

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในศตวรรษที่ 21

Innovative Leadership for the Competitive Advantage of the Organization in the 21st Century

แพรวลภา พจนารณ¹ และกฤษดา เขียววัฒนสุข²

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร พบว่า ในศตวรรษที่ 21 นั้น ศักยภาพของผู้นำที่สร้างกลไกหลักในการดำเนินกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร สร้างอิทธิพล และส่งผลต่อศักยภาพในการแข่งขันในสภาวะที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก โดยผู้นำองค์กรต้องเปลี่ยนผ่านตนเองจากผู้นำองค์กรในแบบดั้งเดิมและการยึดติดกับกลยุทธ์เดิมสู่ความเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การได้เปรียบทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 หมายถึงความยั่งยืนในบริบทของความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจและได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจเชิงเศรษฐกิจ รายได้ขององค์กรที่ก้าวหน้า และบริบทของความสามารถทางการควบคุม ผลประโยชน์และบุคคลกรขององค์กรให้สัมฤทธิ์ผลในทุกด้าน ผู้ประกอบการในฐานะผู้นำองค์กรยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี และมีภาวะความเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อเป็นผู้นำองค์กรเชิงปฏิบัติเพื่อสร้างแนวคิด ด้านนวัตกรรมด้วยองค์ประกอบตามภาวะผู้นำเชิงทฤษฎี และความเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่จะสร้างนวัตกรรมทางความคิด ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคแห่งเทคโนโลยี เพื่อจะสามารถก้าวข้ามผ่านการแข่งขันสู่ความสำเร็จในธุรกิจอย่างยั่งยืนและสามารถต่อยอดทางการค้าในด้านผลิตภัณฑ์และความมั่นคงขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม กลยุทธ์องค์กร ศักยภาพขององค์กร ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article focuses on the study of innovative leadership in order to create a competitive advantage of the organization in the 21st century. The potential of leaders creates the main mechanism for the strategy of organizational development influence and affects the ability to compete in the situation that changes both internally and externally. Organizational leaders must change themselves from traditional organizational leaders to the innovative leadership strategy to achieve business's competitive advantage in the 21st century which means sustainability in the context of business

¹นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต e-mail: panda.dba.rsu@gmail.com

²อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี e-mail: krisada_c@rmutt.ac.th

progress and economic results. Income of a progressive organization and the context of the ability to control the interests and personnel of the organization can achieve results in all aspects. Entrepreneurs, as leaders of modern organizations, must be leaders in technological innovation and have innovative leadership to become a leader of a revolutionary organization in order to create innovative ideas with elements based on theoretical leadership and strategic leadership. Innovative leadership creates innovative ideas and the ability to manage innovation and create an innovation culture within the organization lining up with the rapid change in the age of technology in order to be able to transcend through competition to achieve sustainable business success and to be able to further expansion the trade in products and the organization's sustainability.

Keywords: innovative leadership, strategy of organization, organization potential, competitive advantage of the organization, the 21st century

วันที่รับบทความ : 9 มีนาคม 2563

วันที่แก้ไขบทความ : 1 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 4 มิถุนายน 2563

1. บทนำ

ในระดับภาวะสงครามทางการค้าของเศรษฐกิจโลกโดยสองประเทศมหาอำนาจ ระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีนเพื่อปกป้องดุลการค้าของประเทศ(Walker,2018) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย สถานะการค้า การแข่งขันทางเศรษฐกิจดังเช่น บริษัทหัวเว่ยยักษ์ใหญ่อันดับหนึ่งของจีนได้กลายเป็นหนึ่งในหกตัวสำคัญในสงครามทางการค้าด้านเทคโนโลยี (Brant,2019)ซึ่งประเทศไทยได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว ตั้งแต่ครั้งหลังของปี ค.ศ. 2018 จนถึงในช่วงปัจจุบันต่อเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวและสงครามการค้าโดยสัดส่วนของตลาดส่งออกที่มีมูลค่าการส่งออกหดตัวอยู่ที่ ร้อยละ 83.4 (กำแพง อดิเรกสมบัติ,2562) หากพิจารณาถึงมูลค่าของตลาดที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจะพบว่า ธุรกิจในกลุ่มของ e-commerce มีการเติบโตในมูลค่าสูงในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา จากสถิติ

ของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ. 2560 ที่คาดการณ์มูลค่าธุรกิจในกลุ่มe-Commerce ในปีพ.ศ. 2561 คิดเป็น 3,058,987.04 ล้านบาท ขยายตัวจากปีก่อนร้อยละ 8.76 จากมูลค่าทั้งสิ้น 2,812,592.03 ล้านบาท (รัชพล เตชะพงศกิต, 2560)

ความรู้ที่มนุษย์สะสมมาตั้งแต่สร้างโลกจนถึงกลางศตวรรษที่ 21 นั้นมี การพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้เกิดเครื่องมือในการเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ รวมทั้ง ข้อมูล สารสนเทศ หรือเนื้อหาในรูปแบบดิจิทัล ทั้งในเชิง วิชาการ และ/หรือในเศรษฐศาสตร์หากกล่าวถึงศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงไม่เพียงแต่เกิดขึ้นทางการค้า และ การแข่งขันทางธุรกิจ แต่ยังมีส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านทักษะของมนุษย์ที่จะต้องสามารถสัมพันธ์กัน ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) ,ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ

(Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy), ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy), ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) และ ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy) ทั้งนี้ ทักษะของผู้ประกอบการ ได้แก่ ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ ความริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม, การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือ (เจริญ พานิช, 2555)

ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้คือ คือ การเรียนรู้ 3R และ 7C โดย 3R คือ (R) Reading (อ่านออก), (W) Writing (เขียนได้), และ (A)Arithmetic's (คิดเลขเป็น) 7C ได้แก่

1. Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา)
2. Creativity and Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม)
3. Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์)
4. Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ)
5. Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ)
6. Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร)
7. Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้) (สุวิทย์ บั้งเงิน, 2560)

การเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม(Digital Transformation) ส่งผลให้เกิดการปรับตัวครั้งยิ่งใหญ่ได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และจนในปัจจุบันเป็นยุคของศตวรรษแห่งอินเทอร์เน็ต (Internet Century) ที่เทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ทาง

ธุรกิจ จนโลกจะถึงจุดที่เรียกระบบเศรษฐกิจว่า ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (A Trillion-Sensor Economy) ซึ่งจะมีข้อมูลจำนวนมหาศาลเคลื่อนย้ายอยู่บนโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ต่าง ๆ ทั่วโลกจนทำให้เกิดการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลมหาศาล (Big Data Analytics) (เศรษฐกิจ มะลิสุวรรณ, 2562) ที่เพิ่มพูนขึ้นอย่างก้าวกระโดดในบริบทของ Innovation ที่หมายถึง เป็นการทำให้หรือพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น และ Transformation ที่หมายถึง การปฏิรูปเร่งด่วนในบริบทของเทคโนโลยีด้าน Digital หรือเรียกว่า Digital Transformation ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนวิธีคิดอย่างมีกลยุทธ์ ถึงแก่นจากรากฐานทางธุรกิจ เป้าหมาย และการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของยุคธุรกิจถูกทำให้หยุดชะงักเพราะเทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาอย่างรวดเร็ว หรือ ยุค Disruption ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในสี่ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยี ธุรกิจ อุตสาหกรรม และสังคมผ่านแผนธุรกิจ ความรู้ ทักษะ และการสนับสนุนจากผู้น้องการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ เส้นทาง หรืออนาคตที่ธุรกิจจะดำเนินและการส่งมอบมูลค่าให้ลูกค้า ซึ่งต้องได้รับความร่วมมืออย่างกว้างขวางจากทุกหน่วย (Oxford College of Marketing, 2018) จนทำให้หลายประเทศในทวีปเอเชียกำหนดยุทธศาสตร์ชาติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกทางดิจิทัล เช่น รัฐบาลมาเลเซีย ประกาศยุทธศาสตร์ระดับชาติคือ แผนกลยุทธ์ทางอินเทอร์เน็ตแห่งชาติ (National Internet of Things Strategic Roadmap) เพื่อสร้างแพลตฟอร์มแห่งชาติ และยังเป็นโครงสร้างหลักในระดับภูมิภาค และ รัฐบาลโดยมูลนิธิวิจัยแห่งชาติ (The National Research Foundation) ของสิงคโปร์ได้ประกาศแผนระดับชาติคือโครงการระดับชาติด้านปัญญาประดิษฐ์ (A National Programme in Artificial Intelligence) เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี AI และมีเป้าหมายการลงทุนด้าน AI ภายใน 5 ปีนี้ถึง 150 ล้าน

เหรียญสหรัฐฯ (Minos Berhard, 2015) โดยประเทศไทยก็ได้มีการวางแผนเพื่อการปรับตัวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติปี พ.ศ. 2561 - พ.ศ. 2580 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ด้วยเหตุสภาวะการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันดังกล่าว ผู้นำผู้บริหารองค์กรจะต้องเข้าใจศักยภาพของเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนความสำเร็จต่อองค์การได้ในระยะสั้น หรือนวัตกรรมกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จที่รวดเร็วมากขึ้น

ในโลกแห่งการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงในทุกประเภทธุรกิจ การปรับตัวของธุรกิจไม่ใช่เพียงแต่ในด้านของผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย การปรับการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ เพื่อเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญ หากกล่าวถึง ธุรกิจนวัตกรรม หรือหมายถึง ธุรกิจไฮเทค (high-technology firms) ที่ใช้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี (NTBFs - new technology-based firms) จากความชำนาญเฉพาะด้านสูงของผู้ก่อตั้งธุรกิจที่สร้างและบริหารธุรกิจด้วยตนเอง และมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีทันสมัยในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อแสวงหาโอกาสทางการตลาดด้วยความรู้ด้านวิทยาศาสตร์หรือเทคโนโลยี (เรวัต ดันตยานนท์, 2560) หากพิจารณามูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด (Market Capitalization หรือ Market Cap) ของบริษัทขนาดใหญ่ที่สุดในโลก 5 บริษัทแรก จะพบว่าในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ในปี ค.ศ.

2006 บริษัทที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดมากที่สุดเรียงตามลำดับ 1-5 คือ Exxon GE Total Microsoft และ Citi Bank ตามลำดับ ซึ่งบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลหรือ Tech Company มีเพียง Microsoft เท่านั้น แต่ในปี ค.ศ. 2016 บริษัทที่มีมูลค่าบริษัท (Market Capitalization) สูงที่สุด 5 อันดับแรกกลายเป็นบริษัทด้านเทคโนโลยีทั้งหมด ได้แก่ Apple Google Microsoft Amazon และ Facebook โดยที่ Apple มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงถึง 528 พันล้านเหรียญสหรัฐ นอกจากนี้บริษัทขนาดใหญ่จากเดิมที่ต้องใช้เวลาโดยเฉลี่ยถึง 20 ปีจึงจะมีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดสูงเกินกว่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐแต่บริษัทเทคโนโลยีรุ่นใหม่ เช่น Google ใช้เวลาเพียง 8 ปี Uber ใช้เวลา 4.4 ปี และ Airbnb ใช้เวลาเพียง 2.8 ปี เท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy) ในการสร้างความมั่งคั่งและภายในเวลาอันรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าผู้นำองค์กรในยุคหลังสามารถพัฒนาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในระยะสั้นกว่ายุคแรก การคิดเชิงธุรกิจกับการคิดเชิงนวัตกรรมการคิดเชิงนวัตกรรมไม่ได้พึ่งพาประสบการณ์ในอดีตหรือข้อเท็จจริงเพียงอย่างเดียวจะต้องมีวิสัยทัศน์และเปิดกว้างสำหรับความเป็นไปได้ ตลอดจนการหาวิธีที่ดีกว่าและสำรวจความเป็นไปได้ที่หลากหลาย การคิดเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ความคิดทางธุรกิจแบบดั้งเดิม มันช่วยให้ผู้นำสามารถนำความคิดและพลังการเปลี่ยนแปลงใหม่มาสู่บทบาทของตนเองในฐานะผู้นำและแก้ปัญหาความท้าทายที่ความเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษ 21

อ้างอิงถึงการศึกษาในเรื่องของวิวัฒนาการของผู้นำตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน จักรกฤษณ์ (2560) อ้างใน ทฤษฎีของ James MacGregor Burns (1978) ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ 3 ประเภทคือ การเปลี่ยนความเป็นผู้นำในการวิจัยเชิงพรรณนาเกี่ยวกับผู้นำทาง

การเมือง และได้ถูกนำมาใช้ในองค์กรโดยการเปลี่ยน
ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ติดตาม
ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อก้าวไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดย
การแยกความแตกต่างระหว่างการจัดการและความ
เป็นผู้นำ ตลอดจนความแตกต่างที่อยู่ในลักษณะและ
พฤติกรรมของผู้นำโดยสร้างแนวคิดที่สอง คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมุ่งให้เกิดวัฒนธรรมการตระหนักรู้ใน
ภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะไม่มุ่งมั่นเพื่อการเปลี่ยนแปลงทาง
วัฒนธรรมในองค์กร ต่อมา Agin & Gibson (2010) ผู้นำ
จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านวัฒนธรรม
นวัตกรรมและทิศทางกลยุทธ์องค์กรสอดคล้องกับ
(Rahman, 2012) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำที่มีนวัตกรรม
เป็นกระบวนการของการส่งเสริมนวัตกรรมผ่านการ
พัฒนาทางวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกับนวัตกรรม
โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและสร้าง
ความเชื่อมั่นในหมู่พนักงานในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้
ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มประสิทธิภาพการ
ทำงานของ บริษัท อย่างมีนัยสำคัญในการศึกษาของ
Alsolami, Cheng & Twalh (2016) ระบุว่าความเป็น
ผู้นำด้านนวัตกรรมส่งเสริมและสนับสนุนเชิงสำรวจโดย
ปลูกฝังบริบทของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวใน
หมู่สมาชิกองค์กร ผู้นำด้านนวัตกรรมมีความสนใจและ
รับความคิดใหม่ๆ ที่เสนอโดยเพื่อนร่วมงานและผู้
ใต้บังคับบัญชาซึ่งสิ่งนี้อาจนำไปสู่ผลิตภัณฑ์บริการ
และกระบวนการใหม่ ๆ และท้ายที่สุดสามารถพัฒนา
ศักยภาพและบทบาทของความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม
เหมาะสมเชิงกลยุทธ์ขององค์กรกับสภาพแวดล้อมของ
มันและเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่
หลากหลายและผลการดำเนินงานผลิตภัณฑ์ (Carmeli,
Gelbard, & Gefen, 2010)

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ มุ่งเน้นศึกษาถึง
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมและองค์ประกอบในการสร้าง

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ทั้งในด้านกล
ยุทธ์องค์กร ศักยภาพขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์แก่
ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบันที่กำลังเผชิญการ
เปลี่ยนแปลงในยุคของการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ซึ่งเป็นคุณ
คุณสำคัญในการขับเคลื่อน
องค์กร ทำให้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง
นวัตกรรมในการเป็นผู้นำแบบปรัชญาที่ทันสมัยของ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการปฏิบัติงานของ
องค์กร ความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมเกี่ยวข้องก
กับการสังเคราะห์รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน
ในองค์กรเพื่อนำมาทำให้พนักงานผลิตความคิด
สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการและทางออกสู่ความสำเร็จ
(Poonam Anand & Arvind Saraswati, 2014) จาก
การศึกษา การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของ
ผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหารของ จุฬารัตน
จินพลา (2559) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
เชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร
ที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) มากกว่า 1.00
พบองค์ประกอบทั้ง 6 ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่มุ่งสู่
นวัตกรรม
2. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อ
ต่อการเรียนรู้
3. การสร้างเครือข่ายและการจัดการความรู้
4. การกำหนดโครงสร้างการทำงานแบบทีม
5. การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจใน
เป้าหมายด้านนวัตกรรม
6. การพัฒนาทักษะการคิดเชิงนวัตกรรม
ทั้งนี้จากการศึกษาของ ชีรวีชร (2558) อ้างใน

Diederick B. Swart (2013) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มี 7 องค์ประกอบได้แก่

1. การชี้แนะและเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน
2. การรับรู้และให้คุณค่าในความทุ่มเทของพนักงาน
3. การมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้เสีย
4. การมีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิค
5. การพัฒนาด้านกลยุทธ์
6. การตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน
7. การปรับตัวและยอมรับแนวคิดใหม่
8. การประเมินโอกาสทางการค้า

ทำให้สามารถเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในทั้งสองการศึกษานี้มีความคล้ายคลึงกันในด้าน การกำหนดและพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดศักยภาพของในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และยังมิตินขององค์ประกอบอื่นๆที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับรูปแบบของธุรกิจ การรับมือกับ Disruption ทำให้ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องกลับมาพิจารณาถึงบริบทและองค์ประกอบต่างๆของการปฏิรูประงัดตน ซึ่งหมายถึงการปรับกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสมัยและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปอย่างพร้อมกัน โดยจะต้องไม่มุ่งเน้นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง หรือยึดติดกับการดำเนินการและกลยุทธ์ที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีต ผู้ที่จะทำหน้าที่บริหาร

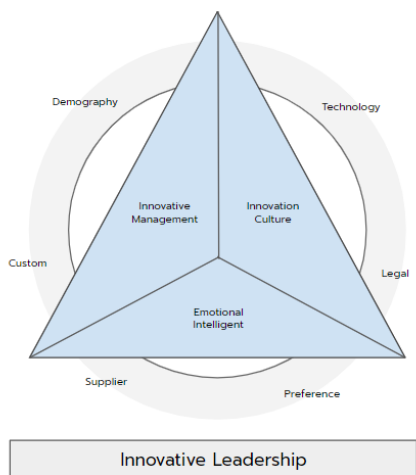
ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมได้มีองค์ประกอบทางพฤติกรรมใน 3 มิติ ประกอบด้วย

1. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) คือความสามารถในการรับรู้ของตนเอง ในการระบุประเมินและการควบคุมอารมณ์ของตนเอง, ของผู้อื่น หรือของกลุ่ม ความสามารถด้านการควบคุมอารมณ์ที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์อย่างมีความสุข ซึ่งเดิมเชื่อกันว่า ความฉลาดทางสติปัญญา คือปัจจัยหลัก ที่ทำให้ผู้คนประสบ

ความสำเร็จซึ่งเป็นคุณสมบัติหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับ อภิวิฑู (2562) กล่าวว่า ความฉลาดทางอารมณ์อธิบายความสามารถความสามารถทักษะหรือความสามารถในการรับรู้ตนเองเพื่อระบุประเมินและจัดการอารมณ์ความรู้สึกของตนเองผู้อื่นและกลุ่มคนที่ มีระดับความฉลาดทางอารมณ์สูงรู้จักตนเองดีและสามารถ สัมผัสถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น

2. นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) คือ ระบบการทำงานใหม่ วิธีการทำงานใหม่ การผสมผสานการทำงานใหม่ การสร้างสิ่งใหม่ๆ ในการบริหารจัดการ และเกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์และได้รับการยอมรับ การดำเนินการตามแนวทางการจัดการกระบวนการและโครงสร้างใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจากบรรทัดฐานปัจจุบันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและกิจกรรมมากมาย ในองค์กร

3. วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) คือ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจ ใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งสิ่งใหม่นี้อาจยังไม่มีมาก่อน หรือเป็นสิ่งที่มีการทำแล้ว แต่องค์กร ยังไม่เคยทำการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมจึงเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภายในองค์กร ทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สอดคล้องกับ Muriel Davies & Stéphanie Buisine (2018) วัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดของพฤติกรรมมาตรฐานและการเป็นตัวแทนร่วมกันโดยสมาชิก วัฒนธรรมนี้ทำหน้าที่เป็นรากฐานเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร



ภาพที่ 1 มุมมองขององค์ประกอบแบบอินเทอร์แอคทีฟ 4 ประการของกระบวนการผู้นำที่เชิงนวัตกรรมที่มาจาก : (Rahman, 2012)

มูลค่าองค์การในตลาดการค้าซึ่งความผันผวนเกิดขึ้นจากความเปลี่ยนแปลงทางการค้าของโลก ประกอบกับการก้าวไปข้างหน้าในศตวรรษที่ 21 ต้องวางแผนกลยุทธ์อย่างแยบยลและปฏิบัติการด้วยความรอบคอบ ทุกๆอุตสาหกรรมได้พยายามปรับเปลี่ยนและปฏิวัติการตลาดจากภาคทฤษฎีเป็นรูปธรรมเพื่อรักษาโอกาสแห่งความสำเร็จ แต่ในความเป็นจริงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดกลับเป็นสิ่งที่ซับซ้อนหากไม่มีและยากจะสำเร็จได้ในเชิงปฏิบัติในการจัดการการตลาด และการบริหารการแข่งขันขององค์กร ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนการบูรณาการกรอบทางความคิดของผู้นำที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้ทัน และผลักดันองค์การเข้าสู่การได้เปรียบทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 21

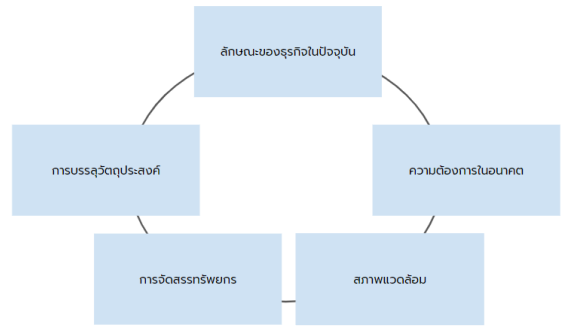
2.1 กลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินทางสู่เป้าหมาย ที่ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การใช้ทฤษฎีต่างๆจะช่วยให้เห็นวางกลยุทธ์ เข้าใจภาพรวมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เราสามารถกำหนดทิศทางที่จะเดินต่อไป ซึ่งก็คือการ

กำหนดกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ. ศ. 2554 ให้คำจำกัดความว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ, เล่ห์เหลี่ยม การต่อสู้ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง เนื่องจากศัพท์คำนี้เริ่มต้นและถูกนำไปใช้ในทางทหารโดยคำว่า Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategic ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ทั้งนี้ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (1985) กล่าวว่า กลยุทธ์องค์การคือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะกลยุทธ์ที่ชัดเจน และแม่นยำจะสร้างความแตกต่างในกลุ่มเป้าหมายที่กว้าง และกลยุทธ์มุ่งเน้นทุนต่ำแต่เน้นตลาดที่แคบ และกลยุทธ์เน้นความแตกต่างสำหรับกลุ่มลูกค้าเฉพาะ หนทางสำคัญในการสร้างสรรค์ และขอโตเปรียบนั้น คือ กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน (ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555) และการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบใดที่จะสามารถสร้างผลการดำเนินการได้อย่างยั่งยืนในภาวะความเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของผู้บริโภค (เอกก์ ภทรธนกุล, 2019) ผู้นำแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับชั้นของกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การที่เป็นภาพรวมขององค์การในอนาคต ซึ่งผู้บริหารระดับกลางจะนำเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ไปจัดทำกลยุทธ์ระดับธุรกิจและผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติระดับต้น จะกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานตน เพื่อให้คล้องกับกลยุทธ์ในระดับที่เหนือขึ้นไป โดยกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องตั้งแต่การปฏิบัติงานปกติรายวัน ไปจนถึงการวางแผนระยะยาวทางธุรกิจ กล

ยุทธ์ที่นำมาใช้ทั่วไปในองค์กรจะมีอยู่ 3 ระดับซึ่งจะต้องจัดการกับมันอย่างระมัดระวัง ให้แต่ละระดับทำงานส่งเสริมซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นพลังร่วมขององค์กร ธุรกิจ จึงจะพบความสำเร็จอย่างที่ตั้งใจ หากพิจารณาถึงกลยุทธ์ในเชิงธุรกิจ พบว่า กลยุทธ์องค์กรเป็นตัวกำหนดแบบแผนการดำเนินงานในระดับกว้างที่สุดจาก 3 ระดับตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายในซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไรอยู่ในอุตสาหกรรมใดและมีสถานะ โดยรวมอย่างไร
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจโดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น
3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการแข่งขันและการคงอยู่ของธุรกิจ
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์กรต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมี การกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการใช้งานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆขององค์กร โดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร ดังภาพที่ 3

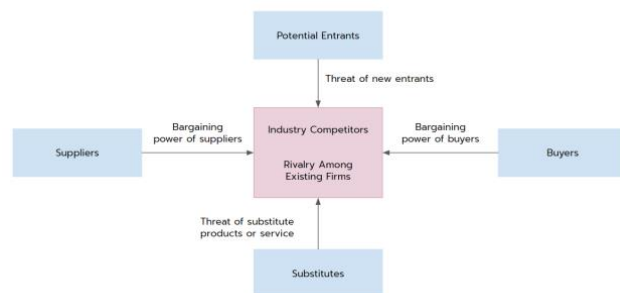


ภาพที่ 2 ปัจจัยที่นักกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : การตลาดออนไลน์, 2560.

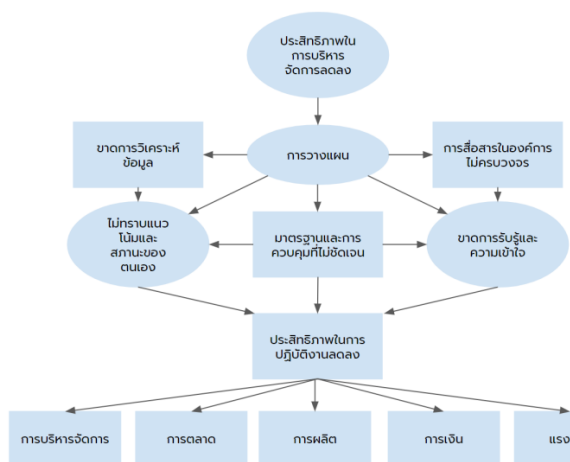
จากการศึกษาด้านกลยุทธ์ของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ 1980 พบพลังกดดัน 5 ประการ (5 Forces) ในการ ที่ธุรกิจจะได้รับจากสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. สภาพการแข่งขันภายในตัวธุรกิจนั่นเอง (Competition in the industry)
2. สภาพการแข่งขันจากภายนอกธุรกิจ (Potential of new entrants into the industry)
3. สภาพแรงกดดันจากคู่แข่งทางอ้อมหรือสินค้าทดแทน (Power of suppliers)
4. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบให้กับธุรกิจ (Power of customers)
5. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อ (Threat of substitute products)



ภาพที่ 3 Forces Driving Industry Competition

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจทำการปรับตัว และฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ด้วยสภาวะการแข่งขันแห่งศตวรรษใหม่นี้ได้ส่งผลให้ผู้นำองค์กรต้องคิดใหม่ทำใหม่ (Rethinking) ด้วยการทบทวนกลยุทธ์ เพื่อนำพาให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างยั่งยืน การสร้างศักยภาพให้กับองค์กรยุคใหม่ การควบคุมเชิงกลยุทธ์จึงได้มีบทบาทสนับสนุนการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 4 ปัญหาการบริหารระดับองค์กร
ที่มา: Thailand industry, 2020

ทฤษฎีของนักพัฒนากลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงในการพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร สมชาย ทัศนวิวัฒน์ (2540) ในหนังสือเรื่อง กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

สำหรับอนาคตไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดี แต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่จะนำพาทิศทางการของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่นและคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนขององค์การดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน ดังตัวอย่างองค์การที่เป็นผู้นำในธุรกิจระดับประเทศของไทย ได้แก่ บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) หนึ่งในหัวใจหลักที่ช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าได้ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คือ การพัฒนาตนเองอยู่เสมอขององค์กร บริษัทเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ครอบคลุมทุกด้านของการทำงานให้เกิดขึ้นตลอดเวลา (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนวัตกรรม, 2561) ดังภาพที่ 5



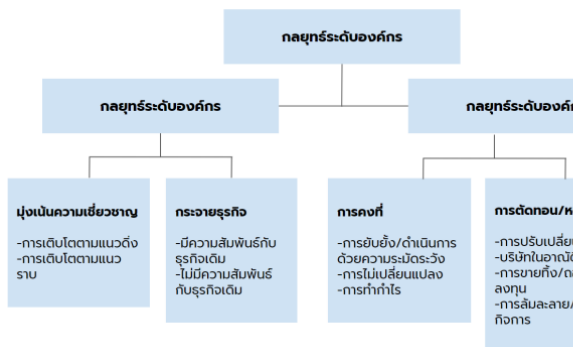
ภาพที่ 5 การจัดการความรู้และองค์ประกอบกรเรียนรู้ ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
ที่มา: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม, 2561.

วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันจะสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์การได้ 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

โดยกลยุทธ์ระดับกลุ่มองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันของกลุ่มบริษัทที่องค์กรลงทุนและเข้าไปบริหารงาน กลุ่มบริษัทจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในการดำเนินงาน สุดใจ ดิลกพรศพนธ์ (2558) ให้นิยามกับกลยุทธ์ระดับองค์กรว่า หมายถึง แผนขององค์กรที่จัดทำขึ้นแล้วสามารถครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กรจะบ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรโดยครอบคลุมคำถามทั้ง 2 เรื่องสำคัญ ได้แก่ องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด และ องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรลงไปในหน่วยธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างไร จึงเกิดเป็นองค์ประกอบต่างๆ ในกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ส่วนประกอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร

ที่มา : สุดใจ ดิลกพรศพนธ์, 2558.

ดังนั้นจากแนวความคิดที่ได้กล่าวมา ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือผู้บริหารระดับสูง เพื่อจะ

ควบคุมผลประโยชน์และการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในระดับนี้คือ

1. กำหนดตลาดหรือธุรกิจที่องค์กรควรจะทำ
2. กำหนดแนวทางว่า ธุรกิจลักษณะใดที่องค์กรควรจะไปดำเนินการหรือต้องการที่จะดำเนินการ
3. ตัดสินใจในด้านการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่างๆ
4. การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน
5. การพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์ที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ประกอบกับทฤษฎีทางกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมไม่เพียงแต่จะสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร แต่จะกำหนดทิศทางของการค้าในสภาพความเปลี่ยนแปลงของการตลาดในระยะยาวได้ดีกว่า เหตุด้วยความมั่นคงของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และที่สำคัญคือ การวางแผนระยะยาวที่จะสร้างความมั่นคง ต่อยอดจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงให้สามารถจัดทำกลยุทธ์องค์กรเพื่อศักยภาพที่ยั่งยืนได้

2.2 ศักยภาพขององค์กร

การวัดผลของ ศักยภาพองค์กร สามารถวัดผลได้หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการวัดผลจากความมั่นคงทางการเงิน มูลค่าขององค์กร การดำเนินงานในภาพรวมของตลาดที่แข่งขัน รางวัลจากคุณภาพสินค้า หรือแม้จากความนิยมของผู้บริโภค แต่ศักยภาพที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเพื่อความสำเร็จในระยะยาวคือ การดำเนินงานที่ถูกต้อง สามารถบรรลุ

เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่ได้ถูกวางไว้ ทั้งนี้การวัดผลในทุกช่วงระยะการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้ การประเมินหรือการประเมินผล มีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Evaluation หมายถึง กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีความหมายเกี่ยวเนื่องกับคำอื่นๆ อีกหลายคำ เช่น การวิจัย (Research) การวัดผล (Measurement) การตรวจสอบรายงานผล (Appraisal) การควบคุมดูแล (Monitoring) การประมาณการ (Assessment) และการพิจารณาตัดสิน (Judgment) เป็นต้น คำดังกล่าวอาจสรุปเป็นความหมายหรือคำจำกัดความร่วมกันได้ว่าการประมาณค่าหรือการประมาณผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสอบถามทดสอบสังเกตและวิธีการอื่นแล้วทำการวิเคราะห์เพื่อตัดสินว่าการดำเนินงานนั้นมีคุณค่าหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานนั้นมากน้อยเพียงใด คำถามที่น่าคิดก็คือองค์กรที่ว่ากันว่ามีศักยภาพ มีอะไรเป็นตัวชี้วัดอย่าเป็นรูปธรรม นอกจากตัวชี้วัดทางทฤษฎีหรือรางวัลรับรองศักยภาพ โดยที่อาจยังไม่แน่ชัดว่าเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ หรือองค์กรที่มีความสำเร็จในระยะสั้น ปัจจุบันมีนักคิดหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นมาอย่างมากและเป็นที่ยอมรับหลาย เช่น ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard (BSC) ระบบการประเมินผลแบบมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ หรือ Economic Value Added (EVA) ต่อมาได้มีการนำเสนอแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า Performance Prism โดยให้มีมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเพื่อให้ทราบว่าใครเป็นผู้มี

ส่วนได้เสียขององค์กรและมีความต้องการอะไรจากองค์กร

2. ด้านกลยุทธ์เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการใช้กลยุทธ์ใดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

3. ด้านกระบวนการเพื่อให้ทราบว่ากระบวนการใดที่มีความสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการ

4. ด้านความสามารถเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความสามารถใดที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินการและ

5. ด้านการให้ประโยชน์เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องการประโยชน์อะไรจากผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรในการที่จะทำให้องค์กรรักษาและพัฒนาความสามารถขององค์กรได้ต่อไป (วชิรวีรช งามละม่อม, 2558) จากการศึกษาพบว่า การประเมินผลเพื่อให้ทราบถึง ศักยภาพขององค์กร มีองค์ประกอบของการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ประกอบกับสถานะของการแข่งขัน ตลอดจนการประเมินดำเนินงานของผลงาน

2.3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน

การพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าให้เจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรตามหลัก 4M อันได้แก่ เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) วิธีการ และ บุคลากร (Man) แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การที่มีบุคลากรที่มีทักษะ ความสามารถ และ ศักยภาพ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรทั้งหลายที่มีในองค์กร สร้างสรรค์สินค้าและบริการให้เป็นเอกลักษณ์ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาให้เหนือกว่าคู่แข่งได้ (วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล, 2560)

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) คือ ความสามารถพิเศษขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือคู่แข่งต้องใช้เวลาในการปรับตัวเองมาก่อนที่ลอกเลียนแบบได้ เช่น นวัตกรรม ระบบการจัดการ

ภายในองค์กร ระบบการบริหารองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นต้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วย TQM (TQM as a competitive advantage) องค์กรต่างๆในปัจจุบัน นิยมใช้แนวความคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management : TQM) มาใช้ในการบริหารงาน อันเป็นความพยายามอย่างหนึ่งขององค์กรที่จะยกระดับตนเองให้แตกต่างหรือเหนือกว่าคู่แข่ง TQM เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตามที่ William Edwards Deming นักวิชาการผู้ผู้นำ TQM มาใช้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ และได้รับการยอมรับในหลายประเทศ ถึงแม้ว่าเขาจะไม่เคยเรียกรวิธีการของเขาว่า TQM อย่างนักวิชาการท่านอื่น ๆ (Drummond, 1992) โดย Deming เสนอหลักการสำคัญหรือพันธะ (Obligations) ในการจัดการคุณภาพรวม 14 ข้อ ดังนี้

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจอดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (Adopt the New Philosophy) โดยผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ (Cease Dependence on Mass Inspection) ซึ่งไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่ป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด

4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) การทำสงครามราคา จะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงล้อ วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ได้แก่ คือ Plan (วางแผน), Do (ปฏิบัติ), Check (ตรวจสอบ) และ Act (การดำเนินการให้เหมาะสม)

6. ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับทุกคนในองค์กร

8. กำจัดความกลัว (Drive Out Fear) ส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ 9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break Down Barriers) ส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา และบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบแก่ลูกค้า 10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ ตั้ง ตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets)

11. ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

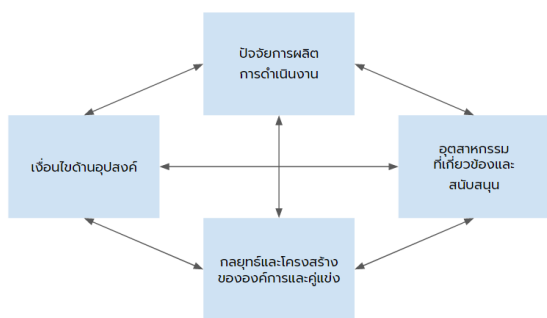
12. ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

13. การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีในการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำ ต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

ปรัชญาของ TQM (TQM philosophy) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ย่อมหมายถึงว่า ต้นทุนจะลดน้อยลง ความผิดพลาดลดน้อยลง เมื่อคุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น จะช่วยให้สามารถปรับราคาสูงขึ้นได้นำไปสู่ความสามารถในการทำกำไร ระบบ TQM เป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร ระบบนี้ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขัน

การผลิตให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นกลยุทธ์หนึ่งในสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ พงศ์พนิช,2558 อ้างใน Michael E. Porterทฤษฎีระบบเพชร (Diamond Model) สามารถทำให้วิเคราะห์ได้ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจากแบบจำลอง มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ ดังเช่นกลไกในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 Diamond Model

ที่มา : พงศ์พนิช,2558.

1. ปัจจัยการผลิต/การดำเนินงาน (Factor Condition) ปัจจัยการผลิตสามารถแบ่งลำดับขั้นได้เป็นปัจจัยการผลิตทั่วไปและปัจจัยการผลิตเฉพาะทาง โดยปัจจัยเฉพาะทางมักเป็นบ่อเกิดแห่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันขั้นสูงและก่อให้เกิดนวัตกรรมได้มากกว่าปัจจัยทั่วไป

2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) ผู้ผลิตที่เข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภคเป็นปัจจัยในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และส่งผลให้อุตสาหกรรมสามารถผลิตสินค้าที่มีต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือมีคุณภาพสูงกว่า

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่อเนื่องมีโอกาสที่จะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น เนื่องจากสินค้าและวัตถุดิบในการผลิตจะทำให้เกิดการประดิษฐ์ใหม่ๆ รวมทั้งประโยชน์ต่อการสนองความต้องการของตลาด ดังนั้นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องให้มีความเข้มแข็งและมีการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด

4. กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กรและคู่แข่ง (Strategy, Structure, and rivalry) กลยุทธ์และแนวทางในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการแต่ละรายอันมีความสำคัญและส่งผลในเชิงบวกและเชิงลบต่อความสามารถในการแข่งขัน โดยกลยุทธ์และแนวทางของผู้ประกอบการขึ้นกับปัจจัยต่างๆในองค์การ เช่น ความต่อเนื่องของธุรกิจ และจุดมุ่งหมายขององค์กร สภาพการแข่งขันมีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนารูปแบบและคุณภาพสินค้า ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

3. บทสรุป

ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องมีลักษณะของผู้นำที่สร้างกลไกทางกลยุทธ์ สร้างการได้เปรียบทางการแข่งขันจากภายในเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงจากสภาวะภายนอก ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันด้วยทางนวัตกรรมที่รุนแรงและยากที่จะแข่งขันกันด้วยรูปแบบของกลยุทธ์เดิม ประการที่สอง คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในเชิงทฤษฎี เป็นหลักในการพัฒนาความคิดด้านกลยุทธ์และศักยภาพขององค์กรซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม ตามหลักการของแนวความคิดการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ทำให้เห็นว่าการจัดการคุณภาพโดยการเปลี่ยนแปลงแนวคิด ยอมรับปรัชญาการบริหารในด้านบุคลากร การจัดการสินค้า การต่อสู้ด้านราคา และการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางจิตใจของคนในองค์กร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลให้สามารถควบคุมผลประโยชน์และบุคลากรให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุดในทุกด้านเพื่อขับเคลื่อนองค์กรในภาวะที่ประเทศกำลังก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนผ่านเชิงเศรษฐกิจ ผู้นำเชิงนวัตกรรม คือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่เปลี่ยนผ่านตนเองจากผู้นำองค์กรในแบบดั้งเดิมและการยึดติดกับกลยุทธ์เดิม สู่ความเป็นภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence), ความสามารถทางด้านนวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) และวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) การศึกษานี้ นำมาถึงความเข้าใจถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และบทบาทของพัฒนาการของผู้นำตามความสำคัญของนวัตกรรมที่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ทั้งภายนอกและภายในของการบริหารจัดการ เพื่อผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมจะนำไปกำหนดแนวทางในการปรับปรุงผู้นำในองค์กรของตน ตลอดจนสามารถแยกมุมมองในการคิดสร้างสรรค์ได้อย่างกลมกลืนและสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน ดังนั้นการสร้างความรู้และ

การจัดการความรู้จะต้องนำมามุมมองในด้านผู้ประกอบการ (The Entrepreneur Paradigm) ประกอบกับมุมมองด้านเศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี (The Technology และ มุมมองด้านกลยุทธ์ (The Strategic Paradigm) เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรมที่นำพาคำกล่าวสู่ความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

4. เอกสารอ้างอิง

- กำพล อติเรกสมบัติ. (2561). ส่งออกเดือนสิงหาคม
คั้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2562, จาก
<https://www.scbeic.com/th/detail/product/6293>
- เจริญ พานิช. (2555). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 2.
คั้นเมื่อ 30 เมษายน 2563, จาก
<http://prasong.esdc.go.th/home/thaksa-ni-stwrrs-thi-21>
- จรีวรรณ จันทลา. (2559). การเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการในธุรกิจแปรรูปอาหาร. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 9(1), 53 – 59.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2560). ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์.
คั้นเมื่อ 31 พฤษภาคม 2563, จาก
<http://thailug.wordpress.com>
- ชิตวันพัทธ์ วีระสัย. (2555). การหลีกเลี่ยงการไขกลยุทธการแข่งขันแบบครึ่งๆกลางๆ : ขอสันนิษฐานและขอโต้แย้ง. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 9(1), 111 – 126
- ชีรวีชร งามละม่อม. (2558). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลบรรยาการองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนในเขต

- กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ,
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พงศ์พนิช ศักดิ์รัตน์อัมพร. (2558). การศึกษา
ความสามารถในการแข่งขันในการส่งออก
เครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์และ
ส่วนประกอบของประเทศไทยไปประเทศ
สหรัฐอเมริกา. การค้นคว้าอิสระ
เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.
- รัชพล เตชะพงศกิต. (2560). สถานการณ์ SME ธุรกิจ
การค้าปลีกออนไลน์เทรนด์ดาวรุ่งพุ่งแรงแห่ง
ปี 2562. ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์และเตือน
ภัยทางเศรษฐกิจ สำนักงานพัฒนาธุรกรรม
ทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). ค้นเมื่อ
7 ธันวาคม 2562, จาก
[https://www.sme.go.th/upload/mod_](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download/20190312092426.pdf)
[download/download-](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download/20190312092426.pdf)
[20190312092426.pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/download/20190312092426.pdf)
- เรวัต ตันตยานนท์. (2558). ผู้ประกอบการธุรกิจ
นวัตกรรม. ค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2562, จาก
[https://www.bangkokbiznews.com/bl](https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/631298)
[og/detail/631298](https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/631298)
- วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล. (2560). การพัฒนาทุนมนุษย์
และความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อ
ความสำเร็จของธุรกิจเอกชน.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560).
Digital Transformation. กรุงเทพฯ :
กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม
แห่งชาติ. สมบัติ นามบุรี .(2562). นวัตกรรม
และการบริหารจัดการ. **วารสารวิจัยวิชาการ**
, 2(2), 121 – 133.
- สมชาย ทัศนวิวัฒน์. (2540). **กลยุทธ์การแข่งขัน
ของธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : มติชน.
- สุวิทย์ บั้งเงิน. (2560). นิเทศออนไลน์ทักษะในศตวรรษ
ที่ 21. ค้นเมื่อ 4 เมษายน 2563, จาก
<http://sv-sw.esdc.go.th/>
- สุดใจ ดิลกพรรณนนท์. (2558). การจัดการเชิงกลยุทธ์.
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สามลดา.
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.
ค้นเมื่อ 2 ธันวาคม 2562, จาก
www.nesdb.go.th
- หัวข้อ: การขึ้นบัญชีดำของสหรัฐฯ จะส่งผลกระทบต่อ
ผู้บริโภคหลายพันล้านคน การขึ้นบัญชีดำของ
สหรัฐฯ จะส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคหลาย
พันล้านคน. (2562). ค้นเมื่อ 1 ธันวาคม
2562, จาก
[https://www.bbc.com/thai/internation](https://www.bbc.com/thai/international-48443434)
[al-48443434](https://www.bbc.com/thai/international-48443434)
อะไรคือสิ่งจำเป็นของผู้นำเชิงนวัตกรรม.
(2562, มีนาคม
20-24). **ฐานเศรษฐกิจ,** หน้า 22.
- เอกก์ ภทรธนกุล. (2562). รู้จัก “4 กีบดัก” การตลาด
ในปี 2019 และหนทางสร้างความสำเร็จด้วย
กลยุทธ์ “4.0”. ค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2562,
จาก
[https://www.brandbuffet.in.th/2018/1](https://www.brandbuffet.in.th/2018/12/brand-talk-4-marketing-traps-2019/)
[2/brand-talk-4-marketing-traps-2019/](https://www.brandbuffet.in.th/2018/12/brand-talk-4-marketing-traps-2019/)
- สงครามการค้า: จีนไวยสหรัฐฯ รังแกทางการค้า
หลังบังคับใช้กำแพงภาษีใหม่ต่อสินค้าจีน
6.5 ล้านล้านบาท. (2562, กันยายน).
ค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2562, จาก
[https://www.bbc.com/thai/internation](https://www.bbc.com/thai/international-45560578)
[al-45560578](https://www.bbc.com/thai/international-45560578)

- Agin, E., and Gibson, T. (2010). Developing innovative culture. Retrieved November, 28 2019, from www.bnet.com: http://findarticles.com/p/articles/mi-m4461/is_2010071a/n541162031
- Alsolami, H. A., Guan Cheng, K. T. and Ibn Twalh, A. A. M. (2016). **Revisiting Innovation Leadership**. *Scientific Research*, 5(2), 31- 38
- Anand, P. and Saraswati, A. K. (2014). Innovative Leadership: A Paradigm in Modern HR Practices. **Global Journal of Finance and Management**, 6(6), 497 – 502.
- Birkinshaw and Michael, J. M. (2006). How management innovation happens. **MIT Sloan Management Review**, 47(7), 81 -88.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row
- Carmeli, A., Gelbard, R., and Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. **The Leadership Quarterly**, 21(3), 339-349.
- Davies, M. and Buisine, S. (2018). Innovation Culture in Organizations. *Science*. **Technology and Innovation Culture**, 6 – 11.
- David, H. (2014). **Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively**, work collaboratively, and drive results. Retrieved from <https://encc.eu/sites/default/files/2016-11/InnovationLeadership%20.pdf> Julia nDeming WE. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Diederick, B. Swart. (2013). **The Development of an Innovation leadership Questionnaire Stellenbosch Universit**. Master of Commerce in the Faculty of Economic and Management Sciences, Stellenbosch University
- Drucker, P. (2014). **Innovation and entrepreneurship**. New York : Routledge.
- Goleman Daniel. (1995). **Emotional Intelligence**. New York: Random House USA. Minos Berhard. (2015). **National Internet of Things (IoT) Strategic Roadmap: A Summary**. **Ministry of Science, Technology and Innovation**. Malaysia : Minos Berhard.
- Oxford College of Marketing. (2016). *Digital Disruption: What Is It and How Does It Impact Businesses*. Retrieved December, 2 2019, from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/02/22/what-is-digital-disruption/>
- Pelser, T.G. (2014). Sustaining Industry Leadership Through Innovation Strategy Archetypes. **International Business & Economics Research Journal**, 13(4), 697.

Rahman Mohammad Anisur. (2012). Innovative Leadership (People). **The Jahangirnagar Journal of Business Studies**, 2(1), 37-51.