

Innovation to the Core : A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates

Peter Skarzynski

Rowan Gibson

Harvard Business Press 2008



ท่ามกลางการแข่งขันในโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงขึ้น นวัตกรรมกลายเป็นพลังขับเคลื่อนทางธุรกิจที่สำคัญในการผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมอย่างยั่งยืน Innovation to the Core จัดเป็นหนังสือ “How to” ที่นำเสนอเทคนิคและวิธีการเพื่อสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม ซึ่ง Peter Skarzynski และ Rowan Gibson ร่วมกันเขียนขึ้นเพื่อกระตุ้นให้องค์กรตระหนักถึงความเป็นไปได้ที่จะสร้างนวัตกรรมให้กลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร

Innovation to the Core บอกเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับนวัตกรรม และการสร้างนวัตกรรมให้เป็นความสามารถหลักขององค์กร มุมมองที่แตกต่างของหนังสือเล่มนี้ คือ การสร้างนวัตกรรมไม่ใช่กิจกรรมพิเศษ หรือหน้าที่เฉพาะของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร หากแต่เป็นการร่วมสร้างนวัตกรรมจากทุกคนในองค์กร เนื่องจากความสามารถด้านนวัตกรรมจะถูกฝังอยู่ในขั้นตอนและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

สาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ คือการนำเสนอกระบวนการและขั้นตอนสำหรับการอัดฉีดนวัตกรรมเข้าสู่กระแสและการดำเนินงานหลักขององค์กร และทำให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกที่ทุกเวลาโดยผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับปฏิบัติการ องค์กรจะได้เรียนรู้วิธีการและเทคนิคที่สำคัญในการ

สร้างนวัตกรรมให้กลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร ซึ่งทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้องค์กรเติบโตและมีกำไรอย่างยั่งยืนจากนวัตกรรม เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน เริ่มจากเปิดมุมมองใหม่ที่มีต่อการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม แนะนำวิธีการต่างๆ ในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม จัดให้มีการประเมินผลที่สะท้อนความสามารถด้านนวัตกรรม บริหารจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อนวัตกรรม ปิดท้ายด้วยแนะนำวิธีการสร้างนวัตกรรมให้เป็นความสามารถหลักขององค์กรดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 (Turning Rhetoric into Reality)

เป็นการกระตุ้นให้องค์กรพิจารณาความสามารถด้านนวัตกรรมของตนเอง และอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรม ก่อนที่องค์กรจะสามารถสร้างนวัตกรรมให้เป็นความสามารถหลักได้ องค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อโลกเพื่อมุ่งหาความคิดใหม่ อันเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างนวัตกรรม นักสร้างนวัตกรรมได้ความคิดใหม่มาจาก การมองนวัตกรรมผ่านเลนส์ 4 แบบ ได้แก่ ทำท่ายความเชื่อเดิม ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มีมีความต่อเนื่องกัน ใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ และทำความเข้าใจความต้องการที่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน

ส่วนที่ 2 (Enlarging and Enhancing the Innovation Pipeline) มุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนความคิดที่มีคุณภาพเพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยแนะนำวิธีการเพิ่มความคิด 5 วิธี ได้แก่ เปิดรับความคิดจากคนจำนวนมาก หว่านเมล็ดพันธุ์ความคิดให้มากพอ เปิดรับความคิดมากขึ้น เพิ่มรูปแบบการผสมผสานความคิด และกำหนดเป้าหมาย

ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการค้นหาความคิด ประเด็นสำคัญในช่วงท้ายของส่วนนี้ คือ การสนับสนุนให้สร้างนวัตกรรมให้กับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ฉีกแนวออกจากบรรทัดฐานของอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือยังไม่พึงพอใจ ให้คุณประโยชน์ใหม่หรือต่างไปจากเดิม ตลอดจนสร้าง และ/หรือ ดึงเอามูลค่าเพิ่มออกมาด้วยวิธีที่แปลกใหม่

ส่วนที่ 3 (Evaluating and Aligning New Growth) นำเสนอวิธีการประเมินความคิดและตัดสินใจเลือกความคิดที่มีศักยภาพ เพื่อไปต่อยอดให้เป็นประโยชน์ทางธุรกิจ การที่องค์กรจะสามารถเลือกความคิดที่มีศักยภาพได้ องค์กรจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างของนวัตกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมให้ชัดเจน โครงสร้างของนวัตกรรมจะเป็นพื้นฐานของการค้นหาความคิด และช่วยกำหนดขอบเขตของกระบวนการค้นหาความคิด

ส่วนที่ 4 (Maximizing the Return on Innovation) กล่าวถึงวิธีการสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากนวัตกรรม โดยการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งเพิ่มทรัพยากรให้มากขึ้นเป็นทวีคูณ ทรัพยากรหลักที่หนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญคือ เงินทุน และบุคลากรที่มีความสามารถ ตอนท้ายของส่วนนี้เน้นให้องค์กรบริหารจัดการความเสี่ยง โดยแนะนำวิธีกำหนดจังหวะเวลาที่เหมาะสมและลดความเสี่ยงของการลงทุนในนวัตกรรม

ส่วนที่ 5 (Driving Innovation to the core) เป็นหัวใจของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งแนะนำแนวทางและวิธีการที่ทำให้นวัตกรรมกลายเป็น

ความสามารถหลักขององค์กร องค์กรต้องรักษาสมดุลระหว่างอุปทานและอุปสงค์ของนวัตกรรมอยู่เสมอ โดยมุ่งเพิ่มอุปทานของนวัตกรรม และจัดการให้อุปสงค์ของนวัตกรรมเกิดขึ้นไปพร้อมกัน โดยแนะนำ Innovation Scorecard ที่ช่วยให้องค์กรกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และสิ่งจูงใจในการบริหารจัดการอุปทานและอุปสงค์ของนวัตกรรม อย่างไรก็ตามความสามารถด้านนวัตกรรมจะกลายเป็นความสามารถหลักได้นั้น องค์กรต้องสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมให้เป็นระบบ โดยพัฒนาองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำและองค์กร บุคลากรและทักษะ กระบวนการ และเครื่องมือ และวัฒนธรรมและค่านิยมไปพร้อมกัน บทเรียนจากส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ คือ ความสามารถด้านนวัตกรรมจะต้องกลายเป็นวิถีชีวิตขององค์กร ที่ผสมผสานไปกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในทุกวัน

หนังสือนวัตกรรมเล่มนี้มิได้มุ่งนำเสนอทฤษฎีด้านนวัตกรรม หากแต่เป็นพิมพ์เขียว (Blueprint) สำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริง Innovation to the core จึงเต็มไปด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย ในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม นำเสนอผ่านกรณีศึกษาที่หลากหลายเกี่ยวกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอมุมมองใหม่ในการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรม โดยเน้นว่านวัตกรรมต้องผสมผสานอยู่ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ไม่ใช่กิจกรรมพิเศษ หรือหน่วยงานพิเศษด้านนวัตกรรมที่เสริมขึ้นมาในองค์กร ความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

แม้หนังสือเล่มนี้ประกอบไปด้วยเนื้อหาในการสร้างนวัตกรรมให้เป็นความสามารถหลักที่น่าสนใจ ผู้ที่ไม่คุ้นเคยกับแนวคิด (Concept) พื้นฐานด้านนวัตกรรมและการจัดการองค์กรมาก่อน อาจเกิดคำถามในบางครั้ง ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้เขียนกล่าวถึงการใช้ Innovation Scorecard ที่ต่อยอดมาจาก Balanced Scorecard ผู้เขียนมิได้อธิบายวิธีการทำ Innovation Scorecard โดยละเอียด ด้วยผู้เขียนประเมินว่าผู้อ่านรู้จัก Balanced Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการจัดการองค์กรที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย

เนื่องจากเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ เป็นแนวคิดที่ได้จากกรณีศึกษาของบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินกิจการในต่างประเทศ เช่น บริษัท CEMEX บริษัท IBM และ บริษัท Whirlpool ทำให้องค์กรในประเทศไทย โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางและเล็ก ไม่สามารถลอกเลียนแบบเทคนิคและวิธีการสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมให้เป็นความสามารถหลักจากหนังสือเล่มนี้ได้ทั้งหมด หากแต่องค์กรต่างๆ เหล่านี้สามารถเรียนรู้ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญจากหนังสือเล่มนี้ และนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก

สุดท้ายนี้ บทเรียนสำคัญจาก Innovation to the core คือ ความสำเร็จด้านนวัตกรรมอย่างยั่งยืนจะไม่เกิดขึ้นจริง หากองค์กรไม่นำความรู้และเครื่องมือด้านนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง

ดร.สาวิตรี สุทธิจักร์