

# การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

## Building New Product Innovation for Small and Medium Entrepreneurs

พรमित คุลกัลยณยง<sup>1</sup>, ยูพิน พิทยาวัฒนชัย<sup>2</sup> และ จิราพัชร สุทธิ<sup>3</sup>

Pornmit Kulkalyuenyong, Yupin Pitayavatanachai and Jirapat Sutthi

Corresponding author, E-mail : pornmitku@gmail.com

Received : January 30, 2024

Revised : May 21, 2024

Accepted : May 26, 2024

### บทคัดย่อ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 99.54 ของธุรกิจทั้งหมด และมีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศคิดเป็นร้อยละ 35.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด ซึ่งความท้าทายของผู้ประกอบการเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการไม่มีนวัตกรรมในองค์กร สำหรับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นต้น ในบทความนี้จะกล่าวถึงแนวทางสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งต้องอาศัยแหล่งข้อมูลจากทั้งภายนอกและภายใน โดยแหล่งข้อมูลภายนอกได้จากการศึกษาความต้องการของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ หรือการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าในโอกาสต่าง ๆ ส่วนแหล่งข้อมูลภายใน ได้มาจากการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรและความคิดเห็นของพนักงานที่ได้ให้บริการแก่ลูกค้า 2) การพัฒนาแนวคิด ซึ่งต้องคำนึงว่าผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องการขายให้แก่ลูกค้ากลุ่มใด มีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วหรือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอย่างไร และทำการประมาณต้นทุนการผลิตเพื่อกำหนดราคาขาย 3) การออกแบบและพัฒนา เป็นการวางแผนในการดำเนินการเริ่มตั้งแต่การวางเป้าหมายของเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

การคัดเลือกและการประเมินผลการคัดเลือกทางเลือก การพัฒนารูปแบบทางการตลาด รูปแบบการปฏิบัติการ และรูปแบบทางการเงิน 4) การตรวจสอบความถูกต้อง โดยทำการทดสอบการใช้ผลิตภัณฑ์โดยผู้ใช้ ทำการทดลองการตลาด และทดลองการผลิต และ 5) การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยผู้ประกอบการจะต้องคำนึงว่าผลิตภัณฑ์นั้นอยู่ในขั้นแนะนำ ขั้นเติบโต ขั้นอิ่มตัว หรือขั้นถดถอยของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่

**คำสำคัญ:** นวัตกรรม, ผลิตภัณฑ์ใหม่, ผู้ประกอบการ, ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### Abstract

Small and medium enterprises accounted for 99.54 percent of all the registered businesses in Thailand and 35.2 percent of the total gross domestic product. One of the challenges for those entrepreneurs was the lack of innovations in the organization. Innovation in an organization can be created in many forms, including new product innovation, service innovation, process innovation, and organizational development innovation. Therefore, this article emphasizes creating new product innovation, which consists of 5 steps.

<sup>1,2,3</sup> คณะบริหารธุรกิจ สถาบันวิทยาการประกอบการแห่งอโยธยา

Faculty of Business Administration, Institute of Entrepreneurial Science Ayothaya

First, seeking new product opportunities: this step requires both external and internal information sources. External information sources were gathered from the studies of customer needs, building good relationships with raw material suppliers or participating in trade shows on various occasions. In contrast, internal information sources were collected from daily operations of internal processes and the opinions of employees who provided services to customers. Second, concept development: entrepreneurs had to consider who the new product's customer is, what special features the new product has that differentiate it from existing products or competitors' products, and estimate production costs to determine selling prices. Third, design and development: this step is the planning process, starting from setting time goals for developing new products, designing new products, selecting and evaluating alternative selection, and developing marketing models, operating models, and financial models. Fourth is validation through user testing, marketing trials, and production trials. Lastly, commercialization: entrepreneurs had to consider the product life cycle, whether it was in the introduction, growth, maturity or decline stage, and the impacts arising from the launch of new products.

**Keywords:** Innovation, New Product, Entrepreneurs, Small and Medium Enterprises

## บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของทุกประเทศโดยเฉพาะทางด้านของการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและการจ้างงาน (OECD, 2023) ในปี 2565 ประเทศไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 3,187,378 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.54 ของธุรกิจทั้งหมด ซึ่งมีสัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศคิดเป็นร้อยละ 35.2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศทั้งหมด และมีอัตราการขยายตัวที่ร้อยละ 4.5 เมื่อเปรียบเทียบกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศที่ร้อยละ 2.1 (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566) ดังตารางที่ 1

กฎกระทรวงได้ลงในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2563 ได้กำหนดคำนิยามของวิสาหกิจขนาดย่อมให้จำแนกออกเป็นวิสาหกิจขนาดย่อมด้วย โดยจำแนกวิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลางตามเกณฑ์รายได้ต่อปีและการจ้างงานตามการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันระหว่างกิจการประเภทผลิตสินค้า และกิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก ดังตารางที่ 1

กิจการผลิตสินค้า: วิสาหกิจขนาดย่อมมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 100 ล้านบาทมีการจ้างงานไม่เกิน 50 คน ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางมีรายได้ระหว่าง 100-500 ล้านบาทและมีการจ้างงานระหว่าง 50-200 คน

กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง หรือกิจการค้าปลีก: วิสาหกิจขนาดย่อมมีรายได้ต่อปีไม่เกิน 50 ล้านบาทมีการจ้างงานไม่เกิน 30 คน ในขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางมีรายได้ระหว่าง 50-300 ล้านบาทและมีการจ้างงานระหว่าง 30-100 คน

**ตารางที่ 1** สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ จำนวนผู้ประกอบการ เกณฑ์รายได้ต่อปี และการจ้างงานสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี 2565

รายการ	วิสาหกิจ รายย่อย	วิสาหกิจ ขนาดย่อม	วิสาหกิจ ขนาดกลาง	วิสาหกิจ ขนาดย่อม และขนาด กลาง	วิสาหกิจ ขนาดใหญ่	ภาพรวม
สัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวม ในประเทศ	2.6%	14.4%	18.2%	35.2%	64.8%	100%
อัตราการขยายตัวของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ	14.1%	2.0%	4.5%	4.5%	2.1%	2.5%
จำนวนผู้ประกอบการ (ราย)	2,727,186 (85.17%)	416,628 (13.01%)	43,564 (1.36%)	3,187,378 (99.54%)	14,626 (0.46%)	3,202,004 (100%)
เกณฑ์รายได้ต่อปีและการจ้างงานจำแนกตามประเภทกิจการ						
กิจการการผลิต:						
รายได้ (ล้านบาท)	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 100	เกิน 100- 500		เกิน 500	
การจ้างงาน (คน)	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 50	เกิน 50-200		เกิน 200	
กิจการบริการ/ค้าส่ง/ค้าปลีก:						
รายได้ (ล้านบาท)	ไม่เกิน 1.8	ไม่เกิน 50	เกิน 50-300		เกิน 300	
การจ้างงาน (คน)	ไม่เกิน 5	ไม่เกิน 30	เกิน 30-100		เกิน 100	

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2566.

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีโอกาสนในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กรได้ไม่ยาก เนื่องจากมีระบบการบริหารงานที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน ทำให้เกิดความคล่องตัว มีความยืดหยุ่น และมีการสื่อสารที่รวดเร็ว ประกอบกับการที่วิสาหกิจเหล่านี้เริ่มต้นจากการมีผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายในตลาดจำนวนน้อย มีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูง จึงต้องพยายามลดต้นทุนด้วยการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ และทำการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด ความพยายามในการสร้างนวัตกรรมเหล่านี้ ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น (Wiwatkitbhuwadol, 2023) และองค์กรมีผลประกอบการที่เติบโต (Smart & Conant, 2011; Wang & Altinay, 2012) เกิดการจ้างงานเพิ่ม และความภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Hisrich and Kearney, 2014) ในปี 2559 Pricewaterhouse ได้ทำสำรวจบริษัททั่วโลกจำนวน 1,000 แห่งเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผลการ

สำรวจพบว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา องค์กรที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรมมีการเติบโตมากกว่าองค์กรที่มีนวัตกรรมน้อยกว่าเป็นจำนวนสูงถึงร้อยละ 16 และมีการพยากรณ์ว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า อัตราการเติบโตนี้จะเพิ่มขึ้นเป็น 3 เท่าตัว จะเห็นได้ว่านวัตกรรมมีความสำคัญทั้งกับวิสาหกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดย่อม

หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศไทยได้ให้การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เนื่องจากตระหนักว่าองค์กรเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดกิจกรรมการประกวด “รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ” ซึ่งมีรางวัลประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ให้ความสำคัญต่อนวัตกรรมเป็นหนึ่งในสามประเภทรางวัล บริษัท Business+ และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ร่วมกับธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จัดกิจกรรมมอบรางวัล “สุดยอด SME แห่งปี” จำแนกตามกลุ่มอุตสาหกรรม 5 ประเภท ได้แก่ การผลิต การบริการ การจัดจำหน่าย การเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และ อสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง โดยให้ธุรกิจที่เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้ง 2 กลุ่ม รวมจำนวน 10 รางวัล และธนาคารออมสินนอกจากจะให้สินเชื่อแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแล้ว ยังจัดโครงการอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจแก่ผู้ประกอบการทุกปี เป็นต้น ในปี 2566 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ประกาศรางวัลสุดยอด SME แห่งชาติมีบริษัท คิงฟรุทส์ จำกัดได้รับรางวัลในกลุ่มธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม ซึ่งทางบริษัทได้สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการนำกล้วยดิบมาแปรรูปเป็นผงกล้วยหอมทองใช้ชงเพื่อเป็นเครื่องดื่มบำรุงสุขภาพ และนำกล้วยสุกแปรรูปเป็นแป้งกล้วยหอมทองใช้ในการทำขนมหรือเบเกอรี่ได้

ความท้าทายที่เกิดขึ้นกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยไม่แตกต่างไปจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในต่างประเทศ ได้แก่ 1) การไม่ลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ เนื่องจากผู้ประกอบการไม่ให้ความสำคัญและขาดความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ จึงเป็นอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น 2) การขาดความรู้ด้านบัญชีทำให้ระบบการบันทึกรายการต่าง ๆ ไม่เกิดประสิทธิภาพส่งผลให้ขาดข้อมูลที่ใช้ในการควบคุมและตัดสินใจในการดำเนินงาน และ 3) มีทรัพยากรทางการเงินที่จำกัดในการพัฒนาสินค้าและบริการ และยังมีต้นทุนทางการเงินที่สูงซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญของผู้ประกอบการ (Salleem and Nasir, 2017)

## ประเภทของนวัตกรรมองค์กร

นวัตกรรมองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบงานประจำวันขององค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการผลิต เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เกิดความยืดหยุ่นในระบบการทำงาน เกิดประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น และสร้างกำไรแก่องค์กร (Rowley et al., 2011; Hisrich and Kearney, 2014; Tavassoli and Karlsson, 2015; Tidd and Bessant, 2020) และยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายนวัตกรรมองค์กรไว้ว่า เป็นการนำความคิดใหม่หรือความคิดจากแหล่งอื่นมาทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เกิดคุณค่าทางการค้าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม (Tidd and Bessant, 2020; Lam, 2006) Kuratko (2019) ยังได้กล่าวไว้ว่าการสร้างนวัตกรรมสามารถเริ่มจากการทำสิ่งประดิษฐ์

(Invention) ซึ่งหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับสินค้า บริการ หรือกระบวนการ การทำส่วนขยาย (Extension) ด้วยการนำสินค้า บริการ หรือกระบวนการ ที่มีอยู่แล้วมาปรับเพื่อให้เกิดรูปแบบการใช้ใหม่หรือประยุกต์ใช้ที่แตกต่างไปจากเดิม การทำซ้ำ (Duplication) โดยการนำแนวคิดที่มีอยู่แล้วมาทำซ้ำอย่างสร้างสรรค์ และการสังเคราะห์ (Synthesis) จากการผสมผสานระหว่างแนวคิดที่มีอยู่แล้วกับปัจจัยใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดสูตรหรือการใช้รูปแบบใหม่ ๆ

โดยสรุปแล้วนวัตกรรมองค์การหมายถึงการที่ให้องค์การเกิดสิ่งใหม่ ๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร ในบทความนี้จะเน้นถึงแนวทางสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ เนื่องจากมีความสำคัญต่อองค์การที่จะเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและองค์การสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต หากองค์การใดไม่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ จะทำให้องค์การเข้าสู่วงจรผลิตภัณฑ์ขึ้นอ้อมตัวหรือขึ้นตกต่ำ ทำให้องค์การอาจต้องหยุดการดำเนินงานได้

## แนวทางการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ขององค์กรด้วยการพัฒนาคุณลักษณะ องค์ประกอบ หรือใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อผลิตสินค้าใหม่ ทำให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณค่าของสินค้าเพิ่มขึ้น เกิดการตัดสินใจซื้อ และส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรเพิ่มขึ้น (PraJogo, 2016) Cooper (2017) ได้จำแนกนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่เป็น 6 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับโลก (New-to-the-world Product) ที่ไม่เคยมีมาก่อนซึ่งมีจำนวนร้อยละ 10 ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่องค์กรยังไม่เคยมีและเป็นสายผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Lines) มีจำนวนร้อยละ 20 ผลิตภัณฑ์ใหม่ในสายผลิตภัณฑ์เดิม (Additions to Existing Product Lines) มีจำนวนร้อยละ 26 การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม (Improvements and Revisions to Existing Products) เพื่อให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น มีจำนวนร้อยละ 20 การปรับตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Re-positionings) มีจำนวนร้อยละ 7 และ เป็นการปรับเปลี่ยนทางเทคนิคด้วยการเปลี่ยนรูปแบบหรือวัตถุดิบเพื่อให้มีต้นทุนที่ลดลงแต่ยังคงประโยชน์และคุณค่าเช่นเดิมร้อยละ 11 นอกจากนี้ Cooper ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The PDMA Handbook of New Product Development บทที่ 1 ว่าปัจจัยที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ประสบความสำเร็จประกอบด้วยประโยชน์และความสำคัญที่ผลิตภัณฑ์มีต่อลูกค้า ผลิตภัณฑ์เสนอ

ประโยชน์เพิ่มขึ้นจากเดิมหรือมีคุณค่าที่เพิ่มขึ้น และผลิตภัณฑ์ใหม่มีคุณภาพที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งตามลำดับ (Bstieler and Noble, 2023)

ในบทความนี้ได้เสนอแนวคิดการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ไว้ 5 ขั้นตอนดังภาพที่ 1 ซึ่งเป็นการปรับจากแนวคิดของ Rainey (2015) ได้แก่ การค้นหาโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Identifying New-product Opportunities: Idea Generation) การพัฒนาแนวคิด (Concept

Development) การออกแบบและพัฒนา (Design and Development) การตรวจสอบความถูกต้อง (Validation) และ การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ (Commercialization) ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ของตนเองได้ โดยมีแนวทางในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่  
ที่มา: ภาพโดยผู้วิจัย พรमितร กุลกาลยีนยง

### การค้นหาโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Identifying New-product Opportunities: Idea Generation)

การค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์สามารถเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์ที่กำลังขายในปัจจุบันมีคุณลักษณะ หน้าที่ หรือประโยชน์ที่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาหรือไม่ ในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลทั้งภายนอกและภายใน

แหล่งข้อมูลภายนอก: สิ่งที่สำคัญที่สุดของการดำเนินธุรกิจขององค์กรคือลูกค้า ซึ่งจะบอกองค์การว่าเขาต้องการหรือคาดหวังอะไรจากการซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่นอกเหนือจากที่ได้รับในปัจจุบัน มีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบอื่นอย่างไร หรือต้องการให้ผลิตภัณฑ์มีการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ลูกค้ายังคงภักดีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรโดยไม่เปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง การเข้าร่วมงานแสดงสินค้าหรือเข้าร่วมงานประชุมต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กรว่ามีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอย่างไร นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ชายวัตถุดิบ ทำให้องค์กรทราบว่ามีวัตถุดิบใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาของลูกค้าหรือลดต้นทุนการผลิตแต่ยังคงคุณภาพเดิมขององค์กรได้อย่างไร

แหล่งข้อมูลภายใน: แนวคิดของผลิตภัณฑ์ใหม่อาจได้มาจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวิจัยและพัฒนา การตลาด การผลิต หรือการเงิน นอกจากนี้ข้อเสนอแนะของพนักงานนับว่าเป็นแหล่งข้อมูลภายในที่สำคัญ

แหล่งหนึ่ง พนักงานอาจได้รับข้อมูลจากการเตรียมและส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า ระหว่างการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

Kotler and Keller (2021) ได้เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกันว่าองค์กรอาจได้ข้อมูลจากการให้พนักงานได้มีการพูดคุยกับลูกค้าอย่างไม่เป็นทางการ ให้พนักงานมีเวลาในการคิดและเสนอความคิด ทำการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้าภายหลังจากได้ใช้สินค้าแล้ว หรือติดตามบทความต่าง ๆ จากอุตสาหกรรมเดียวกัน

### การพัฒนาแนวคิด (Concept Development)

การพัฒนาแนวคิดของผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นการนำแนวคิดของขั้นตอนการค้นหาโอกาสของผลิตภัณฑ์ใหม่มาทำให้เกิดความชัดเจนขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การแบ่งส่วนตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ จะสังเกตได้ว่าตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคมักจะแบ่งส่วนตลาด

ตามลักษณะประชากรศาสตร์ และตามภูมิศาสตร์ ส่วนตลาดสินค้าอุตสาหกรรม มักจะแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมของผู้ซื้อ แต่ในทางปฏิบัติแล้วการแบ่งส่วนตลาดอาจใช้หลายเกณฑ์ร่วมกัน เช่น การขายสินค้าชนิดหนึ่ง กำหนดการแบ่งส่วนตลาดเป็นลูกค้าเพศหญิง การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อายุระหว่าง 25-44 ปี และมีรายได้ต่ำกว่า 25,000 บาท เป็นต้น

2) การระบุความต้องการของลูกค้า โดยเริ่มจากการค้นหาความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลาย โดยพยายามค้นหาให้พบว่าลูกค้าต้องการประโยชน์อะไรหรือต้องการแก้ปัญหาอะไร

เพื่อนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณลักษณะตามที่ต้องการ ลูกค้าต้องการ เครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการค้นหาความต้องการของลูกค้า คือ เสียงสะท้อนของลูกค้า (Voice of Customer)

3) การกำหนดคุณลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ เป็นการกำหนดว่าผลิตภัณฑ์ใหม่มีความต้องการทางด้านเทคนิคในการออกแบบอะไรบ้าง หรือต้องการให้มีลักษณะทางกายภาพหรือลักษณะที่ตอบสนองทางจิตใจอะไรบ้าง ซึ่งต้องมีการเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง และคำนึงถึงมาตรฐานทางกฎระเบียบของรัฐ องค์การอาจใช้เทคนิคการกระจายหน้าที่เชิงคุณภาพ (Quality Function Deployment) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่นและได้รับความนิยมมาก โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า จากนั้นทีมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการตลาดและขาย ร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อแปลงเป็นคุณลักษณะผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ต้องการ

Cooper (2019) ได้อธิบายไว้ว่าการที่ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะพิเศษ และให้คุณค่าที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้มีอัตราความสำเร็จสูงกว่าปกติถึง 5 เท่า ซึ่งคุณลักษณะเด่นเหล่านั้นต้องมีความสามารถในการช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้า มีคุณภาพที่ดี มีประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจน และลดต้นทุนในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

4) ประมาณต้นทุนการผลิตของผลิตภัณฑ์ใหม่ การคำนวณหาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยุ่งยากและต้องการรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ รายละเอียดทางวิศวกรรมและการผลิต และปริมาณในการผลิต ผู้ประกอบการอาจเริ่มจากการตั้งราคาขายซึ่งได้จากการเปรียบเทียบราคาขายของคู่แข่ง และกำหนดกำไรขั้นต้นที่ต้องการในระดับที่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนต่างที่เกิดขึ้นจะเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ หรือผู้ประกอบการอาจจัดทำเป็นต้นทุนมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต (พรमितกรกุลกาลยีนง, 2565) เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ต่อไป

### การออกแบบและพัฒนา (Design and Development)

การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีจุดประสงค์ เพื่อให้การผลิตเกิดความรวดเร็วขึ้น ให้ผลิตภัณฑ์เกิดความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ให้ตรงตามความต้องการ

ของลูกค้ามากขึ้น หรือเป็นการดูแลสิ่งแวดล้อม (Crawford & Benedetto, 2021) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1) การวางเป้าหมายของการออกแบบ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดว่ามีแผนในการดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และยังเป็นการสร้างความสำเร็จและความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ การวางเป้าหมายต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ คุณลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้ศึกษามา

2) การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการนำคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อนำมาเขียนเป็นขั้นตอนการผลิตและเขียนให้เห็นรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบย่อย ๆ ของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความซับซ้อน หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ในขั้นตอนนี้อาจรวมถึงการคัดเลือกชนิดของวัตถุดิบ และปริมาณของวัตถุดิบที่จะใช้ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด โดยต้องสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ

3) การคัดเลือกแบบและประเมินผล ในขั้นตอนนี้ต้องคำนึงถึงการออกแบบที่มีคุณค่า มีคุณภาพ สามารถผลิตได้ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยต้องมีการตรวจสอบว่ามีข้อผิดพลาดในการออกแบบที่แตกต่างไปจากความต้องการของตลาดหรือไม่ อาจด้วยการให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือพนักงานของบริษัททดลองใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้ก่อนการนำออกจำหน่าย โดยให้ผู้ทดลองใช้ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวควรเพิ่มหรือลด หรือมีข้อผิดพลาดอะไรบ้างที่ไม่สอดคล้องกับต้นแบบที่กำหนด

ในขั้นตอนของการคัดเลือกกว่าแนวคิดใดของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความเป็นไปได้สูง อาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตัวผลิตภัณฑ์ ขนาดตลาด กลยุทธ์การตลาด การผลิต การแข่งขัน หรือมุมมองด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น แต่สิ่งที่สำคัญต้องคำนึงถึงทรัพยากรขององค์การว่ามีศักยภาพเพียงพอหรือไม่ สร้างความเสียหายเพียงใด และให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่

4) การพัฒนารูปแบบทางการตลาด เริ่มจากการตั้งเป้าหมายทางการตลาดซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้า ระยะเวลาที่จะนำสินค้าออกสู่ตลาด ปริมาณขายรายได้ และส่วนแบ่งตลาด การวางกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างการรับรู้ การทดลองใช้ สร้างการยอมรับจากลูกค้า และให้ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถอยู่ในตลาดได้ และยังสามารถรวมถึงการสร้างชื่อแบรนด์ เครื่องหมายทางการค้า

การสร้างคุณค่าแบรนด์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่โดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอาจด้วยการใช้กราฟิกช่วย การให้บริการเกี่ยวกับการติดตั้ง หรือคู่มืออธิบายเกี่ยวกับการดูแลรักษาสินค้า ส่วนการตั้งราคา การสื่อสารและการส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับและต้นทุนในการดำเนินการ

5) การพัฒนารูปแบบด้านการปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและให้มีต้นทุนของสินค้าที่ต่ำ ด้วยกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยี หรือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจเพื่อจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่กระบวนการผลิต

6) การพัฒนารูปแบบทางการเงิน ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับทิศทางของกลยุทธ์บริษัท มีการจัดทำงบประมาณ ที่มีรายการตามรูปแบบในงบการเงิน โดยในปีแรกควรจัดทำเป็นรายเดือน ในปีที่สองจัดทำเป็นรายไตรมาส และหลังจากนั้นจัดทำเป็นรายปี เป็นต้น

### การตรวจสอบความถูกต้อง (Validation)

ขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องอาจเริ่มตั้งแต่การทดสอบความถูกต้องของการออกแบบและพัฒนาว่าเป็นไปตามความคาดหวังของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจในเรื่องของคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ เพื่อเป็นการลดความผิดพลาดหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้ธุรกิจต้องเสียเวลาและงบประมาณในการแก้ไขภายหลัง การตรวจสอบความถูกต้องสามารถทำได้ ดังนี้

1) การทดสอบการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product-use Testing) ซึ่งองค์การต้องใช้เวลาในการทดสอบมากหากเป็นสินค้าที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การ หรือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีใหม่ ในการแก้ไขข้อผิดพลาดจะส่งผลให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์สูงขึ้น แต่การทดสอบการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่จะใช้เวลาน้อยลง หากคู่แข่งได้ออกผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันและลูกค้ามีความคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์นั้นแล้ว

2) การทดสอบตลาด (Market Testing) เป็นการทดสอบถึงความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ใหม่และกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะใช้จริง ซึ่งต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ต้นทุนการทดสอบ ผลกระทบจากคู่แข่ง และผลประโยชน์ของข้อมูลหรือความรู้ที่ได้รับ

3) การทดลองผลิต (Trial Production) โดยเริ่มจากการผลิตในจำนวนที่น้อยก่อน และเพิ่มขึ้นจนถึงระดับที่เต็มการผลิต เพื่อเป็นการทดสอบให้เกิดความเชื่อมั่นว่ากระบวนการและขั้นตอนการผลิตมีความเหมาะสมทั้งใน

ด้านของคุณภาพผลิตภัณฑ์ แผนการผลิตและกำลังการผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง และตารางการผลิต เป็นต้น ในขั้นตอนนี้อาจต้องทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากตลาดมีขนาดเล็กกว่าที่คาดการณ์ไว้ ทำให้องค์การต้องเสียเงินลงทุนจำนวนมากกว่าที่ควรจะเป็น 2) ความเสี่ยงจากเทคนิคการผลิตซึ่งมักเกิดตั้งแต่กระบวนการออกแบบและพัฒนาซึ่งไม่ได้คำนึงว่าจะสามารถหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพตามที่ต้องการได้หรือไม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย และ 3) ความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ใหม่มีต้นทุนการผลิตที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ หรือได้ผลตอบแทนที่ต่ำกว่าประมาณการที่ตั้งไว้

### การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ (Commercialization)

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อาจอยู่ในรูปแบบที่บรรจุภัณฑ์มีความทันสมัยกว่า ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีกว่า ราคาถูกกว่า การทำงานเร็วขึ้น มีความสะอาดขึ้น หรือมีความปลอดภัยมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1) วงจรของผลิตภัณฑ์ โดยทั่วไปแล้วผลิตภัณฑ์ทุกตัวจะมีวงจรผลิตภัณฑ์เริ่มจาก 1) ขั้นการแนะนำ (Introduction) ซึ่งในขั้นนี้ความต้องการของลูกค้าและรายได้จากการขายยังอยู่ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากลูกค้ายังไม่รู้จักผลิตภัณฑ์มากนัก ผู้ประกอบการจึงต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้ลูกค้ารู้จักมากขึ้น 2) ขั้นการเติบโต (Growth) ซึ่งมีปริมาณขายและกำไรที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องมีการผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ลดลง และองค์การสามารถลดราคาผลิตภัณฑ์ลงเพื่อเป็นการกระตุ้นความต้องการซื้อของลูกค้า แต่ในขั้นตอนนี้อาจต้องระวังเรื่องการแข่งขันจากคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น 3) ขั้นอิ่มตัว (Maturity) ซึ่งความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าคงที่ ในขณะที่กำไรขั้นต้นลดลง และอาจมีสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาดมาก และ 4) ขั้นถดถอย (Decline) จะเกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนไปสนใจสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยที่องค์การไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

2) ผลกระทบที่มีต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งสองทาง คือได้รับการตอบรับที่ดีจากลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจด้วยการทดลองซื้อและใช้ (Kotler and Keller, 2021) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ยังมีข้อบกพร่องที่ต้อง

ปรับปรุงให้ดีขึ้น องค์กรจึงต้องมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตของลูกค้า

Calantone and Benedetto ได้กล่าวในหนังสือThe PDMA Handbook of New Product Development บทที่ 20 ไว้ว่า ในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่มีความเป็นไปได้ใน 4 กรณี ได้แก่ 1) ปริมาณการผลิตและขายเท่ากับความต้องการของลูกค้าในตลาดซึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่สุด 2) ปริมาณการผลิตและขายต่ำกว่าที่คาดไว้ ในขณะที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดต่ำด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวของการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นผลจากความบกพร่องในกระบวนการภายในขององค์กรและการวิเคราะห์ตลาดที่ผิดพลาด 3) ปริมาณการผลิตและขายต่ำกว่าที่คาด ในขณะที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดสูง ทำให้เกิดการเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส และ 4) ความสามารถในการผลิตและขายสูง ในขณะที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดต่ำ ทำให้เกิดการเกิดต้นทุนในการดำเนินงานที่สูง และนับว่าเป็นความล้มเหลวในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นกัน (Bstieler and Noble, 2023)

## unสรุป

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างสูงและพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ประกอบกับลูกค้ามีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้นเรื่อย ๆ การดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวข้างต้นต้องใช้เวลาและความทำหายน้อยมาก สืบเนื่องจากปัจจุบันอยู่ในยุคดิจิทัล องค์กรสามารถนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ประสบความสำเร็จได้เร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องในทุกกระบวนการ และยังเป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้แก่พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น แผนกวิจัยและพัฒนาได้เทคนิคใหม่เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งและมี

มาตรฐานตามที่ถูกค้าต้องการ แผนกวิศวกรรมได้แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้จนเป็นที่ต้องการของลูกค้า และแผนกการตลาดได้เรียนรู้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และที่สำคัญคือทำอย่างไรให้ผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนเพื่อให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง แต่ผลสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการพัฒนาการวางแผนงาน ตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ และที่สำคัญคือการปฏิบัติให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- พรมิตร กุลกาลยีนยง. (2565). แนวทางการพัฒนาองค์การภายหลังการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.* 10(2), 898-909.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). **กฎกระทรวงกำหนดลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2562 และประกาศเกี่ยวกับการกำหนดลักษณะของวิสาหกิจรายย่อย** สืบค้นเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2566, จาก [https://www.sme.go.th/mod\\_download/download-20201118145003.pdf](https://www.sme.go.th/mod_download/download-20201118145003.pdf).
- Bstieler, L. and Noble, C.H. (2023). **The PDMA Handbook of New Product Development.** New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cooper, R.G. (2017). **Winning at New Products: Creating Value Through Innovation.** New York: Basic Books.
- Cooper, R.G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management.* 76(1), 36-47.
- Crawford, M. and Benedetto A.D. (2021). **New Product Management.** New York: McGraw-Hill.
- Hisrich, R. and Kearney, C. (2014). **Managing Innovation and Entrepreneurship.** Los Angeles: SAGE Publications.
- Kotler, P. and Keller, L.V. and Chernev, A. (2021). **Marketing Management.** Harlow: Pearson Education.
- Kuratko, D.F. (2019). **Entrepreneurship: Theory, Process, Practice.** Boston: Cengage Learning.
- Lam, A. (2005). **Organizational Innovation,** in Fagerberg, J. Mowery, D. and Nelson, R. *The Oxford Handbook of Innovation,* pp. 115-147. New York: Oxford University Press.
- Prajogo, D.L. (2016). The Strategic Fit between Innovation and Business Strategies in Delivering Business Environment Performance. *International Journal of Production Economics.* 171(2), 241-249.
- PriceWaterhouse. (2016). **Global Innovation 1000 Study.** New York: PWC Consultant. Retrieved December 4, 2023, from <https://www.pwc.com/innovationsurvey>.
- Rainey, D. (2015). **Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development.** New York: Cambridge University Press.
- Rowley, J. Bargermen, A. and Sambrook, S. (2011). Towards and Innovation - Type Mapping Tool. *Management Decision.* 49(1), 73-86.
- Sallem, N.R.M. and Nasir, N.E.M. (2017). Small and Medium Enterprises: Critical Problems and Possible Solution. *International Business Management.* 1(1), 47-52.

## เอกสารอ้างอิง

- Smart, D.T. and Conant, J.S. (2011). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. **Journal of Applied Business Research**. 10(3), 28-38.
- Tavassoli, S. and Karlsson, C. (2015). Innovation Strategies and Firm performance: Simple or Complex Strategies?. **Economics of Innovation and New Technology**. 25(7), 631-650.
- The Organisation for Economic Cooperation and Development Statistical Office of the European Communities. (2018). **Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting, and Using Data on Innovation**. 4th Ed. Paris: OECD Publishing.
- The Organization for Economic Cooperation and Development. (2023). **Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies**. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.oecd.org/cfe/smes/key-issues-paper-oecd-sme-and-entrepreneurship-ministerial-meeting-2023.pdf>
- Tidd, J. and Bessant, J. (2020). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Cornwall: John Wiley & Sons.
- Wang, C.L. and Altinay, L. (2012). Social Embeddedness, Entrepreneurial Orientation and Firm Growth in Ethnic Minority Small Businesses in UK. **International Small Business Journal**. 30(1), 3-23.
- Wiwatkitbhuwadol, N. (2023). The Art of Entrepreneurship: Navigating Success through Design for Business. **The Journal of Social Communication Innovation**. 11(2), 162-170.