

กลยุทธ์การสร้างผู้ประกอบการในองค์กร Strategies in Building Corporate Entrepreneurship

ดร.พรमित กุลกาลยีนยง

อาจารย์ประจำคณะบัญชีและวิทยาการจัดการ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

E-mail: pornmit@southeast.ac.th

Dr. Pornmit Kulkalyuenyong

Lecturer, Faculty of Accounting and Management Science,

Southeast Bangkok College

บทคัดย่อ

การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรได้รับการยอมรับจากนักวิชาการจำนวนมากว่าจะสามารถช่วยให้องค์กรมีผลประกอบการที่ดีขึ้นและมีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การเป็นผู้ประกอบการในองค์กรสามารถกระทำได้ในรูปแบบของการสร้างธุรกิจขึ้นใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร โดยมีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การที่พนักงานค้นพบโอกาสใหม่ นำความคิดเหล่านั้นมากำหนดเป็นแนวคิดของธุรกิจ โดยที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรต่าง ๆ จากนั้นจึงนำแนวคิดมาลงมือปฏิบัติ และองค์กรควรกำหนดช่วงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ โดยที่องค์กรควรมีกกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสัยทัศน์การเป็นผู้ประกอบการให้แก่พนักงาน การสนับสนุนให้เกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศการเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นในองค์กร และการสร้างทีมงานผู้ประกอบการที่ไม่ได้สังกัดหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่ในการสร้างผู้ประกอบการในองค์กรก็มีข้อจำกัดหลายประการ เช่น พนักงานไม่มีเวลา การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ทันต่อการใช้งาน และการขาดเงินทุน เป็นต้น ดังนั้นการสร้างผู้ประกอบการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ควรเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการในองค์กร เช่น การไม่กีดกันความคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกจากหลายฝ่าย และระบบการให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และพยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการในองค์กร นวัตกรรม กลยุทธ์การสร้างผู้ประกอบการในองค์กร

Abstract

Corporate Entrepreneurship (CE) had been increasingly recognized by many scholars as an effective strategy in ensuring better organizational performance and sustained competitiveness in today's marketplace. There were two types of corporate entrepreneurship including corporate venturing and strategic entrepreneurship. The CE

process started from identifying the opportunity, defining the business concept, assessing the resources requirements, acquiring the necessary resources, implementing the concept, and harvesting the venture. A CE strategy was manifested through four elements: developing the vision, encouraging innovation, structuring for the work environment, and developing independent venture teams. In implementation of CE, there were some limitations in fostering employees' behavior, for examples, lack of time, lack of appropriate timing in allocation of resources for use, and lack of seed capital. Therefore, it was of importance in creating the entrepreneurial culture of CE that was, for instance, operating on the frontiers of technology, allowing trial and error, and rewarding to employees who contributed their innovative ideas and efforts to the organization.

Keywords: Corporate Entrepreneurship, Innovation, Corporate Entrepreneurship Strategy

บทนำ

กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมไทยในระยะ 20 ปี ข้างหน้า ตามกรอบการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ซึ่งมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ปฏิรูปอุตสาหกรรมไทย สู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา 2) ปฏิรูปนิเวศอุตสาหกรรมรองรับอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา และ 3) เชื่อมโยงอุตสาหกรรมไทยกับเศรษฐกิจโลก การส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและสังคมผู้ประกอบการ เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการในทุก ระดับ ตั้งแต่วิสาหกิจชุมชนหรือโอท็อป (OTOP) วิสาหกิจเกิดใหม่ (Startup) วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ตลอดจนวิสาหกิจขนาดใหญ่ (Large Enterprises: LEs) โดยส่งเสริมให้ผู้ประกอบการทุกระดับใช้นวัตกรรมในการประกอบธุรกิจ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2559)

จากยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการอุตสาหกรรมดังกล่าว จะส่งผลให้การแข่งขันของธุรกิจทวีความรุนแรงขึ้น Kuratko et al. (2011: 8) ได้อธิบายว่าการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น แต่ละองค์กรต้องพยายามลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและพัฒนาคุณภาพการให้บริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถอยู่ในตลาดได้ แต่ละองค์กรจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร เพื่อสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดสำหรับขายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิม ๆ หรือลูกค้าใหม่ เพื่อให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่เติบโตอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Pinchot (1985: 88 - 94) เนื่องจากบริษัทที่ดำเนินธุรกิจอยู่แล้วจะได้เปรียบในเรื่องการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) ด้านการตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย การ

ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและการผลิตที่มีอยู่ ความชำนาญของบุคลากรทั้งด้านเทคนิค และการบริการลูกค้า ตลอดจนการสนับสนุนด้านเงินทุนจากบริษัท

แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการในองค์กร

ความเป็นผู้ประกอบการในองค์กร มีการใช้ศัพท์ในภาษาอังกฤษหลายคำ เช่น Corporate Entrepreneurship, Organizational Entrepreneurship, Intrapreneurship และ Corporate Venturing ในบทความนี้จะใช้คำว่า Corporate Entrepreneurship

มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของผู้ประกอบการในองค์กร (Corporate Entrepreneurship) ไว้ดังนี้

Zahra (1991: 262) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ที่ทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างธุรกิจใหม่ การพัฒนาสินค้าหรือกระบวนการ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการหาตลาดใหม่ ๆ กิจกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ หรือระดับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดวัตถุประสงค์ร่วมกันปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันและผลประโยชน์ทางการเงิน

Damanpour (1991 อ้างถึงใน Kuratko et al., 2011: 12) ได้ให้ความหมายว่า การที่พนักงานขององค์กรสร้างสินค้าหรือบริการ กระบวนการ หรือระบบการบริหารงานใหม่ขึ้นมา และทำการพัฒนาจนกระทั่งนำไปปฏิบัติใช้ภายในองค์กรนั้น ๆ

Chung and Gibbons (1997) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการขององค์กรในการนำความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมาปรับเปลี่ยนให้เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพื่อเป็นการบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

Antoncic and Hisrich (2003: 9) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงเรื่องการสร้างธุรกิจใหม่ แต่รวมถึงกิจกรรมการพัฒนาสินค้าและบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี กลยุทธ์ และการแข่งขัน

Kuratko and Hodgetts (2007: 55) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่พนักงานแต่ละคนหรือพนักงานที่ทำงานเป็นกลุ่มภายในองค์กรที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน สร้างหน่วยงานขึ้นมาใหม่ภายในองค์กรหรือทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์กร

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเป็นผู้ประกอบการองค์กร หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะสร้างสินค้าหรือบริการขึ้นมาใหม่ การพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตของผลประโยชน์และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

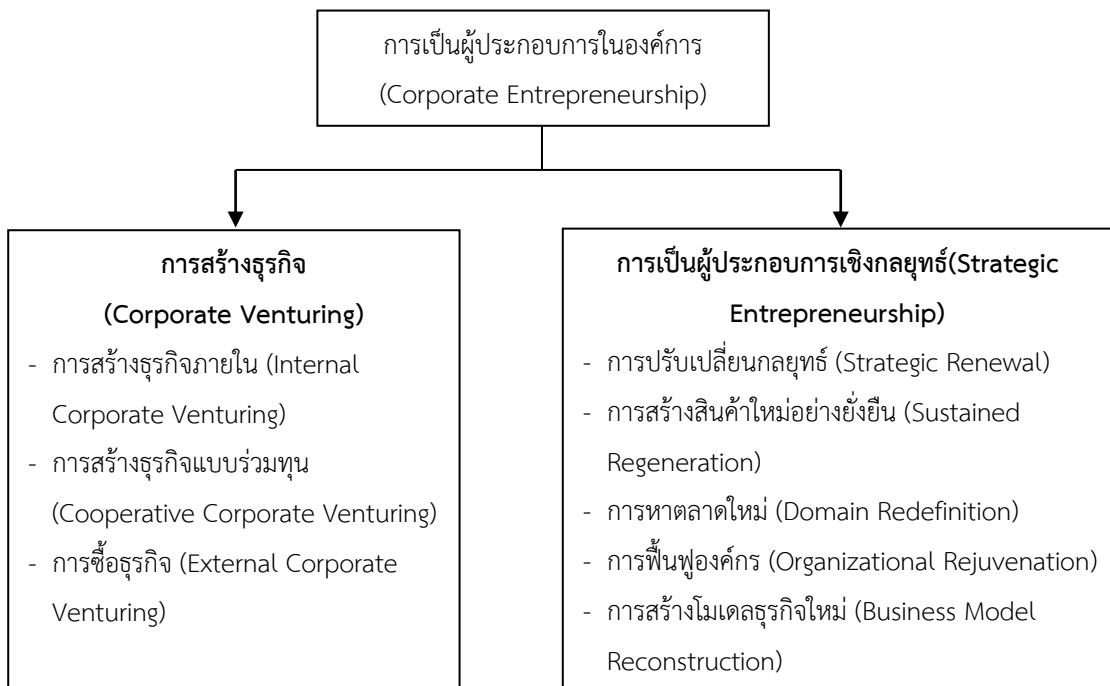
Kuratko et al. (2011: 38) ได้อธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการในองค์กรและผู้ประกอบการใหม่ไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการในองค์กรและผู้ประกอบการใหม่

ผู้ประกอบการในองค์กร	ผู้ประกอบการใหม่
1. บริษัทเป็นผู้รับความเสี่ยง	1. ผู้ประกอบการเป็นผู้รับความเสี่ยงเอง
2. พนักงานเจ้าของความคิดอาจได้รับจำนวนหุ้น ตอบแทนเล็กน้อยหรืออาจไม่ได้รับเลย	2. ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของหุ้นทั้งหมดหรือ เกือบทั้งหมด
3. มีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้หลายครั้ง เพราะบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบกับความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น	3. ความผิดพลาดเพียงครั้งเดียวจะหมายถึง ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
4. ต้องปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบ และขั้นตอนการ ทำงานขององค์กร	4. มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน ทดลอง หรือกำหนดทิศทางใหม่
5. มีขั้นตอนการอนุมัติโครงการที่นาน	5. การตัดสินใจที่รวดเร็ว
6. เข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรได้ง่าย	6. มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ

ที่มา: ปรับจาก Kuratko et al. (2011: 38)

Kuratko et al. (2011: 86-102) ยังได้แบ่งประเภทของผู้ประกอบการในองค์กรเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่ การสร้างธุรกิจ (Corporate Venturing) และ ผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Entrepreneurship) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ประเภทของผู้ประกอบการในองค์กร

ที่มา: ปรับจาก Kuratko et al. (2011: 86)

การสร้างธุรกิจ (Corporate Venturing) สามารถทำได้ใน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การสร้างธุรกิจภายใน 2) การสร้างธุรกิจแบบร่วมทุน และ 3) การซื้อธุรกิจ การสร้างธุรกิจภายในเป็นรูปแบบที่องค์กรมีธุรกิจใหม่เกิดขึ้นซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเกิดขึ้นภายใต้หน่วยงานที่มีอยู่แล้ว หรือในบางครั้งอาจจัดตั้งเป็นหน่วยงานใหม่แต่ยังอยู่ภายใต้องค์กรเดิม การสร้างธุรกิจแบบร่วมทุนเป็นธุรกิจใหม่ขององค์กรที่ตั้งขึ้นมาโดยการร่วมทุนกับองค์กรอื่นอย่างน้อย 1 องค์กร ส่วนการซื้อธุรกิจ หมายถึง การที่องค์กรไปซื้อธุรกิจใหม่ที่ถูกต้องจัดตั้งโดยองค์กรอื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นธุรกิจที่เริ่มก่อตั้งหรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในช่วงของการเติบโต

การเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Entrepreneurship) เป็นการหาโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจภายในองค์กร ซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่ การเป็นผู้ประกอบการประเภทนี้มีหลายรูปแบบ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อวางตำแหน่งการแข่งขันในตลาดหรืออุตสาหกรรมใหม่ การสร้างสินค้าใหม่อย่างยั่งยืน เป็นการที่บริษัทมีการแนะนำสินค้าและบริการใหม่ซึ่งเป็นรูปแบบผู้ประกอบการที่พบได้มากที่สุดในการจัดการ การหาตลาดใหม่เป็นการที่องค์กรคิดค้นสินค้าใหม่และนำไปขายในตลาดใหม่ที่มีคู่แข่งยังไม่มีมาก การฟื้นฟูองค์กรเป็นการที่องค์กรพยายามที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับโครงสร้างองค์กร หรือพัฒนาศักยภาพของพนักงาน การสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ เป็นการออกแบบธุรกิจหลักขององค์กรให้มีรูปแบบใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

กระบวนการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร

Kuratko et al. (2011: 32 - 35) ได้สรุปกระบวนการสร้างผู้ประกอบการไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นพบโอกาส (Identifying the Opportunity) ในการสร้างผู้ประกอบการองค์กรจะต้องเกิดขึ้นจากการค้นพบโอกาสที่ผู้บริโภคหรือลูกค้ามีความต้องการในสินค้าหรือบริการ ดังนั้นพนักงานในองค์กรจะต้องรู้แหล่งที่มาของโอกาส ขนาดของโอกาส และความยั่งยืนของโอกาสนั้น ๆ
2. การกำหนดแนวคิดของธุรกิจ (Defining the Business Concept) ภายหลังจากที่ค้นพบโอกาสทางธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดแนวคิดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการ กระบวนการหรือวิธีการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จ กระบวนการใหม่ ๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ ระบบการบริหารงานใหม่ วิธีการผลิตใหม่ การตลาดแบบใหม่ และวิธีการจัดการด้านโลจิสติกส์ใหม่ เป็นต้น
3. การเข้าถึงความต้องการทรัพยากร (Assessing the Resources Requirements) โดยทั่วไปแล้ว ทรัพยากรที่จำเป็นที่สุดในการสร้างธุรกิจคือ เงินทุน ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการเงิน แต่ปัจจัยที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการเริ่มต้นเป็นผู้ประกอบการเป็นปัจจัยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเงิน เช่น ทักษะทางเทคนิคที่สร้างสรรค์ การได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจหรือไม่ ทำเล

ที่ตั้ง และทีมงาน เป็นต้น ส่วนการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร จะต้องได้รับการอนุญาตและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

4. การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น (Acquiring the Necessary Resources) ในการเป็นผู้ประกอบการนั้น องค์กรจะต้องรู้วิธีในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้ในธุรกิจ ซึ่งอาจมีหลายวิธีที่นอกเหนือจากการซื้อ ได้แก่ การเช่า เช่าซื้อ การยืมมาใช้ การจ้างคนอื่นทำ หรือการจัดจ้างแบบไม่ประจำ เป็นต้น การจัดหาทรัพยากรโดยวิธีนี้เป็นการลดความเสี่ยงและเพิ่มความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรได้

5. การลงมือปฏิบัติตามแนวคิดธุรกิจ (Implementing the Concept) ในขั้นตอนนี้ผู้ประกอบการ องค์กรจะเผชิญกับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ในขั้นตอนนี้อาจต้องมีการตั้งสมมติฐานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ต้องการดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้เกิดความผิดพลาด ดังนั้นผู้ประกอบการองค์กรจะต้องเตรียมพร้อมกับการต่อต้านและการขัดขวางจากผู้ที่ไม่เห็นด้วย

6. การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvesting the Venture) สืบเนื่องจากวงจรชีวิตของสินค้าและบริการที่สั้นลง ทรัพยากรต่าง ๆ เกิดความล้าสมัยได้ง่าย และความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้ามีเพียงช่วงเวลาสั้น ๆ ผู้ประกอบการองค์กรจึงต้องมีกลยุทธ์ในการออกจากธุรกิจ อาจโดยการกำหนดเป็นอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ ระยะเวลาที่ทำธุรกิจ หรือการกำหนดเงื่อนไขการขายธุรกิจ หรือการออกจากธุรกิจ

กลยุทธ์การสร้างผู้ประกอบการในองค์กร

Kuratko (2017: 63 - 73) และ Kuratko and Hodgetts (2001: 64 - 72) ได้เสนอกลยุทธ์ในการสร้างผู้ประกอบการองค์กร ซึ่งผู้เขียนขอสรุปเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศการเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างทีมงานผู้ประกอบการ

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing the Vision) การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรมักจะเกิดขึ้นกับพนักงานที่มีศักยภาพสูง องค์กรจึงต้องสื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องการให้แก่พนักงานทราบ เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพกลุ่มนี้ได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและแนวทางที่ต้องทำเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 วัตถุประสงค์และโปรแกรมการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร

วัตถุประสงค์	แนวทาง
1. ให้มั่นใจว่าระบบ โครงสร้างองค์กร และแนวปฏิบัติในปัจจุบันมีความยืดหยุ่น และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานที่รวดเร็ว	ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารข้ามหน่วยงานและหน้าที่ได้
2. จัดให้มีระบบการสร้างแรงจูงใจและเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำโครงการ	1. ให้ใช้เงินทุนหรืองบประมาณที่กันไว้สำหรับโครงการใหม่เป็นการเฉพาะ 2. อนุญาตให้พนักงานใช้เวลางานในการคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติตามปกติ
3. ให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ เพื่อให้โอกาสใหม่ ๆ ได้ถูกค้นพบ	1. สนับสนุนให้มีการทำโครงการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน 2. ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการระดมสมองและนำเสนอความคิดใหม่ ๆ

ที่มา: ปรับจาก Kuratko (2017: 66)

2. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Encouraging Innovation) โดยปกติองค์กรทุกแห่งมักอยากให้มีนวัตกรรมเกิดขึ้น จึงได้กำหนดไว้เป็นกลยุทธ์ให้พนักงานปฏิบัติ นวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรอาจเป็นนวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Radical Innovation) ซึ่งจะต้องเป็นสินค้าหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือเป็นนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) ซึ่งเป็นการพัฒนาสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ในการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรนั้น ทางองค์กรเองจะต้องยอมรับและอดทนกับความล้มเหลวของนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น เป็นที่ทราบกันดีว่าบริษัท 3M มีชื่อในด้านการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร จึงขอยกตัวอย่างแนวปฏิบัติของบริษัท 3M ที่ให้การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ดังนี้

2.1 ไม่ทิ้งโครงการใหม่ที่คิดขึ้นโดยพนักงานที่ไม่ได้สังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการใหม่นั้น โดยบริษัทอนุญาตให้พนักงานผู้นั้นใช้เวลาร้อยละ 15 ของเวลางานปกติไปใช้ในการคิดโครงการใหม่ได้ และหากพนักงานต้องการเงินทุนเริ่มแรกในการพัฒนา ทางบริษัทจะสนับสนุนให้ในวงเงินสูงถึง 50,000 ดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

2.2 อดทนกับความล้มเหลว บริษัทสนับสนุนให้มีการลองผิดลองถูกเรื่อย ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงจนกระทั่งเกิดสินค้าใหม่ เนื่องจากทางบริษัทตั้งเป้าหมายไว้ว่าทุกหน่วยงานที่ดูแลสินค้าจะต้องสร้างยอดขายร้อยละ 25 จากสินค้าที่ถูกผลิตขึ้นภายใน 5 ปี และในบางครั้งอาจกำหนดขึ้นไปถึงร้อยละ 30 ของยอดขาย นั่นหมายถึงว่าสินค้าที่ผลิตและขายมาแล้วเกินกว่า 5 ปี ไม่สามารถนำมานับได้ จึงส่งผลให้แต่ละหน่วยงานต้องคิดสินค้าใหม่ ๆ ขึ้นมาตลอดเวลา

2.3 แต่ละฝ่ายมีขนาดที่ไม่ใหญ่ บริษัทกำหนดให้ผู้จัดการของแต่ละฝ่ายจะต้องรู้จักชื่อแรกของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากหน่วยงานใดที่สามารถสร้างยอดขายถึงระดับ 200 ถึง 300 ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา หน่วยงานนั้นจะถูกแยกออกเป็นหน่วยงานใหม่

2.4 สร้างแรงจูงใจในการเป็นผู้นำทีม หากพนักงานคนใดในบริษัทมีความคิดเกี่ยวกับสินค้าใหม่ เขาสามารถที่จะรับสมัครทีมงานมาช่วยได้ เงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานจะขึ้นกับความก้าวหน้าของการพัฒนาสินค้าใหม่นั้น ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมมีสิทธิ์ที่จะแยกออกมาจากหน่วยงานเดิมเพื่อมาทำการบริหารสินค้าที่คิดค้นใหม่ได้

2.5 การสร้างความใกล้ชิดกับลูกค้า พนักงานที่เป็นนักวิจัย นักการตลาด และผู้จัดการ จะต้องออกเยี่ยมลูกค้าและเชิญชวนให้ผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นมาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้าต่าง ๆ ด้วย

3. การสร้างบรรยากาศการเป็นผู้ประกอบการ (Structuring for an Intrapreneurial Climate) การที่จะพัฒนาให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ่อย ๆ การหล่อหลอมทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมของพนักงานด้วยการปรับโครงสร้างการทำงานและการให้รางวัล Sathe (อ้างถึงใน Kuratko, and Hodgetts: 70 -71) ได้เสนอแนวทางในการสร้างบรรยากาศการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร คือ 1) ให้ผู้จัดการให้การสนับสนุนแทนการบังคับให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการโดยการให้รางวัลในรูปตัวเงินและการชมเชยมากกว่าการใช้กฎและระเบียบต่าง ๆ 2) การให้พนักงานระดับผู้จัดการทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมเป็นระยะเวลานานพอที่จะให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะของอุตสาหกรรมและงานในแผนกที่สังกัด 3) ผู้บริหารระดับสูงควรให้ระยะเวลานานพอในการประเมินผลความสำเร็จของโครงการใหม่ ๆ เนื่องจากโครงการใหม่ ๆ มีโอกาสที่จะเกิดความล้มเหลวได้มาก แต่ท่ามกลางความล้มเหลวเหล่านั้น จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานได้ และการประเมินโครงการควรเป็นการให้การสนับสนุนมากกว่าการบีบบังคับ เนื่องจากเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและสร้างความเชื่อมั่นในการปรับปรุงให้งานดีขึ้น

4. การสร้างทีมงานผู้ประกอบการ (Developing Independent Venture Teams) การสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่หรือธุรกิจใหม่มีความสำคัญต่อทุกองค์กร ทีมงานนี้ควรมีทักษะและความสามารถในการบริหารจัดการ แก้ไขปัญหาและตัดสินใจ และการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงด้วยตนเอง ทีมงานประเภทนี้ควรแยกเป็นเอกเทศจากหน่วยงานอื่นที่ต้องทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรตามปกติ เพื่อไม่ให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นจากสมาชิกในทีมงานถูกยับยั้ง หากการทำงานของทีมงานนี้ประสบความสำเร็จ จะถูกยกระดับเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กรต่อไป เช่น การที่บริษัทจีอีตั้งหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) ขึ้นตรงต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีอิสระในการทำงานโดยไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบใด ๆ ขององค์กรในช่วงปี ค.ศ. 1951 - 2000

ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์เกี่ยวกับธุรกิจผลิตเครื่องบิน (Ocasio and Joseph, 2005: 46)

การที่จะให้องค์กรปฏิบัติตามกลยุทธ์การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรนั้น ทาง Kuratko et al. (2011: 308) ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่าอาจมีข้อจำกัดหลาย ๆ ประการ เช่น พนักงานไม่มีเวลา การจัดสรรทรัพยากรไม่ทันต่อเวลาที่ต้องการใช้ พนักงานเกิดความกลัวในการถูกลดโทษหากทำโครงการไม่สำเร็จ ขาดพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำแนวความคิดการเป็นผู้ประกอบการ ขาดเงินทุนใหม่ในการสนับสนุน หัวหน้างานไม่สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาคิด และเงินรางวัลที่ตอบแทนให้แก่ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ไม่มากพอที่จะจูงใจเมื่อเปรียบเทียบกับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะต้องเผชิญ ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้ประกอบการให้เกิดขึ้นในองค์กร

แนวทางการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการในองค์กร

Hisrich et al. (2013: 41 - 45) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการในองค์กร ดังนี้

1. องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ล้ำกว่าที่มีการใช้ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ เพื่อให้มีความสามารถในการผลิตสินค้าใหม่ ๆ และสร้างยอดขายที่สูงขึ้นได้เรื่อย ๆ
2. องค์กรควรให้พนักงานมีโอกาสได้ลองผิดลองถูกเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ เนื่องจากสินค้าและบริการใหม่ ๆ ขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องเป็นการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป จากสถิติพบว่า การที่จะสร้างผู้ประกอบการให้เกิดขึ้น จะต้องมีความล้มเหลวอย่างน้อยหนึ่งครั้ง องค์กรต้องแน่ใจว่าไม่มีการกีดกันความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าใหม่ ๆ โดยได้ยกตัวอย่างบริษัทหนึ่งที่อยู่ใน Fortune 500 ที่ประสบปัญหาและความล้มเหลวในการสร้างผู้ประกอบการในองค์กร เพียงเพราะคำกล่าวที่ว่าสินค้าใหม่ที่เสนอนั้นเป็นไปได้ เพราะเป็นสินค้าที่มีหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดูแล
3. องค์กรต้องจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอในการสนับสนุน มีผู้ประกอบการองค์กรคนหนึ่งกล่าวไว้ว่าการที่องค์กรต้องการให้พนักงานใช้เวลาและความพยายามในการคิดสินค้าใหม่หรือธุรกิจใหม่ ทางองค์กรต้องสนับสนุนในเรื่องเงินทุนและกำลังคนที่เพียงพอ แต่หากองค์กรให้การสนับสนุนที่ไม่เพียงพอ มันจะเป็นเพียงการแก้ไขปัญหามากกว่าการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น และผลที่เกิดขึ้นจะกระทบกับผลประกอบการขององค์กร
4. สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกมาจากหลายฝ่าย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละคน แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของสมาชิกแต่ละคนยังคงเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งและหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

5. องค์กรควรมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นการตอบแทนแก่พนักงานที่ได้ทุ่มเทความพยายามและเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร การให้รางวัลในรูปแบบการร่วมถือหุ้นในธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้นเป็นวิธีการที่ดีวิธีหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจสำหรับการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการช่วยให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่บรรลุเป้าหมาย Schaper et al. (2014: 471) ได้อธิบายไว้ว่าพนักงานในองค์กรของประเทศในกลุ่มแปซิฟิกมีความต้องการรางวัลที่เป็นเงินสดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การท่องเที่ยวและการเลื่อนตำแหน่ง

6. กิจกรรมการสร้างผู้ประกอบการในองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงอย่างจริงจังซึ่งเป็นส่วนที่นับว่าสำคัญที่สุด การสนับสนุนจากผู้บริหารสูงสุดอาจอยู่ในรูปแบบของการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรม หรือการสนับสนุนทรัพยากรด้านบุคลากรและการเงิน

ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าการสร้างผู้ประกอบการในองค์กรของไทยนั้น อาจต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนที่นาน เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของไทยยังให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด การเลื่อนตำแหน่งงานยังขึ้นกับระบบอาวุโสมากกว่าความสามารถของแต่ละบุคคล การตัดสินใจต่าง ๆ ยังขึ้นกับผู้นำและเป็นการตัดสินใจตามกลุ่มกันเป็นส่วนใหญ่

บทสรุป

สืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเติบโตที่ช้าลงของเศรษฐกิจโลก และการแข่งขันของตลาดที่มีความรุนแรงขึ้น จะส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีผลประโยชน์ที่เติบโตขึ้นอย่างยั่งยืนเป็นไปได้ยากขึ้น การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรจึงมีความจำเป็นที่ทุกองค์กรควรเร่งกระทำเพื่อให้องค์กรมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และนับว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ แทนที่จะต้องตัดขายบางธุรกิจออกไป หรือการลดขนาดองค์กร ดังนั้นทางองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานโดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้มากขึ้น ต้องหาวิธีการเพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรอาจมีข้อจำกัดหลาย ๆ ประการ เช่น การให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นไปได้ยาก ข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรที่จะให้การสนับสนุน และวัฒนธรรมการทำงานที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579). ค้นเมื่อ 3 ตุลาคม 2560 จาก <http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments.pdf>.

- Antonic, B. and Hisrich, R.D. (2003). *Clarifying the Intrapreneurship Concept*. **Journal of Small and Enterprise Development**. 10(1): 7 - 24.
- Chung L.H. and Gibbons P.T. (1997). *Corporate Entrepreneurship: The Roles of Ideology and Social Capital*. **Group and Organization Management**. 22(1): 10 - 30.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P., and Shepherd, D.A. (2013). **Entrepreneurship**. New York: McGraw-Hill.
- Kuratko, D.F. (2017). **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice**. Boston: Cengage Learning.
- Kuratko, D.F. et al. (2011). **Corporate Innovation & Entrepreneurship**. Canada: South-Western, Cengage Learning.
- Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M. (2007). **Entrepreneurship: A Contemporary Approach**. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Ocasio, W., and Joseph, J. (2005). *An Attention-based Theory of Strategy Formulation: Linking Decision Making and Guided Evolution in Strategy Processes*. **Advances in Strategic Management**. 22: 39 - 61.
- Office of Industrial Economics, Ministry of Industry. (2016). **Strategic Plan for Industry Development 4.0 (2017-2026)**. Retrieved on October 3, 2017 from <http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments.pdf>. (in Thai)
- Pinchott, III, G. (1985). **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. New York: Harper Collins.
- Schaper, M., Volery et al. (2014). **Entrepreneurship and Small Business**. 4th ed. Melbourne: John Wiley & Sons Inc.
- Zahra, S.A. (1991). *Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study*. **Journal of Business Venturing**. 6: 259 - 285.