

กรุณาทำสิ่งใหม่ : Winning at Innovation The A-to-F Model

วารัชต์ มัชยมบุรุษ¹

Warach Madhyamapurush¹

หนังสือเรื่อง “กรุณาทำสิ่งใหม่ : **Winning at Innovation The A-to-F Model**” เขียนโดย Fernando Trias de bes and Philip Kotter แปลโดย อมรรัตน์ ศรีสุรินทร์ จัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ปรมาณู พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2556 จำนวน 440 หน้า หนังสือเล่มนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับ แนวความคิดที่สร้างนวัตกรรม ที่หมายถึงการพัฒนาวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งจะทำการสามารถสร้างนวัตกรรมและนำสินค้าออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่องจากก้าวเล็กไปสู่ก้าวที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืน หนังสือเล่มนี้จะแบ่งออกเป็น 13 บท 2 ภาค 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 บทที่ 1 หนังสือได้อธิบายเกี่ยวกับอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการ

ส่วนที่ 2 ภาค 1 (บทที่ 2 – 9) หนังสือได้อธิบายภาพรวมและกระบวนการดำเนินการตามโมเดล A to F

ส่วนที่ 3 ภาค 2 (บทที่ 10 – 13) หนังสือได้อธิบายกระบวนการวางแผน มาตรฐาน การสนับสนุน วัฒนธรรม และสิ่งจูงใจและรางวัล

สำหรับส่วนที่ 1 มี 1 บท

บทที่ 1 อุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรมของผู้ประกอบการ บทนี้ได้อธิบายช่องว่างระหว่างความต้องการ และศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจากข้อมูลพบว่านวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ย่างยาก อีกทั้ง

ยังวัดผลยาก และบริหารจัดการยาก คนส่วนใหญ่จะยอมรับต่อเมื่อเห็นผลทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามบริษัท Boston Consulting Group (BCG) ได้ทำการจัดอันดับบริษัทที่มีนวัตกรรมสูงสุดในโลก โดยพิจารณาจาก เจ้าของความคิดในผลิตภัณฑ์ ประสบการณ์เกี่ยวกับลูกค้า โมเดลและกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งไม่ได้สนใจว่าจะมีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นกับดักที่สำคัญ เพราะหลายบริษัทจะให้ความสำคัญเทคโนโลยี หรือหน่วยวิจัยและพัฒนา เพราะจะทำให้ผลิตภัณฑ์ไปผูกติดกับหน่วยงานเดียวในองค์กร ทั้งที่นวัตกรรมสามารถสร้างได้จากทุกคนในองค์กร และทำให้นวัตกรรมจะเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี

นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัญหาที่ต้องการสร้างความเข้าใจกับนวัตกรรมถึง 7 ประการคือ 1) ความหมายที่แท้จริงของนวัตกรรม 2) การมอบหมายความรับผิดชอบที่คลุมเครือ 3) ความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับความสร้างสรรค์ 4) ขาดกรอบการทำงาน 5) ขาดการควบคุม 6) ขาดการทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัว และ 7) ขาดการเน้นความสำคัญต่อลูกค้า หากผู้บริหารองค์กรได้เข้าใจปัญหาเหล่านี้ย่อมจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่เกิดจากองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างสมบูรณ์ และยั่งยืน

¹ สาขาการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา 56000

¹ Tourism Major, University of Phayao, Phayao Province 56000

E-mail: warach.ma@up.ac.th

สำหรับส่วนที่ 2 ภาค 1 มีบทที่ 2 – 9 (8 บท)
บทที่ 2 ภาพรวมของโมเดล A ถึง F ในบทนี้จะอธิบายบริษัทที่มีชื่อเสียงอย่าง Apple, Google, 3M เป็นต้น ได้รับผลดีจากการสละเวลาและทรัพยากรให้กับสร้างนวัตกรรม รวมทั้ง โมเดล A ถึง F ได้ออกแบบมาเพื่อชนะอุปสรรคในการสร้างนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นสูงและสามารถประยุกต์ได้หลากหลายธุรกิจ โดยกำหนดตัวอักษรที่สามารถอธิบายกระบวนการดังกล่าวได้ คือ A (Activators) ผู้เริ่มต้น, B (Browsers) ผู้รวบรวมข้อมูล, C (Creators) ผู้สร้างสรรค์ไอเดีย, D (Developers) ผู้พัฒนา, E (Executor) ผู้ดำเนินการ, F (Facilitators) ผู้อำนวยการ ความสะดวก โดยกำหนดหลัก 6I ของการสร้างนวัตกรรม คือ Initiation (การเริ่มต้น), Information (ข้อมูล), Ideation (ความคิดสร้างสรรค์), Invention (การประดิษฐ์หรือพัฒนา), Implementation (การนำไปปฏิบัติ) และ Instrumentations (การจัดหาเครื่องมือ)

บทที่ 3 ผู้เริ่มต้น (Activators) มีความสำคัญมากที่สุดในการดำเนินกิจกรรมสร้างนวัตกรรม เป็นบุคคลที่จะดึงองค์ออกจากงานประจำ งานในระบบออกไปสู่งานที่ใหม่ ๆ งานที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน รวมไปถึงยังทำหน้าที่กระตุ้นให้ทุกภาคส่วนในองค์กรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้ โดยสามารถกำหนด การสร้างนวัตกรรมออกเป็น สี่ระดับ คือ 1) การสร้างนวัตกรรมโมเดลธุรกิจ 2) การสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน 3) การสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด และ 4) การสร้างนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ รวมถึงสามารถแบ่งผู้เริ่มต้นได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) ผู้บริหารหรือผู้บริหารระดับสูง 2) คนทำงาน 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 4) ผู้เชี่ยวชาญในแวดวงวิทยาศาสตร์และนักวิจัย องค์ประกอบที่สำคัญคือประเภทของการริเริ่มที่เกิดขึ้นที่ประกอบด้วย 1) การเริ่มดำเนินการจากบนสู่ล่าง 2) การเริ่มดำเนินการจากในออกนอก 3) การเริ่มดำเนินการจากล่างขึ้นบน และ 4) การเริ่มดำเนินการจากนอกเข้าไป

บทที่ 4 ผู้รวบรวมข้อมูล (Browsers) มีหน้าที่สำคัญในการเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการความสะดวก ซึ่งจะคอยประเมินผลการดำเนินงาน เป็นผู้ประสานงานกับทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งรวมถึงการวินิจฉัยนวัตกรรม

อันประกอบด้วย 1) การทบทวนเกี่ยวกับนวัตกรรม 2) การวิเคราะห์สินค้าประเภทใกล้เคียง 3) การปรึกษาหารือกันภายใน 4) กระแสสังคม 5) ชนชั้นทางสังคม 6) แนวโน้มทางการตลาด 7) กระบวนการซื้อ และ 8) เส้นทางนวัตกรรม สำหรับเทคนิคที่ใช้ในปัจจุบันในการรวบรวมข้อมูลคือ การสืบค้นหาทางอินเทอร์เน็ต การศึกษาเกี่ยวกับชาติพันธุ์ และการระบุพิภพของผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต ซึ่งทั้งสามวิธีกำลังได้รับความนิยมมากกว่าเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้งานอยู่

บทที่ 5 ผู้สร้างสรรค์ไอเดีย (Creators) สำหรับผู้สร้างสรรค์ไอเดีย คือ ผู้รับผิดชอบในการหาไอเดียใหม่ ๆ ตลอดจนกระบวนการสร้างนวัตกรรม ซึ่งการสรรหาผู้สร้างสรรค์ไอเดียมีอยู่ 3 วิธี คือ 1) การฝึกอบรมพนักงาน ภายในเกี่ยวกับเทคนิคความสร้างสรรค์ต่าง ๆ 2) การจ้าง พนักงานใหม่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และ 3) จ้างองค์กรภายนอกมาช่วยเรื่องความสร้างสรรค์ สำหรับแนวคิดในการสร้างสรรค์ไอเดีย ประกอบด้วย เทคนิคและวิธีการมากมาย คือ 1) การคิดวิเคราะห์แบบซินเนคติกส์ (Synectics) 2) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) 3) สันฐานวิหยาวิเคราะห์ (Morphological Analysis) 4) การตลาดในแนวราบ (Lateral Marketing) 5) การไต่เรียงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ (Attributes Listing) 6) การวิเคราะห์แบบสร้างฉาก (Scenario Analysis) 7) การออกเยี่ยมลูกค้า (Visits) 8) การรังสรรค์ร่วมกันระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค (Co-Creator) และ 9) การปรับ คุณค่าสำหรับลูกค้าใหม่ (Redefining Customer Value)

บทที่ 6 ผู้พัฒนา (Developers) สำหรับผู้พัฒนา คือ ผู้ที่แปลงไอเดียกลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ จากนั้นนำไปขายได้ โดยผู้พัฒนาต้องมีความเข้าใจในข้อจำกัด ทั้งสี่ประการ คือ 1) ข้อจำกัดด้านเทคนิค 2) ข้อจำกัดทางการผลิต 3) ข้อจำกัดทางการตลาด และ 4) ข้อจำกัดทางการเงิน

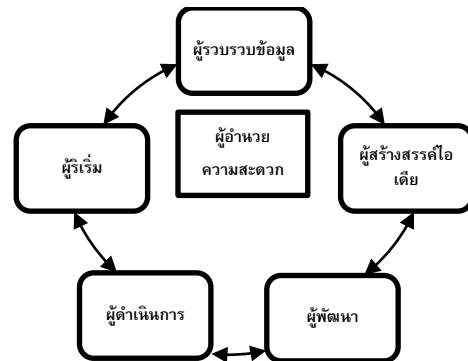
บทที่ 7 ผู้ดำเนินการ (Executor) หรือบทบาทของคนที่จำพวมนวัตกรรมออกสู่ตลาด รวมถึงคอยดูแลตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเท่ากับการดำเนินการ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งสู่ความสำเร็จ แต่ปัญหาที่สำคัญจะต้องพิจารณา คือ ใครคือผู้ดำเนินการจะมาจากภายในบริษัท หรือจัดตั้งบริษัทใหม่มารับผิดชอบ

สิ่งที่กำหนด คือ 1) ระดับการเปลี่ยนแปลงอย่าง พลิกโฉมของนวัตกรรม ยิ่งเปลี่ยนแปลงมากก็ควร ดำเนินในบริษัทใหม่ 2) ความคาดหวังเกี่ยวกับทางฟุ้ง ของนวัตกรรมในระยะยาว ยิ่งคาดหวังว่าจะดำเนินการ ยาวก็ควรดำเนินในบริษัทใหม่ 3) อุปสรรคจากภายใน โดยเฉพาะโครงสร้างและวัฒนธรรม หากมีการต่อต้าน มากก็ควรดำเนินในบริษัทใหม่ 4) การประหยัดต้นทุน หากต้นทุนสูงควรดำเนินการในองค์กรเดิม และ 5) ทรัพยากร หากมีทรัพยากรน้อยควรดำเนินการในองค์กรเดิม และ องค์กรควรจัดตั้งผู้บริหารสูงสุดในการสร้างนวัตกรรม (Chief Innovation Officer : CIO) เพื่อเป็นผู้กำหนด ทิศทางของการสร้างนวัตกรรมแบบ 360 องศา

บทที่ 8 ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitators) มีหน้าที่ คือ อนุมัติการลงทุนในส่วนที่เกี่ยวข้อง, เลือก ตัวเล็คนวัตกรรม, ทำให้กระบวนการสร้างนวัตกรรม ก้าวหน้า, ปลุกขวัญกำลังใจให้กับกลุ่มเมื่อเผชิญกับ อุปสรรค และเป็นผู้ที่ออกคำสั่งให้ “เดินหน้า” สำหรับการ นำนวัตกรรมออกสู่ตลาด สำหรับผู้อำนวยการความ สะดวกสามารถแบ่งออกเป็นภายในและภายนอก (ภายในได้แก่ พนักงาน ทีมที่รับผิดชอบในกระบวนการ สร้างนวัตกรรม ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน ผู้บริหารสูงสุด ด้านการสร้างนวัตกรรม กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหาร สูงสุด คณะกรรมการบริหาร และผู้ถือหุ้น สำหรับ ภายนอก ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ นักลงทุน) สำหรับเครื่องมือที่ช่วยกระบวนการสร้าง นวัตกรรมสามารถดำเนินตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงการขาย คือ วิธีการประเมินโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัวแบบอื่น ๆ, การให้คะแนนทั้งบริษัท, วิธีเดลฟี (Delphi Method), เทคนิคกลุ่มย่อย (Nominal Group Techniques : NGT), เทคนิคหมวกเจ้าความคิดหกใบ (Six Thinking Hat), ฟิลลิปส์ 66 (Phillips 66), ซิกส์ซิกมา (Six Sigma), การ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์, การคาดการณ์ความต้องการ ของลูกค้า, กำไรขาดทุน, การวิเคราะห์ผลการลงทุน, การวิเคราะห์แบบจัดฉาก, และการทดสอบตลาด เป็นต้น

บทที่ 9 ข้อได้เปรียบของการออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมโดยใช้โมเดล A ถึง F เมื่อพิจารณา หลักการสร้างสินค้าและบริการจะมีกระบวนการ

ดังต่อไปนี้ เป้าหมาย -> วิจัย -> ไอเดีย -> ประเมิน -> พัฒนา -> นำออกสู่ตลาด แต่สำหรับโมเดล A ถึง F จะ เรียงลำดับเหมือนกันแต่จะสามารถส่งผลย้อนกลับได้ ดังรูปต่อไปนี้



สำหรับส่วนที่ 3 ภาค 2 มีบทที่ 10 – 13 (4 บท)

บทที่ 10 การวางแผนนวัตกรรม การวางแผน นับเป็นปัจจัยอย่างแรกที่จะทำให้ระบบนวัตกรรม สมบูรณ์ (Total Innovation System) ส่งผลทำให้การ ทำงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จัดสรร ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันเข้าสู่ ทางเดินของกระบวนการสร้างนวัตกรรมในลำดับอย่าง เป็นระเบียบมีแบบแผน โดยการวางแผนนวัตกรรมจะ มีการกำหนดแผนระยะยาว 3 – 5 ปี โดยจะต้องมีการ ทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีเพื่อจัดสรรทรัพยากร รวมถึง แผนเพื่อเป้าหมายสูงสุด สาเหตุในการปรับเปลี่ยนการ วางแผนนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงของระบบ ตลาด, การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี, การเปลี่ยนแปลง ทางกฎระเบียบและการควบคุม, การเคลื่อนไหวของ คู่แข่งขัน, ผลที่เกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม โดย เครื่องมือสำหรับการวางแผนนวัตกรรมประกอบด้วย การวินิจฉัยธุรกิจ, พันธกิจ, เป้าหมายของบริษัท และ กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายและกลยุทธ์ของนวัตกรรม สำหรับเครื่องมือในการวินิจฉัยธุรกิจ ได้แก่ แผนภาพ คุณค่า (Value Map), วิวัฒนาการของอุตสาหกรรม (Industrial Evaluation), Five Force Model, 7S Model และ Marketing Audit การวินิจฉัยธุรกิจเพื่อให้ เข้าใจสถานการณ์ที่แท้จริงของบริษัทและส่งผลต่อการ กำหนด พันธกิจ, เป้าหมายของบริษัท และกลยุทธ์ เป้าหมายและกลยุทธ์ของนวัตกรรมต่อไป

บทที่ 11 มาตรฐาน มาตรฐานนวัตกรรม ประกอบด้วย ชุดเครื่องมือและระบบที่จะใช้วัดความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยมาตรฐานสามารถทำการเปรียบเทียบ 3 อย่างคือคือ 1) การเปรียบเทียบตัวเรากับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน 2) การเปรียบเทียบหน่วยงานภายในองค์กร และ 3) การเปรียบเทียบการเจริญเติบโตของหน่วยงานเอง โดยมาตรฐานจะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) มาตรฐานผลของนวัตกรรมของมุมมองของเศรษฐกิจ 2) มาตรฐานที่ใช้วัดความเข้มข้นของนวัตกรรมในฝ่ายนวัตกรรม 3) มาตรฐานที่ใช้วัดประสิทธิภาพของกิจกรรมที่มีความคิดริเริ่มและการลงทุน และ 4) มาตรฐานที่ใช้วัด วัฒนธรรมแห่งความสร้างสรรค์นั้นแพร่หลายมากแค่ไหนในองค์กร ซึ่งมาตรฐานที่ 4

ประเภทนั้น ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยร่วมกัน 25 แบบ ซึ่งในการใช้งานสามารถผสมผสานมาตรฐานแต่ละประเภทได้ ขึ้นอยู่กับประเภทของนวัตกรรมของแต่ละองค์กร

บทที่ 12 จะพุ่มพักสนับสนุนนวัตกรรมแห่งความสร้างสรรค์ได้อย่างไร ปัญหาที่สำคัญขององค์กรคือการขาดแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม สิ่งเหล่านี้จะต้องผ่านการกระตุ้นและให้โอกาสของผู้บริหารขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่ให้โอกาสและสนับสนุนด้านนวัตกรรมอย่างจริงจัง ไม่ปิดกั้นความคิดของบุคคลในองค์กร และที่สำคัญจะต้องกำจัดสิ่งที่กีดขวางไอเดีย ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้แก่ ความกลัวโดยทั่วไป, กลัวความผิดพลาด, กลัวถูกแก้แค้น, เส้นตายของงาน และความกดดัน, สร้างการแข่งขันภายในองค์กรมากเกินไป, การลดขนาดองค์กร และวิกฤตเศรษฐกิจ และขาดระเบียบวิธีและกระบวนการ ดังนั้นวัฒนธรรมที่หลากหลาย และทีมงานที่มาจากหน่วยงานหลายฝ่ายย่อมจะชวนให้เกิดนวัตกรรมที่ได้ แต่ควรมี พื้นที่ที่ใช้ร่วมกัน บรรยายภาศในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรม และเวลาในการปลดปล่อย จากการทำงานในชีวิตประจำวัน หรือเวลาที่พอเพียงต่อการทำงานด้านนวัตกรรม ที่ไม่ผูกติดกับงานประจำ

บทที่ 13 สิ่งจูงใจและรางวัล สำหรับนวัตกรรม สิ่งจูงใจหมายถึงนโยบายที่มีเจตนาเพื่อจูงใจพนักงานให้สร้างนวัตกรรม รวมไปถึงทำให้บุคลากรที่สร้างนวัตกรรมได้รับคุณค่าที่ได้จากนวัตกรรมที่ตนเองสรรค์สร้าง โดยสามารถแบ่งประเภทของสิ่งจูงใจได้สองประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน (ได้แก่เงินค่าตอบแทน, การตอบแทนด้วยหุ้นในบริษัท, การให้ส่วนแบ่งตามยอดขาย และการจ่ายเป็นสิ่งของ) และ 2) สิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (ได้แก่ได้รับการยอมรับจากสาธารณะ, เปิดทางเข้าสู่แวดวงจำกัด, การให้เวลาและให้ทรัพยากรในการวิจัย)

“กรุณาทำสิ่งใหม่ : Winning at Innovation The A-to-F Model” เป็นหนังสือที่จะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างมีระบบและสามารถตอบสนองต่อการความต้องการขององค์กรและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า รวมทั้งยังทำให้องค์กรต่างๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง สำหรับจุดเริ่มต้นที่ดีของบางองค์กรที่ยังไม่ได้เริ่มต้น ก็ควรพัฒนาจากการทำวิจัยระบบการทำงานในองค์กรหรืองานประจำ (Routine to Research) เพื่อหาจุดพัฒนาระบบการทำงานและค่อยพัฒนาแนวคิดออกสู่ภายนอก ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. เฟอร์นันโด ไตรแอส เดอ เบส, ฟิลิป คอตเลอร์ และอมรรัตน์ ศรีสุรินทร์. กรุณาทำสิ่งใหม่ : Winning at Innovation The A-to-F Model. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: ปราน พับลิชชิ่ง จำกัด; 2556. หน้า 440.