

# นวัตกรรม กับ การจัดการเชิงกลยุทธ์

## *Innovation and Strategic Management*

พงษ์ศักดิ์ เสริมพงษ์พันธ์

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี

pongsak.spp@gmail.com

### บทนำ

ปัจจุบันสภาพการแข่งขันของธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ในโลกนี้มีความรุนแรงมากขึ้น จากผลกระทบของสภาวะโลกาภิวัตน์ จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยเฉพาะอย่างด้านเทคโนโลยี ทำให้ในระยะหลังเราได้เห็นบริษัทหรือกิจการชั้นนำต่างที่จะแข่งขันกันนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ผู้บริโภคบ่อยขึ้น เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Phone , Touch Phone) อุปกรณ์ช่วยทำงานหรือให้ความบันเทิงส่วนตัว (PDA , Tablet , iPad , iPod) เครื่องรับโทรทัศน์หรือจอภาพความละเอียดสูง (LCD , Plasma , LED) บริการเบิกเงินผ่านเครื่อง ATM ข้ามทวีป บริการเคเบิลทีวีจ่ายตามเวลาใช้งานจริง ผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ราคาตามการใช้งานจริง เป็นต้น ธุรกิจของเราที่เช่นเดียวกันก็จำเป็นต้องแข่งขันกับบรรดาคู่แข่งทั้งหลายด้วยนวัตกรรม และเมื่อเราตัดสินใจที่จะแข่งขันด้วยนวัตกรรม จึงเกิดประเด็นคำถามที่น่าสนใจหลายประการ ได้แก่ เราจะสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ด้วยวิธีใด นวัตกรรมที่จะสร้างสรรค์ขึ้นมาหมายถึงอะไรกันแน่ นวัตกรรมแบบไหนกันที่สร้างสรรค์ขึ้นมาแล้วจะได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค สภาวะแบบไหนหรือจังหวะเวลาแบบใดจึงจะถือว่าเหมาะสมที่จะนำเสนอนวัตกรรมสู่ผู้บริโภค การจัดการองค์การหรือโครงสร้างองค์การแบบเดิมที่เป็นอยู่มีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ และถ้าหากเราสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ได้แล้วเราจะสามารถดำรงรักษาความสามารถนั้นได้นานแค่ไหน ประเด็นคำถามเหล่านี้เป็นเรื่องที่เราควรจะต้องใช้ความพยายามหาคำตอบที่ชัดเจนที่สุดให้ได้เสียก่อน เนื่องจากการที่องค์การใดก็ตามจะมีความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ตลอดเวลานั้นเป็นเรื่องที่ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และเวลา หากการดำเนินการที่ไม่มีหลักคิด ไม่มีกลยุทธ์และวิธีการที่เหมาะสม ย่อมเป็นการลดทอนความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้นอย่างยิ่ง บทความต่อไปนี้จะเป็นการเรียบเรียงและนำเสนอประเด็นเกี่ยวข้องต่างๆ ที่น่าสนใจตามลำดับ จนกระทั่งผู้อ่านสามารถพิจารณาเห็นภาพรวมทั้งหมดของการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

## เหตุใดนวัตกรรมจึงสำคัญ

ในหลายอุตสาหกรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยี) เป็นตัวขับเคลื่อน (driver) ความสำเร็จที่สำคัญของกิจการ พบว่า 1 ใน 3 ของยอดขายมาจากนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะ 5 ปีหลัง ตัวอย่างเช่น ยอดขาย 45% ของ 3M เป็นยอดขายที่เกิดจากสินค้าที่เพิ่งคิดค้นและผลิตขึ้นในช่วง 5 ปีหลัง และ ยอดขาย 37% ของ Baxter ในปี 2002 มาจากสินค้าที่คิดค้นผลิตใหม่ในช่วง 5 ปีหลังเช่นเดียวกัน

และเมื่อพิจารณาสถานะโลกาภิวัตน์ทางการตลาด นวัตกรรมยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น การเข้ามาแข่งขันของกิจการจากต่างประเทศเป็นตัวเร่งให้กิจการภายในประเทศยังต้องสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความแตกต่างทั้งในตัวสินค้าและบริการ (Goods and Services) โดยการที่สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ จะเป็นการปกป้องส่วนแบ่งตลาดและกำไร ในขณะที่นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process) จะเป็นการช่วยลดต้นทุน

การใช้ความก้าวหน้าด้านสารสนเทศในการเพิ่มความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เช่น CAD , CAM ช่วยทำให้การออกแบบและผลิตสินค้ากลายเป็นเรื่องที่ย่างและรวดเร็ว หรือ เทคนิคการผลิตแบบยืดหยุ่นช่วยให้กระบวนการผลิตสั้นลง และลดระดับความสำคัญของการประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยให้การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเข้าใกล้ความต้องการของผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

อีกตัวอย่างหนึ่ง สินค้านวัตกรรมในอดีตที่เป็นที่รู้จักกันดี คือ Sony Walkman บริษัทโซนี่ผลิต Walkman ออกมาถึง 75 รุ่น มีความแตกต่างทั้ง ขนาด สี และรูปแบบการจัดเก็บ เช่น MP3 , Minidisk , CD , Cassette , และ Radio ตามปกติการสร้างผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเช่นนี้จะต้องใช้การลงทุนสูงและเวลานาน

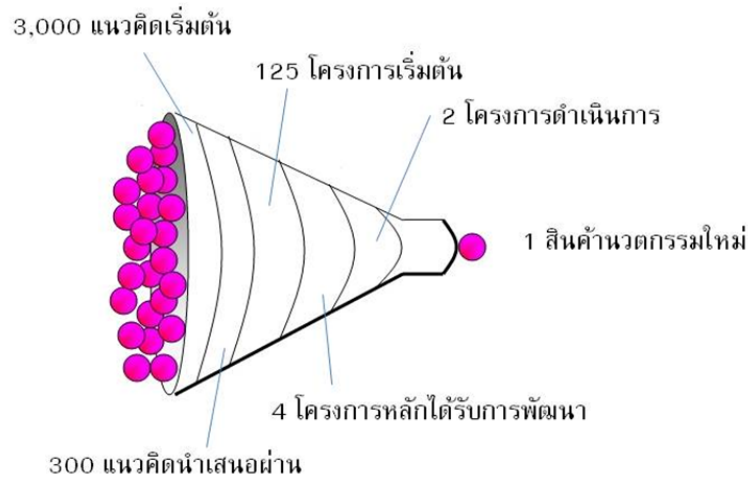
โซนี่ได้ใช้เทคนิคการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing Technique) ในกระบวนการผลิต ทำให้สามารถลดต้นทุนและระยะเวลาการผลิตลงได้ ผลที่ตามมาคือวงจรการผลิตสั้นลง สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ได้ในช่วงระยะเวลาที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง เกิดส่วนตลาด (Segment) ใหม่ ๆ ผลิตภัณฑ์ล้ำสมัยเร็วและมีวงจรชีวิต (Life Cycle) ที่สั้นลง เช่น วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ลดลงเหลือเพียง 4-12 เดือน ผลิตภัณฑ์ฮาร์ดแวร์ลดลงเหลือ 12-24 เดือน เครื่องใช้ไฟฟ้าลดลงเหลือ 18-36 เดือน เป็นต้น

ผลกระทบเหล่านี้ทำให้กิจการต่างๆ ต้องให้ความสำคัญกับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมมากยิ่งขึ้น กิจการใดที่ไม่สามารถสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ จะประสบกับผลกำไรที่ลดลงและผลิตภัณฑ์จะล้าสมัยในที่สุด ถึงแม้จะได้ตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมต่อธุรกิจและการแข่งขันแล้วก็ตาม หลายกิจการได้พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ โดยไม่ได้มีกลยุทธ์ ไม่มีแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน หรือ แม้แต่การเลือกกระบวนการจัดการ โครงการพัฒนานวัตกรรมกรรมที่ดีพอ การกำหนดโครงการพัฒนานวัตกรรมที่กิจการของตนไม่สามารถสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเลือกโครงการที่ไม่เหมาะสมกับทรัพยากรและวัตถุประสงค์ของกิจการ

อย่างไรก็ตามกระบวนการสร้างสรรค่นวัตกรรมไม่ควรมีเงื่อนไขข้อจำกัดที่เกิดจากกฎเกณฑ์หรือแผนดำเนินงานใดๆ จากการศึกษาพบว่าการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินกลยุทธ์ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามไม่ใช่ส่วนใหญ่ของแนวความคิดการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จะได้รับการพัฒนาจนเป็นนวัตกรรมที่สำเร็จสมบูรณ์ พบว่ามีน้อยมากที่แนวคิดใหม่จะประสบผลสำเร็จ หลายโครงการไม่ประสบผลสำเร็จทางด้านเทคนิค หลายโครงการไม่ประสบผลสำเร็จในการทำเป็น

การค้า โดยภาพรวมแล้วพบว่ามีเพียง 1 ใน 3,000 ของแนวคิดเริ่มต้นเท่านั้นที่จะประสบผลสำเร็จในการ

สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมทั้งด้านเทคนิคและเชิงการค้า



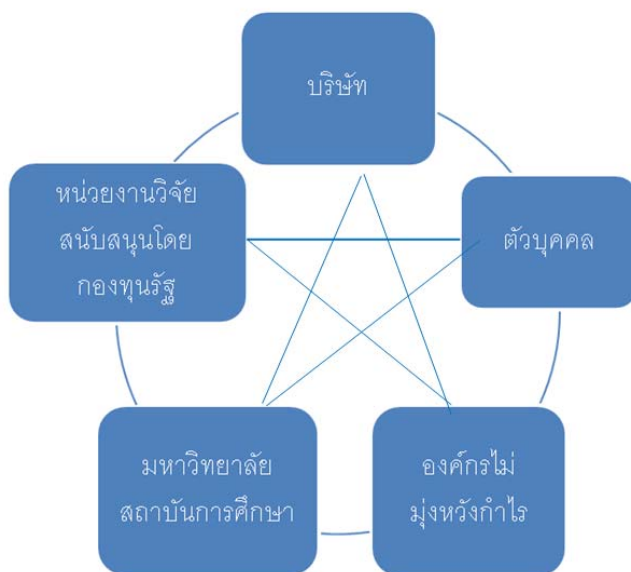
รูปที่ 1 กรวยกรองนวัตกรรม (ที่มา : Melissa A. Schilling)

## แหล่งที่มาของของนวัตกรรม

นวัตกรรมมีกำเนิดมาจากหลายแหล่ง ได้แก่ จากตัวบุคคล (Individuals) เช่นนักประดิษฐ์ที่ชอบทำตัวโดดเดี่ยว หรือ บุคคลที่ชอบประดิษฐ์สิ่งต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะของตนเอง อาจมาจากงานค้นคว้าวิจัยของมหาวิทยาลัย มาจากห้องทดลอง หรือหน่วยงานอภิบาล (Incubators) ของรัฐ หรือ จากองค์กรเอกชนไม่หวังผลกำไร แต่ดูเหมือนว่าการสร้างนวัตกรรมจากองค์กรเอกชนที่มุ่งหวังกำไรจะมีความเหมาะสมหลายประการ เนื่องจากมีความพร้อมด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ประโยชน์และผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจที่ดีในการพยายามสร้างความ

แตกต่างของสินค้าและบริการ สิ่งเหล่านี้สร้างความได้เปรียบได้มากกว่าองค์กรไม่มุ่งหวังผลกำไรและหน่วยงานของรัฐ

นอกจากนี้นวัตกรรมอาจไม่ได้เกิดจากองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ แต่อาจเกิดจากการติดต่อเชื่อมโยงขององค์กรทั้งหลายเหล่านั้น เครือข่ายความร่วมมือของบรรดานักประดิษฐ์จะเป็นการยกระดับของการใช้ความรู้และทรัพยากรที่มาจากหลากหลายแหล่ง และถือได้ว่าเป็นความก้าวหน้าที่ทรงพลังที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้



รูปที่ 2 ระบบแหล่งกำเนิดของนวัตกรรม (ที่มา : Melissa A. Schilling)

## แหล่งกำเนิดความคิดสร้างสรรค์ Creativity

นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการสร้างความคิดแปลกใหม่ ความสามารถในการสร้างความคิดแปลกใหม่นี้เรียกว่า “ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)” ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างงานที่มีประโยชน์และแปลกไม่เหมือนใคร ความแปลกใหม่นี้หมายถึงสิ่งที่ไม่เหมือนกับสิ่งที่เคยมีมาก่อน การใช้ประโยชน์หรือการใช้แก้ปัญหาที่ไม่เหมือนกับที่เคยทำมาก่อน ระดับของความแปลกใหม่นี้เป็นผลมาจาก ประการที่หนึ่ง ลักษณะการใช้งานที่มีความแตกต่างจากของเดิมมากน้อยเพียงใด และ ประการที่สอง ประสบการณ์ในอดีตของผู้รับรู้ (ที่เรียกกันว่าเป็น การปรับเปลี่ยนเล็กน้อย หรือ เป็นความแตกต่างแบบก้าวกระโดด) สินค้าที่แปลกใหม่ในสาขาผู้ผลิต แต่ถ้าเป็นที่คุ้นเคยในสาขาคนส่วนใหญ่ อาจจะเรียกว่าเป็นแค่ งานประดิษฐ์ซ้ำ (Re-invention) สินค้านวัตกรรมควรจะต้องสร้างความรู้สึกรูปแบบใหม่ต่อผู้รับรู้โดยทันที ถึงแม้ว่าจะเคยเป็นที่รู้จักมาบ้างแล้วในบางส่วนของโลก สินค้านวัตกรรมควรจะเป็นสิ่งที่แปลกใหม่ทั้งต่อตัวผู้ผลิตเอง ต่อลูกค้าหรือผู้รับรู้ และต่อสังคมในระดับกว้าง

### 1. ความคิดสร้างสรรค์ระดับบุคคล (Individual Creativity)

ความสามารถที่จะสร้างสรรค์ระดับบุคคลเป็นการทำหน้าที่ด้านสติปัญญา ความรู้ วิชิต บุคลิกภาพ สิ่งจูงใจ และสภาพแวดล้อม สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการมีวิจิต อย่างสร้างสรรค์ จะรวมทั้งความสามารถในการที่จะพิจารณาปัญหาแตกต่างออกไปจากแนวทางเดิมๆ แต่ด้วยวิจิตที่แปลกใหม่เสมอ ความสามารถในการวิเคราะห์ว่า แนวความคิดใดที่คุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่าในการค้นหาต่อไป และความสามารถที่จะแสดงออกทำให้ผู้คนได้เห็นคุณค่าของแนวความคิดเหล่านั้น อย่างไรก็ตามในมุมมองของความรู้ ความคิดสร้างสรรค์อาจจะเป็นดาบสองคม ถ้าหากเจ้าของแนวความคิดไม่มีความรู้ในสาขานั้นๆ มากเพียงพอ คนกลุ่มนี้ก็จะไม่สามารถเข้าถึงประโยชน์ที่แท้จริงของความคิดนั้นได้มากพอ ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความรู้เฉพาะด้านนั้นมากๆ ก็จะกลายเป็นว่าติดกับดักตนเอง กับดักในวิธีการคิดหาเหตุผล (Logic) โลกทัศน์หรือกระบวนทัศน์ในการมองสิ่งต่างๆ (Paradigm) ที่เป็นตัวตน

ของตนเองอยู่ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องกั้นทำให้ไม่สามารถคิดหาทางแก้ปัญหาจากมุมมองแบบอื่นๆ ดังนั้นเป็นไปได้ว่าบุคคลที่มีความรู้ระดับเฉลี่ยก็อาจจะสามารถสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ได้ดีกว่าบุคคลที่มีความรู้เฉพาะเจาะจงในด้านนั้นๆ ด้วยซ้ำไป

แม้จะให้ความสำคัญต่อรูปแบบวิธีคิด (Thinking Styles) บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ก็ควรเลือกที่จะคิดอะไรต่างๆ เชิงนวนิยาย โดยสามารถแยกแยะระหว่างปัญหาใดที่สำคัญหรือไม่สำคัญ เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรค และพร้อมเข้าเสี่ยงกับสิ่งนั้นอย่างมีเหตุผล

แรงจูงใจภายในตน (Intrinsic Motivation) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ บุคคลจะแสดงความคิดสร้างสรรค์ต่องานที่เขามีความสนใจอยู่เดิมและพร้อมจะสนุกกับมัน อย่างไรก็ตามบุคคลจะแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้มากยิ่งขึ้นต้องการสภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนและสามารถตอบแทนรางวัลให้แก่เจ้าของความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้น

## 2. ความคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กร (Organizational Creativity)

การคิดสร้างสรรค์ระดับองค์กรจัดว่าเป็นการทำหน้าที่ของบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้นๆ ความหลากหลายของกระบวนการทางสังคมแลปัจเจกแวดล้อมภายในองค์กร เป็นเครื่องก่อร่างสร้างวิถีทางในการที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การสร้างสรรค์ระดับองค์กรนั้นไม่ใช่เป็นเพียงแค่การมีหรือการอยู่รวมตัวกันอย่างง่าย ๆ ของการสร้างสรรค์ระดับบุคคล แต่โครงสร้างองค์กร ลักษณะของงานประจำวัน ผลประโยชน์ตอบแทน เหล่านี้ล้วนอาจจะเป็นเครื่องกีดขวางหรือส่งเสริมการมีความคิดสร้างสรรค์ก็ได้

วิธีการอย่างง่ายที่บริษัทต่างๆ มักใช้กัน คือ การติดตั้งกล่องรับคำแนะนำ (Suggestion Box) ในอดีตที่ผ่านมา บริษัท NCR เปิดกล่องรับคำแนะนำจากลูกค้ารายชั่วโมง โดยตอบแทนเป็นเงินรางวัล 1 USD สำหรับ

แนวความคิดที่สามารถจะนำไปปฏิบัติได้ ปรากฏว่าหลังจากนั้นมีข้อเสนอแนะเข้ามาถึง 7,000 เรื่อง และสามารถนำไปใช้ได้ถึงหนึ่งในสาม

Honda America จัดทำ “ระบบความคิดที่ขับเคลื่อนโดยพนักงาน (EDIS : Employee-Driven Idea System)” พนักงานคนใดที่เสนอความคิดเข้ามาจะได้รับรางวัลเป็นการรับรู้และให้การยอมรับนับถือมากกว่าการตอบแทนเป็นเงิน โดยที่เจ้าของความคิดนั้นจะต้องรับผิดชอบต่อไปในการติดตามการปฏิบัติตามแนวความคิดนั้น คอยให้คำแนะนำกว่าแนวความคิดนั้นจะได้รับการปฏิบัติจนครบถ้วน และปรากฏว่า มีแนวความคิดที่เสนอแนะเข้ามาและสามารถนำไปปฏิบัติได้จนเกิดผลสำเร็จมีมากถึงร้อยละ 75

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ คือ ธนาคาร Bank One ซึ่งเป็นธนาคารใหญ่อันดับต้นของประเทศสหรัฐอเมริกา ให้พนักงานสามารถเข้าถึง ศูนย์รวบรวมจัดเก็บแนวความคิด (Idea Repository) โดยผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet) ภายในบริษัท พนักงานทุกคนสามารถส่งความคิดเห็น ได้ตอบ หรือ เสนอแนวความคิดร่วมกันได้ ด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบนี้ทำให้พนักงานต่างก็ช่วยกันประเมิน กลั่นกรอง และ ปรับปรุงทุกอย่างให้เข้ากันได้กับประโยชน์ต่างๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างลงตัว

โดยสรุปแล้วระบบการรวบรวมความคิด เช่น การตั้งกล่องรับคำแนะนำ เป็นเรื่องที่ยังและไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก แต่ก็เพียงพอขั้นต้นแรกๆ ที่จะปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ในปัจจุบันหลายกิจการไปไกลกว่านั้น เช่น Motorola 3M และ HP ได้ลงทุนจัดทำโปรแกรมเกี่ยวกับ ความคิดสร้างสรรค์ โดยโปรแกรมนี้สนับสนุนให้ผู้บริหารพยายามส่งสัญญาณลงไปถึงพนักงานทุกคนให้เห็นว่า ความคิดและการเป็นตัวของตัวเองของพนักงานจะได้รับการยอมรับนับถือเสมอ สิ่งนี้ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และดูเหมือนว่าจะเกิดประสิทธิภาพที่ดีกว่าการให้รางวัลตอบแทนเป็นเงิน ซึ่งใน

ความเป็นจริงแล้ว รางวัลตอบแทนที่เป็นเงินได้สร้างปัญหา  
ซ่อนเร้นภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้พนักงาน  
มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่แรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic  
Motivation) มากกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายใน (Intrinsic  
Motivation)

### **เอกสารอ้างอิง**

- [1] Melissa A. Schilling , Strategic management of  
Technological Innovation , McGraw-Hill Irwin , 2005
- [2] Joe Tidd and John Bessant , Managing Innovation 4<sup>th</sup>  
Edition , John Wiley and Sons Ltd., 2009
- [3] The New Age of Innovation , C.K. Prahalad and M.S.  
Krishnan , McGraw-Hill , 2009