategic Thinking in Rapidly Changing Markets. **Journal of Marketing Management** 25(1/2) (2009) : 31-49.

- Damanpour, F. (1996). **Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models**. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Drucker, P.F. (1999). **Harvard Business Review on Breakthrough Thinking**. Maryland: Harvard Business School Publishing. 143-159.
- George, M.L., Works, J., and Watson-Hemphill, K. (2005). **Fast Innovation**. New York: McGraw-Hill.
- Giesen, E., Berman, S., Bell, R., and Blitz, A. Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Journal of Strategy&Leadership* 35(6) (2007) : 27-33.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. The CEO's Role in Business Model Reinvention. *Harvard Business Review* 89(1/2) (2011) : 108-114.
- Hotho, S., Champion, K. (2011). **Small Businesses in the New Creative Industries: Innovation as a People Management Challenge**. *Management Decision*, 49(1), 29-54.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., and Kagermann, H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86(12) (2008) : 50-59.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., and Deimler, M.S. (2009). **Business Model Innovation When the Game Gets Tough, Change the Game**. The Boston Consulting Group.
- Magretta, J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80(5) (2002): 86-92.

- McAdam, R. and McClelland, J. Individual and Team-based Idea Generation within Innovation Management: Organizational and Research Agendas. **European Journal of Innovation Management** 5(2) (2002) : 86 – 97.
- McGrath, R.G. When Your Business Model is in Trouble. **Harvard Business Review** 89 (2011) : 96-98.
- Mitchell, D., and Coles, C. The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation. **Journal of Business Strategy** 24(5) (2003) : 15-21.
- Mitra, J. (2000). **Making Connections: Innovation and Collective Learning in Small Businesses**. Education+Training, 42(4/5), 228-236.
- Moeller, M., Stolla, C., and Doujak, A. (2008). **Strategic Innovation Building New Growth Businesses**. 8-33.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Palmer, D. and Kaplan, S. (2007). **A Framework for Strategic Innovation**. California: InnovationPoint.
- Rujirawanich, P., Addison, R., and Smallman, C. The Effects of Cultural Factors on Innovation in a Thai SME. **Management Research Review** 34(12) (2011) : 1264-1279.
- Sánchez, P. and Ricart, J.E. Business Model Innovation and Resources of Value Creation in Low-Income Market. **European Management Review** 7 (2010) : 138-154.

Scozzi, B., Garavelli, C., and Crowston, K. Methods for Modeling and Supporting Innovation Processes in SMEs. **European Journal of Innovation Management** 8(1) (2005) : 120-137.

Tidd, J. and Bessant, J. (2009). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4<sup>th</sup> Edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Yin, R.K. (1994). **Case Study Research**. 2<sup>nd</sup> Edition. CA: Sage.

Yin, R.K. (2009). **Case Study Research: Design and Methods**. 4<sup>th</sup> Edition. London: Sage.

## บรรณานุกรม

- จุฑาทิพย์ อินทรเรืองศรี. (2549). **การศึกษาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมของกลุ่ม  
การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราสาทัด, ซี.เค. และ คริชแนน, เอ็ม.เอส. (2552). **The New Age of Innovation**. แปลโดย นิสิต  
มนต์ตั้งวรพันธุ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ปรีดา ยังสุขสถาพร. (2551). **Essentials of Creating Innovative Company: วิธีสู่แก่นแท้  
องค์กรแห่งนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ผู้สดี พลสารัมย์. (2541). **การศึกษาเชิงประจักษ์ของตัวแบบนวัตกรรมทางการตลาดที่มีผล  
ต่อการดำเนินงานของธุรกิจส่งออกในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต  
สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงษ์เทพ ศรีโสภาคจิต. (2542). **ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศ และการ  
จัดการทรัพยากรมนุษย์กับการได้เปรียบทางการแข่งขัน: กรณีศึกษาอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาธุรกิจระหว่าง  
ประเทศ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2540). **กฎหมายอุตสาหกรรมและกฎหมายแรงงานว่าด้วย  
พระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. ๒๕๓๕**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- ศิริมาศ จินศิริวานิชย์. (2549). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรม  
ภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด  
ย่อม** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการ  
บัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กวรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). **วิธีวิทยาการวิจัยคุณภาพ: การวิจัย  
ปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตไกล**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สามลดา.

สุดาศิริ วศวงศ์. (2543). **กฎหมายอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: นิติบรรณการ.

สุภาวศ์ จันทวานิช. (2550). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิ  
มพ์.

ภาษาอังกฤษ

Babbie. (2007). **The Basics of Social Research**. 4<sup>th</sup> Edition. The United States of  
America: Thomson Higher Education.

Berg. (2004). **Qualitative Research Methods for The Social Sciences**. 5<sup>th</sup> Edition. The  
United States of America: Pearson.

Bryman and Bell. (2003). **Business Research Methods**. Hampshire: Ashford Colour  
Press.

Debelak, D. (2003). **Successful Business Models**. Canada: CWL.

Eyring, M.J., Johnson, M.W., and Nair, H. New Business Models in Emerging Markets.  
**Harvard Business Review** (2011) : 89-95.

Hardy and Bryman. (2004). **Handbook of Data Analysis**. Great Britain: The Cromwell  
Press.

Hotho, S. and Champion, K. (2011). **Small Businesses in The New Creative Industries:**  
**Innovation as A People Management Challenge**. *Management Decision*, 49(1),  
29-54.



- Johannessen, Olsen, and Lumpkin. Innovation as Newness: What is New, How New, and New to Whom?. **European Journal of Innovation Management** 4(1) (2001) : 20-31.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., and Kagermann, H. Reinventing Your Business Model. **Harvard Business Review** 86(12) (2008) : 50-59.
- King, N. and Anderson, N. (2002). **Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations**. 2<sup>nd</sup> Edition. Great Britain: TJ International.
- Meyer, D. and Garg, S. (2005). **Inspire to Innovate Management and Innovation in Asia**. New York: Palgrave Macmillan.
- Mitussis, D. SME Innovation in Zhejiang, China: Potential Constraints to Development of Widespread Innovation. **Journal of Knowledge-Based Innovation in China** 2(1) (2010) : 89-105.
- Nenonen, S. and Storbacka, K. (2010). **Business Model Design: Conceptualizing Networked Value Co-Creation**. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43-59.
- Neuman. (2006). **Social Research Methods**. 6<sup>th</sup> Edition. The United States of America: Pearson.
- Urbaniec and Gerstlberger. (2011). **Innovation in Environment-oriented Networks**. *Management of Environmental Quality*, 22(6), 686-704.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรียน.....

เรื่อง เรียนเชิญท่านเข้าร่วมเป็นเกียรติในงานวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เนื่องด้วย ในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจ และผู้วิจัยมีความเห็นว่าองค์กรของท่านมีความสามารถในด้านนี้อย่างยิ่ง และเชื่อว่าข้อมูลที่ได้จากท่าน จะมีประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ โดยท่านสามารถมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้นั้นจะเป็นข้อมูลที่ใช้เพื่อการวิจัยและศึกษาเท่านั้น หากท่านเห็นว่างานวิจัยนี้จะมีประโยชน์ต่อองค์กร การศึกษาและประเทศในอนาคต ขอความกรุณาตอบรับการสัมภาษณ์ ผ่านทางจดหมายที่แนบมา โทรศัพท์ หรืออีเมลล์ที่แจ้งในด้านล่างจดหมาย เพื่อผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดเพิ่มต่อไป ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความร่วมมืออย่างยิ่งจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญเช่นท่าน

จึงเรียนมาเพื่อทราบและขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

.....

( รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ )

คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

.....

( นางสาวณัฏฐ์พี ฦ วิทยานันท์ )

---

**ผู้วิจัย:** นางสาวณัฏฐ์พี ฦ วิทยานันท์ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA)

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**หัวข้อวิจัย:** กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ : กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจไทย**ที่ปรึกษางานวิจัย:** รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ (คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)**ติดต่อผู้วิจัย:** 081-612-2383 หรือ igroo27@hotmail.com

ภาคผนวก ข

### คำชี้แจงและการคุ้มครองสิทธิสำหรับผู้เข้าร่วมงานวิจัย

สวัสดิ์ค่ะ ดิฉันชื่อ ญัฐพี ฌ วิทยานันท์ เป็นนิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้วิจัยเรื่อง กรอบความคิดในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ : กรณีศึกษาขององค์กรธุรกิจไทย

เนื่องด้วย ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความสามารถในด้านนี้อย่างยิ่ง และเชื่อว่าข้อมูลที่ได้จากท่าน จะมีประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัยครั้งนี้ หากท่านมีความยินดีที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยนี้ ดิฉันใคร่ขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสบการณ์ในการสร้างนวัตกรรมทางรูปแบบธุรกิจ ซึ่งในการวิจัยจะขออนุญาตเปิดเผยชื่อขององค์กรในงานวิจัย และในระหว่างการสัมภาษณ์ ดิฉันขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงและจดบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหา ข้อมูลที่ได้จากท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์เพื่อการศึกษเท่านั้น และในส่วนของกรบันทึกเสียงจะถูกเก็บเป็นความลับและจะทำลายเมื่อการวิจัยครั้งนี้สิ้นสุดลง

หากท่านมีข้อสงสัยใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ดิฉันมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่จะตอบคำถามให้เข้าใจ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

.....  
(นางสาวญัฐพี ฌ วิทยานันท์)

(สำหรับผู้เข้าร่วมวิจัย)

### หนังสือตอบรับการขอสัมภาษณ์

ข้าพเจ้าได้รับทราบคำชี้แจงตามรายละเอียดข้างต้น และ

- ยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยครั้งนี้ โดย วันและเวลา ที่สะดวกในการเข้าพบ คือ.....
- ไม่สะดวกในการเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้

ผู้เข้าร่วมวิจัย

.....

ภาคผนวก ค

**ตารางเปรียบเทียบองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจขององค์กรตัวอย่างกับองค์กรทั่วไปใน  
อุตสาหกรรมเดียวกัน**

	คำถาม	องค์กร ตัวอย่าง	องค์กรทั่วไป ใน อุตสาหกรรม เดียวกัน
Who	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใครคือ กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มลูกค้าขององค์กร</li> </ul>		
What	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สินค้าหรือบริการที่ขายคืออะไร</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการนั้นเพื่ออะไร</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องมีเพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ</li> </ul>		
How	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการประชาสัมพันธ์ร้านค้าหรือสินค้าผ่านทางใดบ้าง</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการขายสินค้ามีที่ใดบ้าง</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางการส่งมอบสินค้าจากทางใด</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่องทางในการติดต่อเพื่อขอรับบริการหลังการขาย</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่ารายได้ขององค์กรมาจากทางใดบ้าง</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การตั้งราคาสินค้าเป็นแบบใด</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่าต้นทุนของสินค้ามีในส่วนใดบ้าง</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ท่านคิดว่าแผนกหรือตำแหน่งใดในองค์กรที่สำคัญต่อธุรกิจที่สุด</li> </ul>		



ภาคผนวก ง

### คำถามสัมภาษณ์ลูกค้าขององค์กร

1. รูปแบบธุรกิจขององค์กรทั่วไป
2. ปัจจัยที่ใช้ในการเลือกสินค้าและบริการขององค์กร
3. เหตุผลที่ท่านเลือกใช้สินค้าและบริการขององค์กร
4. ท่านมีความเห็นถึงความแตกต่างขององค์กรตัวอย่างกับองค์กรทั่วไปอย่างไร
5. ปัญหาที่เจอจากการใช้สินค้าและบริการขององค์กร

ภาคผนวก จ



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวณัฐวี ญ วิทยานันท์ เกิดเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2529 ที่กรุงเทพมหานคร จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจาก ภาควิชาเทคโนโลยีทางอาหาร คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปี 2551 และเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2553 ปัจจุบันทำงานเป็นผู้จัดการที่ห้างหุ้นส่วนจำกัด สวัสดิ์ประชาชนแก๊ส ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.เอ็ม.แก๊ส และบริษัท รตนพรปิโตรเลียมก๊าซไทย จำกัด