

**การสร้างนวัตกรรมให้เป็น
สมรรถนะหลัก
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

โดย

**นายพิชัย ยิ้มละมัย
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล**

เกาะหมาก



ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม”

นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆด้วยวิธีการใหม่ และยังอาจหมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือองค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน หรือการพัฒนาต่อยอด ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจน ระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น ความคิดริเริ่ม และนวัตกรรม อันหมายถึง ความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (McKeown, 2002) และในหลายสาขา เชื่อกันว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะเป็นนวัตกรรมได้นั้นจะต้องมีความแปลกใหม่อย่างเห็นได้ชัด และไม่เป็นแค่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ เป็นต้นว่า ในด้านศิลปะ เศรษฐศาสตร์ เศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐบาล ซึ่งประวัติศาสตร์นั้น การเปลี่ยนแปลงนั้น

และเป็นที่มาของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม เป็นหัวข้อหลักในการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และวิศวกรรม และหากพูดถึงกับแบบภาษาชาวบ้านแล้ว คำว่า “นวัตกรรม” มักจะหมายถึง ผลลัพธ์ของกระบวนการ และใจฐานะที่นวัตกรรมมักจะได้รับการยกย่อง ว่าเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันเศรษฐกิจ ปัจจัยที่นำไปสู่นวัตกรรม มักได้รับความสำคัญ จากผู้ออกนโยบายว่าเป็นเรื่องวิกฤติ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในสาขาใดสาขาหนึ่ง มักจะเรียกว่า เป็นผู้บุกเบิกในสาขานั้น ไม่ว่าจะป็นในนามบุคคลหรือองค์กร



คำถามที่จำเป็นต้องตอบเกี่ยวกับ “นวัตกรรม”

(1.) พวกเราจะเริ่มต้นจากจุดใด เพื่อให้ให้นวัตกรรมกลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร?

(2.) พวกเราจะดำเนินกระบวนการสร้างความสามารถดังกล่าวอย่างไร?

(3.) สิ่งที่ต้องทำให้ถูกต้องเป็นอย่างแรกคืออะไร เพื่อให้สิ่งต่องๆไปที่ทำให้เกิดผลที่คุ้มค่า?

(4.) เราจะระบุดำเนินการที่ซ่อนอยู่นอกมาได้อย่างไร และจะทำอย่างไรเพื่อกำจัดสิ่งเหล่านี้ให้หมดไป?

(5.) เราจะปลูกฝังยีนแห่งนวัตกรรมในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานระยะสั้นมานับสิบปีได้อย่างไร?

(6.) เราจะเปลี่ยนพนักงาน “ธรรมดา” ให้กลายเป็นนักสร้างนวัตกรรมที่ “ยอดเยี่ยม” ได้อย่างไร?

(8.) เราจะจัดการความขัดแย้งระหว่างความต้องการที่จะ “เปิดรับความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร” และความจำเป็นที่ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าที่สุดอย่างไร?

(9.) เราจะทำอย่างไร เพื่อให้อิสระกับคนในองค์กรมากพอสำหรับการสร้างนวัตกรรม โดยที่ไม่ทำให้คนออกนอกกลุ่มนอกทาง?

(10.) เราจะทดลองแนวคิดใหม่ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในระบบราชการโดยที่ไม่ต้องรับความเสี่ยงจากการตรวจสอบจากทั้งภายนอกและภายในมากเกินไปได้อย่างไร?

(11.) ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เราจะทำอย่างไร เพื่อบริหารวัดผล และเป็นผู้นำนวัตกรรม?

(12.) เราจะทำให้นวัตกรรมกลายเป็นหัวใจ

ความท้าทายใหม่ของนวัตกรรม

(1.) อะไรจะเกิดขึ้นหากทุกคนในองค์กรมาทำงานทุกวันด้วยความเชื่อว่าความคิดของเขาเป็นตัวกำหนดชะตากรรมขององค์กร

(2.) อะไรจะเกิดขึ้น หากองค์กรของเรามีแนวความคิดแปลกใหม่ออกไปจากทุกกองเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ กลยุทธ์ และรูปแบบการทำงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพราะมีนวัตกรรมออกมาอย่างต่อเนื่อง เป็นประโยชน์และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน

(3.) อะไรจะเกิดขึ้นถ้า เราสามารถออนไลน์ได้ทุกวัน ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อตรวจสอบความเคลื่อนไหวและภาพรวมของกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมขององค์กรทันทีที่เกิดขึ้น และได้เผยแพร่ไปสู่ที่อื่น องค์กรอื่น ก่อ

(4.) อะไรจะเกิดขึ้นหากพนักงาน พนักงานจ้างตาม
ภารกิจ พนักงานทั่วไป ทุกคนของเรา ทุกระดับ ทุก
กอง ทุกฝ่าย ได้รับการอบรมในเรื่องหลักการ ทักษะ
และเครื่องมือเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความ
สามารถของพวกเขาในการค้นพบแนวคิดใหม่ๆใน
การพัฒนาท้องถิ่น

(5.) อะไรจะเกิดขึ้นถ้าองค์กรของเรามีเครือข่าย
ของนวัตกรรมที่เชื่อมต่อกันได้ทั่วโลก โดยที่คนของ
เราสามารถค้นหาแหล่งเงินทุน พร้อมทั้งมีบุคลากรที่
มีความสามารถ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
ที่จำเป็นต่อการแปลงความคิดของพวกเขาให้กลายเป็น
เป็นเรื่องของความสำเร็จในการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่าง
รวดเร็ว

(6.) จะเป็นอย่างไรหากแนวคิดในการสร้างและ
รักษาไว้ซึ่งความสามัคคีทางวัฒนธรรมทั่วทั้ง

การทำให้อัตกรรรม เกิดขึ้นจริง

GE : จากบริษัทที่เน้นการลดต้นทุน ไปเป็นแหล่ง
กำเนิดนวัตกรรม

เจฟฟ์ อิมเมลต์ (Jeff Immelt)

P&G : จากการศึกษา “เราจะทำในสิ่งที่เราทำทุกกันมา
ไปเป็นนวัตกรรมแบบเปิด

อลัน จี - แลฟลีย์ (Alan G. Lafley)

Whirlpool : คิด “นอกกรอบ” เดฟ วิตแวม (Dave
Whitwam)

CEMEX : “คู่แข่งแนวใหม่ที่ยากจะเอาชนะ”
ลอเรนโซ่ แซมบราโน่ (Lorenzo Zambrono)



องค์ประกอบระบบนวัตกรรมของ

CEMEX

- (1) ทีมงานนวัตกรรมที่ทำงานด้านนี้โดยเฉพาะ ซึ่งมีผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมเป็นคนที่กำกับดูแล และประกอบด้วยพนักงานประจำที่ต้องรับผิดชอบการใช้งบประมาณประจำปี หลายล้านดอลลาร์
- (2) ทีมงานที่ประกอบด้วยคนจากหลายสายงาน ซึ่งแต่ละทีมประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 10 -12 คน จากทั่วทั้งองค์กร มีหน้าที่หลักในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ และเสนอแผนงานกับแนวคิดหลักๆ ที่แหวกกฎเกณฑ์
- (3) มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการนวัตกรรม (Innovation board) ขึ้นเพื่อคัดเลือกและอนุมัติเงินทุนให้กับโครงการที่เสนอมา โดยที่เงินทุนระยะแรกสำหรับแต่ละโครงการเป็นไปได้ ตั้งแต่ไม่กี่ร้อยดอลลาร์ไปจนถึงหลายหมื่นดอลลาร์

- (5) จัดการแข่งขัน “ปิงปอง (ping - pong) แบบออนไลน์เป็นประจำ โดยมีกรรมการเป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมของบริษัท ในการแข่งขันนี้ คนทั่วทั้งองค์กร จะ “รับส่งความคิดเห็นไปมา” และปรับปรุงให้ดีขึ้นในแต่ละครั้ง
- (6) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับนวัตกรรมโดยเฉพาะ เพื่อเพิ่มความเร็วในการส่งต่อความคิดเห็นใหม่ๆไปทั่วทั้งบริษัท CEMEX โดยระบบนี้มีคลังข้อมูลแบบออนไลน์ เพื่อให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทั้งเรื่องเล็กและเรื่องใหญ่ระหว่างกันได้โดยง่าย
- (7) จัดงาน Annual Innovation Days ขึ้น เพื่อประกาศเกียรติคุณ และชื่นชมยินดีกับผลงานของนักสร้างนวัตกรรมในบริษัท ซึ่งจะมีการให้รางวัล “ออสการ์” ส่วนรับความคิดที่ประสบความสำเร็จ

ระบบนวัตกรรมของ

Whirlpool

(1) การแต่งตั้งรองประธานที่รับผิดชอบในเรื่องนวัตกรรม ทั้งระดับโลกและระดับภูมิภาค

(2) การจัดตั้ง “ทีมงานนวัตกรรม (Innovation teams) ที่มีขนาดใหญ่ และประกอบด้วยคนจากหลายสายงาน สำหรับแต่ละภูมิภาค เพื่อทำหน้าที่ค้นหาความคิดใหม่ๆที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนเป็นการเฉพาะ

(3) การใช้หลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับทั้งองค์กรที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนา และส่งผ่านความคิดกับทักษะในเรื่องนวัตกรรม

(4) การแต่งตั้ง “พี่เลี้ยงด้านนวัตกรรม (Innovation mentors)” ที่เป็นพนักงานชั่วคราวกว่า 600 คน และ “ที่ปรึกษาด้านนวัตกรรม (Innovation consultants)” ที่เป็นพนักงานประจำ 25 คน ซึ่งจะ

(5) การก่อตั้ง “คณะกรรมการนวัตกรรม (Innovation boards)” ประจำแต่ละภูมิภาค และแต่ละหน่วยธุรกิจหลัก ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่จะมาประชุมกันทุกเดือน เพื่อประเมินความคิดและโครงการต่างๆ กำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และกำกับดูแลกระบวนการสร้างความสามารถในเรื่องนวัตกรรมที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง

(6) การจัดงานขนาดใหญ่ที่เรียกว่า “วันแห่งนวัตกรรม (Innovation days)” เพื่อให้ทีมงานนวัตกรรมได้มานำเสนอความคิดของพวกเขาต่อพนักงานคนอื่น ๆ ของบริษัท Whirlpool สื่อ รวมทั้งนักวิเคราะห์จากตลาดหุ้น Wall Street บางครั้งยังมีการจัดงานในห้างสรรพสินค้าย่านชานเมืองเพื่อสำรวจ และรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากคนที่มีโอกาสเป็นผู้

(7) การกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อวัดผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งวัดความก้าวหน้าของการทำให้นวัตกรรมกลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร

(8) การติดตั้งระบบเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อน ซึ่งมีชื่อว่า “Innovation E - space” ที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนของ Whirlpool ได้มีส่วนร่วมในเรื่องนวัตกรรม และเปิดโอกาสให้พวกเขาติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมทุกอย่างของบริษัท



คำถามที่พนักงานทุกคนต้องตอบตรงกัน

- (1) ^{ก่อนสร้างนวัตกรรม} คุณสามารถอธิบายระบบนวัตกรรมขององค์กร
คุณได้หรือไม่
- (2) คุณเชื่อหรือไม่ว่าผู้บริหารระดับสูงมองว่า
พนักงานทุกคนในองค์กรเป็นนักสร้างนวัตกรรม และมี
ศักยภาพที่จะกำหนดทิศทางขององค์กรได้
- (3) คุณได้รับการฝึกอบรมให้เป็นนักสร้างนวัตกรรม
ขององค์กรหรือไม่
- (4) นวัตกรรมมีส่วนสำคัญในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนของคุณมากแค่ไหน
- (5) เป็นเรื่องยากเพียงใดที่คุณจะได้รับเงินทุนแม้
เพียงจำนวนไม่มากนัก เพื่อทดสอบความคิดใหม่ของคุณ
- (6) คุณรู้หรือไม่ว่าต้องไปหาผู้ฝึกสอน หรือผู้ให้คำ
ปรึกษาจากที่ใดในองค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยคุณในการ
พัฒนาแนวคิดต่อไปได้

มุ่งสู่การทำความเข้าใจอย่างเป็นระบบ
ความสำเร็จของการควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่นในช่วง
ทศวรรษที่ 70

(1) ให้การฝึกอบรมพนักงานขององค์กร หลายพัน
คน

(2) ให้เครื่องมือเพื่อใช้งาน

(3) เปลี่ยนตัวชี้วัดการปฏิบัติงานอย่างสิ้นเชิง

(4) ให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานทั่วไป

(5) ให้อำนาจกับพนักงานระดับปฏิบัติการใน
โรงงานที่จะตัดสินใจหยุดเดินสายการผลิตที่มีมูลค่า
นับล้านดอลลาร์

นี้

ตะวันตกล้มเหลวเพราะไม่เข้าใจกระบวนการเหล่านี้

ความสำเร็จในการบริหารนวัตกรรม

(1) การทำให้ทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม
และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

(2) การฝึกอบรม

(3) การให้เครื่องมือ

(4) การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(5) การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

(6) การสร้างค่านิยมองค์กร

(7) การสร้างกระบวนการบริหารงานใหม่ๆ

(8) การบูรณาการงานร่วมกัน

(9) ทำให้นวัตกรรมเป็นหนึ่งเดียวกับการบริหาร

จัดการ



เงื่อนไข 3 ประการที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ยังไม่เคยมีมาก่อน

- (1) ให้ความเวลาและช่วงเว้นว่างสำหรับในองค์กรที่จะได้คิดทบทวน คิดหาสิ่งใหม่ และทดสอบความคิด
- (2) ทำให้ การคิดมีความหลากหลายมากที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อนวัตกรรม
- (3) ส่งเสริมการติดต่อและสนทนาระหว่างกัน หรือ “การผสมผสานสิ่งที่มี” ซึ่งเป็นที่มาของความคิดที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน



คำถามที่เราต้องตอบ

(1) องค์กรของเรามีกลไกในการจัดสรรเวลาของพนักงานให้กับโครงการนวัตกรรมที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรหรือไม่?

(2) ผู้นำทุกระดับต้องรับผิดชอบในการช่วยพนักงานให้ใช้ประโยชน์จากกลไกดังกล่าวหรือไม่?

(3) ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาไว้สำหรับการประชุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อหารือเกี่ยวกับการเติบโตขององค์กรและความพยายามในด้านนวัตกรรม รวมทั้งการคิดทบทวนเกี่ยวกับความรู้และแนวคิดเชิงกลยุทธ์ใหม่ การติดตามความก้าวหน้าของโครงการนวัตกรรมที่ดำเนินอยู่ การจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่จะต้องทำ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างสม่ำเสมอหรือไม่?

(4) เรามีพนักงานในองค์กรจากฝ่ายอื่นที่ไม่ใช่ฝ่าย

(5) องค์กรของเรามีโครงการฝึกสอนอย่างเป็นทางการในเรื่องของหลักการ ทักษะ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรมเหมือนกับที่มีโครงการสอนเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมคุณภาพด้วยวิธีอื่นๆ เช่น Six Sigma หรือไม่?

(6) พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรของเราจะพูดว่า นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของพวกเขาหรือไม่?

(7) นวัตกรรมอยู่ในรายการของสิ่งที่เราต้องทำหรือไม่?

(8) เราได้แบ่งเวลาให้กับการทำกิจกรรมด้านนวัตกรรมตลอดช่วงเวลา 6 เดือน ที่ผ่านมามากพอที่จะช่วยให้องค์กรของเรา / หน่วยงานที่เราสังกัด / ทีมงานที่มีความสามารถในเรื่องนวัตกรรมสูงขึ้นหรือไม่?

(9) เราได้กำหนดเวลาที่จะใช้ในการให้คำปรึกษา และสอนนักสร้างนวัตกรรมได้อย่างเฉพาะเจาะจงหรือ

สร้างความ หลากหลายสูงสุด

ลูค วิสคอนติ (Luke Visconti)
“ถ้าคุณต้องการจะแข่งขันในระดับ
โลก คุณจะต้องเข้าใจก่อนว่า 80% ของ
ประชากรในโลกไม่ใช่คนผิวขาว และ
50% ของประชากรไม่ใช่เพศชาย (และ
อีก 70% ของคนในโลกนี้ไม่ใช่ผู้ที่นับถือ
ศาสนาพุทธ)”



การมองหาคนที่ หลากหลาย

(1) คนที่คิดแบบหลากหลาย (Divergent) และ
คนที่คิดแบบผสมผสาน (Convergent)

(2) คนที่ชอบคิดวิเคราะห์ และคนที่ชอบคิด
อย่างสร้างสรรค์

(3) คนที่ทำงานอยู่ใกล้กับสำนักงานใหญ่ และ
คนที่ทำงานในสาขาที่อยู่ห่างไกล

(4) คนหนุ่มสาว และคนที่สูงวัยกว่า

(5) คนที่ประสบความสำเร็จสูง และคนที่จินตนา
การณีกว้างไกล

(6) คนที่มีความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี และ
คนที่เข้าใจผู้อื่น



การให้สิทธิในการแสดงความคิดเห็นกับคน 3

กลุ่ม ที่ถูกมองข้าม

(1) คนหนุ่มสาว หรืออย่างน้อยก็เป็นคนที่มีมุมมองเหมือน กับคนหนุ่มสาว คนกลุ่มนี้จะใช้ชีวิตได้ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตมากที่สุด

(2) พนักงานใหม่ขององค์กร ควรเป็นคนที่ทำงานในองค์กรอื่นมาก่อน เพราะการเปลี่ยนแปลงจะมาจากคนที่เคยทำงานในที่อื่นมาก่อน ไม่ใช่ผู้ที่มีความโชกโชกในองค์กรนั้นๆ

(3) คนที่มาจากสาขาอื่นขององค์กร เป็นความจริงที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์ และความคิดแบบผู้ประกอบการจะยิ่งเพิ่มขึ้น เมื่อคนทำงานในสาขาที่ห่างไกลจากสำนักงาน

โอกาสในการเกิดนวัตกรรม

โดย แบรด แอนเดอร์สัน (Brad Anderson)
แห่งบริษัท Best Buy

“นี่เราไม่ได้ทำอะไรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้เลยนะ”



ตัวกระตุ้นนวัตกรรม

กรรม

- (1) ความหลากหลายของทีม
- (2) การนำคนจากภายนอกเข้ามาในองค์กร
- (3) การผสมผสานกันเป็นบรรทัดฐานใหม่



ความหลากหลายในมุมมองของ เกร็ก แซเซอรี
(Gregg Zachary)

“ความหลากหลายเป็นตัววัดสุขภาพและความ
มั่งคั่งของชาติในศตวรรษใหม่ .. ∴ การ
ผสมผสานกลายเป็นบรรทัดใหม่ ... การรวมตัวกัน
สามารถเอาชนะการอยู่โดดเดี่ยวได้ โดยเป็นต้น
กำเนิดความคิดสร้างสรรค์ หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณ
ของมนุษย์ กระตุ้นการเติบโตของเศรษฐกิจ และ
สร้างอำนาจให้กับชาติ



คำถามที่เราต้อง

ตอบ

(1) ทีมงานนวัตกรรมในองค์กรของเรามีความหลากหลายมากขึ้นกว่าเมื่อปีที่แล้วอย่างเห็นได้ชัดหรือไม่?

(2) เราให้ความสำคัญกับ “ความหลากหลายทางความคิด” เท่ากับความหลากหลายทางเชื้อชาติ เพศ วัฒนธรรม หรือชาติพันธุ์หรือไม่?

(3) องค์กรของเราเพิ่มสัดส่วนของสมาชิกในกลุ่มที่เป็นคนมีจินตนาการให้มากกว่าคนที่มีประสบการณ์เพื่อคิดหานวัตกรรม และกลยุทธ์ใดๆหรือไม่?

(4) เรามีกระบวนการคัดเลือกที่ทำให้แน่ใจได้ว่าคนหนุ่มสาวพนักงานใหม่ และคนที่ไม่ได้ทำงานในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในทีมงานนวัตกรรมหรือไม่?

(5) เราได้รวบรวมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

การเชื่อมโยงและการ สนทนา

การทำให้ค้นพบสิ่งที่ต้องการโดยบังเอิญ

- คิดทบทวนเกี่ยวกับแผนผังองค์กร
- สร้างแหล่งที่เปิดรับและรวบรวมความคิด
- ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อแสวงหาประโยชน์จาก

จินตนาการของคน

- หาเวลาพบกันโดยตรงให้มากขึ้น



คิดทบทวนเกี่ยวกับ

แผนผังองค์กร

(คำถามที่เราต้องตอบ)

(1) เรามีโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมที่กระจายความรับผิดชอบในเรื่องนี้ให้กับคนทุกคนในระดับขององค์กร และดึงให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่? .. หรือว่าโครงสร้างองค์กรของเรายังกำหนดให้นวัตกรรมเป็นความรับผิดชอบของบางหน่วยงานหรือบางกลุ่มเท่านั้น

(2) องค์กรของเราดำเนินการอะไรบ้างในปีที่ผ่านมา เพื่อให้คนในแต่ละส่วนขององค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น และส่งเสริมให้กลุ่มคนที่ไม่เคยติดต่อกันมาก่อนได้แลกเปลี่ยนความคิดและความสามารถระหว่างกัน

(3) เราทำอะไรบ้างเพื่ออำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารกันโดยตรงระหว่างบุคคลในองค์กรทุก

สร้างแหล่งที่เปิดรับและ รวบรวมความคิด

(คำถามที่ต้องตอบ)

(1) องค์กรของเรามี “ประชาธิปไตยในนวัตกรรม” ที่เปิดรับความคิดจากทุกคนและทุกแห่ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือไม่?

(2) เราได้เปลี่ยนระบบและกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อสร้างแหล่งที่เปิดรับและรวบรวมความคิด โดยมีพื้นฐานจากความความเข้าใจที่ว่าองค์กรยังมีคนอีกมากมายที่มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมใหม่

(3) ผู้บริหารองค์กรเชื่อมั่นในส่วนลึกอย่างแท้จริงว่าพนักงาน “ธรรมดา” สามารถเป็นนักสร้างนวัตกรรมชั้นยอดได้หรือไม่?

(4) เราส่งเสริมให้พนักงานใช้เวลามากขึ้นในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่หรือไม่?

(5) ถ้ามีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความคิดขึ้นมาอย่างหนึ่ง พวกเขาจะสามารถหาเงินทุนและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงได้ง่ายยากเพียงใด

(6) เราได้ทำอะไรบ้างในช่วง 12 เดือน ที่ผ่านมาเพื่อนำจินตนาการ วิทยาการ และทรัพยากรจากคนนอกองค์กรเข้ามาผสมผสานเข้ากับสิ่งที่มีในองค์กร?



การใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อแสวงหาประโยชน์

จากจินตนาการของคน
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิบัติการสำหรับนวัต
กรรม 24 ชั่วโมง

(คำถามที่เราต้องตอบ)

(1) ในช่วง 24 เดือนที่ผ่านมา องค์กรของเราได้สร้างชุมชนใหม่ที่ทำให้เกิดการสนทนาระหว่างคนในและนอกองค์กรในเรื่องนวัตกรรมหรือไม่?

(2) เราใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อกระจายความรับผิดชอบให้กับคนทั้งในและนอกองค์กรในการหาความคิดใหม่ๆอยู่หรือไม่?

(3) ระบบอินเทอร์เน็ตในองค์กรของเรา ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนด้วยความรู้และมุมมองใหม่ๆหรือไม่? ระบบนี้ช่วยสอนวิธีขยายขอบเขตความคิดให้กับคนและแสดงให้เห็นว่า

เคยจะมีวิธีอื่นใดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของเราหรือไม่?

(5) คนในองค์กรของเราสามารถติดต่อกันผ่านทางชุมชนที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถช่วยพวกเขาในการแก้ปัญหาเรื่องนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วหรือไม่?

(6) เราใช้ประโยชน์จากเว็บไซต์ในการทดสอบความคิดใหม่ๆ กับตลาดและวัดผล จากความคิดเห็นที่ได้จากลูกค้า โดยตรงในระดับที่เหมาะสมแล้วหรือไม่?

(7) เราใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วย “ปลดปล่อย” โอกาสฟื้นโครงการที่ดูแลเหมือนไม่มีความคืบหน้าหรือไม่?



หาเวลาพบกันโดยตรง ให้มากขึ้น

(คำถามที่เราต้องตอบ)

(1) ในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา พนักงานทุกคนในหน่วยงานของเราได้มีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการนวัตกรรมที่เราจัดขึ้นมาหรือไม่?

(2) องค์กร / กอง / ฝ่ายของเราจัดงานขนาดใหญ่ที่เปิดโอกาสให้คนจำนวนมากได้มาพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และร่วมกันระดมความคิดเห็นบ่อยแค่ไหน?

(3) ครั้งสุดท้ายที่เราได้เชิญชวนพนักงานของบริษัทหลายร้อยหรือหลายพันคนให้เข้าร่วมในการสนทนา “สด” เกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรมและกลยุทธ์สำหรับอนาคตคือเมื่อใด?

สิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างนวัตกรรมมีเท่าที่กล่าว
มาหรือไม่?

แกรี ฮาเมล (Gary Hamel) “ถ้าคุณขาด
เมล็ดข้าวแบบเดิมในโรงไม่เต็ม ก็แน่นอนว่า
คุณจะต้องได้ขนมปังแบบเดิม”



ความท้าทายของนวัตกรรมและ สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) ทำให้แน่ใจว่าผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย
ทุกฝ่าย (หรืออย่างน้อยก็ผู้ใต้บังคับบัญชาของเรา) มี
เป้าหมายด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และวัดผลเป็นส่วน
หนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของเขา

(2) กำหนดกลไกที่ทำให้พนักงานมีเวลาสำหรับ
การสร้างนวัตกรรมให้ผู้อำนวยการกอง / หัวหน้า
ฝ่ายรับผิดชอบในการช่วยพนักงานแบ่งเวลาจากการ
ทำงานประจำมาใช้ทำงานเกี่ยวกับนวัตกรรม

(3) สร้างระบบในองค์กรที่ช่วยกระจายความ
รับผิดชอบในเรื่องนวัตกรรมให้กับพนักงานทุกระดับ
และทุกฝ่ายในองค์กร

(4) กำหนดให้การฝึกอบรมเรื่องนวัตกรรมมีความสำคัญเป็นอันดับแรกๆ โดยการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมที่จะสอนทุกคนในเรื่องทักษะและเครื่องมือเกี่ยวกับนวัตกรรม สรรหาบุคคลที่มีประสบการณ์ยาวนานให้มาเป็นครูและผู้ฝึกสอนสำหรับคนที่จะกลายเป็นนักสร้างนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

(5) เมื่อต้องการตั้งทีมงานนวัตกรรมทั้งแบบเป็นทางการและเฉพาะกิจ ให้เลือกสมาชิกที่มีความหลากหลาย ทั้งในพื้นฐานของบุคคล ระดับชั้นในองค์กร และประสบการณ์การทำงาน

(6) สร้างช่องทางที่จะใช้เพื่อเปิดรับความคิดจากทุกแห่งหน ทั้งจากภายใน ภายนอก ซึ่งมีทั้งแบบที่เป็นชุมชนบนอินเทอร์เน็ตและการพบปะกันโดยตรง

(7) นำเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาใช้ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการเพิ่ม

“เลนส์” 4 แบบที่ใช้มองนัก สร้างนวัตกรรม

นักสร้างนวัตกรรมได้ความคิดมาจากวิธีการดังต่อไปนี้

(1) ทำท่ายความเชื่อเดิม ตั้งคำถามเพื่อแย้งความเชื่อเดิมที่สืบทอดกันมาในองค์กรเกี่ยวกับปัจจัยผลักดันความสำเร็จ และเรียนรู้จากความล้มเหลว

(2) ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มีคำตอบเหมือนกัน เล็งเห็นแนวโน้มที่ไม่เคยสังเกตมาก่อน

(3) ใช้ประโยชน์จากความสามารถและทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ มองว่าองค์กรเป็นแหล่งรวบรวมทักษะมีค่ามากกว่าที่จะมองว่าเป็นผู้ให้บริการกับเป้าหมาย

(4) ทำความเข้าใจกับความต้องการที่ไม่แสดงออกมาอย่างชัดเจน

ทำทนายความเชื่อ แบบเดิมๆ

เช่น IKEA ตั้งคำถามว่า
ทำไมเฟอร์นิเจอร์ที่ใช้ในบ้านจะต้องผลิต
ตามความต้องการของลูกค้า และละเอียดและ
ประกอบกันเป็นชุด ทำไมเราไม่ผลิตสินค้าที่
เป็นมาตรฐานให้ลูกค้าได้เลือกไป
ประกอบด้วยตัวเองแทน?



Dell ถามว่า
ทำไมบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ต้องมี
ตัวแทนจัดจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ของ
บริษัทเป็นจำนวนมาก และทำไมบริษัทเหล่านี้
จึงบริหารจัดการสินค้าคงเหลือเอง
แทนที่จะปล่อยให้เป็นที่ของ
ซัพพลายเออร์?



Charles Schwab ถามว่า
ทำไมเราต้องซื้อขายหลักทรัพย์ผ่าน
นายหน้าที่คิดค่านายหน้าสูง ทำไมไม่
ซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต?



Southwest Airlines ถามว่า

(1) ทำไมสายการบินต้องมีระบบการบินที่เริ่มต้นจากศูนย์กลางแห่งเดียวไปยังจุดหมายอื่นๆ (hub and spokes) อะไรจะเกิดหากสามารถบินตรงจากจุดหนึ่งไปอีกจุดโดยไม่ผ่านศูนย์กลาง จัดตารางการบิน เพื่อใช้เครื่องบินได้เต็มที่ และนำส่วนที่ประหยัดคืนลูกค้า

(2) ทำไมสายการบินต้องมีโครงสร้างราคาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมีที่นั่งชั้นธุรกิจและชั้นประหยัดให้เลือก ทำไมไม่มีชั้นเดียว เพื่อให้ง่ายและตรงไปตรงมา

(3) ทำไมสายการบินต้องมีเครื่องบินที่ต่างกัน อะไรจะเกิดถ้าเราสามารถดำเนินธุรกิจสายการบินด้วยการใช้เครื่องบินเพียงประเภทเดียว

(4) ทำไมสายการบินต้องมีเครื่องบินที่ต่างกัน

การทำทหายความ เชื่อเติมๆ

- (1) อย่าทำตามผู้นำ
- (2) ทำสิ่งที่ตรงกันข้าม
- (3) เริ่มดำเนินการ



วิธีการทำลายความ เชื่อดั้งเดิม

- (1) ระบุความเชื่อเดิมที่ยึดถือกันมา
- (2) ค้นหาสิ่งที่ไม่สมเหตุสมผล
- (3) ทำสิ่งที่สุดโต่ง
- (4) มองหาคำว่า “และ”



การใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่

มีความต่อเนื่องกัน

แนวโน้มหลายอย่าง เมื่อประกอบกันแล้วมี
โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การแข่งขันหรือ
โครงสร้างองค์กรไปอย่างสิ้นเชิง และก่อให้เกิด
โอกาสใหม่ๆ อย่างมหาศาล

เช่น

(1) ชั่วโมงการทำงานของคนยาวนานกว่าที่
ผ่านมาในอดีต

(2) จำนวนครอบครัวที่มีพ่อหรือแม่เพียงคน
เดียวลำพังกำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(3) ช่วงอายุคนที่แต่งงานสูงกว่าในอดีต

(4) คนเริ่มเลือกซื้อสินค้าบนอินเทอร์เน็ตมากขึ้น
เรื่อยๆ

(5) พันธุ์พืชพันธุ์ผักพื้นบ้านกำลังลดลงเรื่อยๆ

ระบบแนวโน้มที่ไม่มีคำตอบเนื่องกัน (แล้ว)

(1) มองในจุดที่คู่แข่งของคุณไม่มอง

(2) ขยายผลของการเปลี่ยนแปลงที่ดูแล้ว
อาจไม่สำคัญ โดยวิเคราะห์ว่าอะไรจะเกิดขึ้นใน
ลำดับต่อไป

(3) พยายามทำความเข้าใจแนวโน้มต่างๆ
โดยพิจารณาจากอดีต

(4) มองหาความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้ม
ต่างๆ



ใช้ประโยชน์จากความสามารถและ ทรัพย์สินที่มีอยู่

- (1) ทักษะ
- (2) กระบวนการ
- (3) เทคโนโลยี
- (4) สินทรัพย์
- (5) ค่านิยม

รวมกันในแบบที่เป็นเอกลักษณ์
(หรือหาได้ยาก) ของแต่ละองค์กรจะ
เป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์ที่ประชาชน
เห็นค่า และสร้างความแตกต่างได้เป็น
อย่างดี = ความสามารถหลักของ
องค์กร



สินทรัพย์ เชิงกลยุทธ์

สินทรัพย์ขององค์กรที่ยากจะลอกเลียนแบบ พัฒนา หรือได้มา จะเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น ทะเลสาบ เกาะแก่ง ป่าไม้ ป่าชายเลน ป่าพรุ



ระบุสิ่งที่เป็ความ สามารถหลัก

ความสามารถหลักจะต้อง

- (1) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประชาชน
- (2) เป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร (ท้องถิ่น)
หรืออย่างน้อยก็ต้องหาได้ยาก (สำหรับที่อื่น จะให้
ดีต้องหาได้ยากในโลก)
- (3) คงอยู่เป็นระยะเวลานาน
- (4) มีความสำคัญกับสถานะขององค์กรใน
ปัจจุบัน
- (5) สามารถนำไปใช้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาด
ใหม่ หรือธุรกิจใหม่



ระบบสินทรัพย์

เชิงกลยุทธ์

(1) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input Assets) : การเข้าถึงซัพพลายเออร์ ความภักดีของซัพพลายเออร์ ศักยภาพทางการเงิน

(2) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process Assets) : เทคโนโลยีที่มีลิขสิทธิ์ มาตรฐาน ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน

(3) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับช่องทางจัดจำหน่าย (Channel Assets) : การเข้าถึงผู้จัดจำหน่าย ความภักดีของผู้จัดจำหน่าย เครือข่ายการจัดจำหน่าย

(4) สินทรัพย์ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Assets) : ข้อมูลลูกค้า (ประชาชน) ความภักดีของลูกค้า ความรับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ (องค์กร)

(5) ทรัพย์สินที่เป็นความรู้เกี่ยวกับตลาด (Market

คำถามที่เราต้องถามตัว

เองก่อน

(1) องค์กรของเรามีทรัพย์สินอะไรบ้างที่ (ก) หาได้ยาก (ข) มีคุณค่าสำหรับลูกค้า (ค) สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆ

(2) เราสามารถนำสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีไปใช้ประโยชน์ในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้หรือไม่

(3) สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของเราจะมีค่าสำหรับประชาชนหรือลูกค้าอื่นหรือไม่

(4) เราสามารถสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ได้หรือไม่ กล่าวคือเราสามารถคิดหาวิธีการใช้สินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างไปจากเดิมได้หรือไม่

การทำความเข้าใจความ ต้องการที่แฝงเร้นอยู่

วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจลูกค้า

(1) การสังเกตการโดยตรง : ติดตามความเคลื่อนไหวของลูกค้า หรือประชาชนจากหลายมุมมอง ด้วยการทำบันทึกประจำวันจากภาพวิดีโอ

(2) การวาดแผนผังแสดงประสบการณ์ของลูกค้า (ประชาชน) : ทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความรู้สึกของลูกค้า ในแต่ละชั้นความต้องการ

(3) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น : เรียนรู้จากองค์กรทั่วโลกที่อยู่คนละองค์กรกับเรา ซึ่งเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงความคาดหวังของประชาชนโดยสิ้นเชิง



การสังเกตการณ์ โดยตรง

แฮงก์ มาร์ซี่ (Hank Marcy) แห่ง Whielpool

“เราทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานร่วมกับผู้
บริโภค โดยการเข้าไปเยี่ยมชมบ้านของพวกเขา
ไปในที่ที่พวกเขาซื้อสินค้า และให้ผู้บริโภคได้
ทดลองใช้เทคโนโลยีที่ล้ำหน้าของผลิตภัณฑ์
เพื่อให้เข้าใจความต้องการของพวกเขา ในตอน
นี้เราดำเนินกระบวนการในการคิดค้นนวัตกรรม
โดยไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อเสริมแต่งสิ่งที่มีอยู่ แต่
เพื่อมองหาทางแก้ปัญหาให้ลูกค้าแทน”



การวาดแผนผังแสดง

ประสบการณ์ของลูกค้า

กรณีผู้บริหารโรงพยาบาลในอเมริกาพบความต้องการของคนไข้ ปัญหาและความไม่พอใจ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ฉันมีอาการเจ็บป่วย แต่ฉันจะทำอย่างไร เพื่อให้ได้พบแพทย์ หรือสถานพยาบาลที่เหมาะสมกับฉัน

ขั้นที่ 2 ฉันมีภารกิจมากมายที่ต้องทำ และแทบไม่เหลือเวลานัดพบแพทย์ โดยเฉพาะแพทย์ที่ต้องรอคิวนาน

ขั้นที่ 3 ฉันต้องการที่จะได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างเต็มที่จากแพทย์ ฉันอยากให้แพทย์ที่ทำการรักษาเข้าใจความรู้สึกของฉัน ให้เกียรติ และมีความเห็นอกเห็นใจฉัน

ขั้นที่ 4 ฉันต้องการให้แพทย์ที่ตรวจ คำนึงถึง

ขั้นที่ 6 ฉันจะทำอย่างไรให้สามารถมารับการ
รักษาได้ถึงแม้ว่าจะมีฐานะมากมายต้องสะสาง

ขั้นที่ 7 ฉันต้องการให้ห้องรอในโรงพยาบาล
สามารถลดความกังวลใจของฉัน และสามารถตอบสนองความต้องการของฉันได้

ขั้นที่ 8 ในระหว่างที่เข้ารับการรักษาที่โรง
พยาบาล ฉันต้องการทราบข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ และ
ถูกต้องเกี่ยวกับนัดหมายต่างๆ รวมทั้งการเข้าเยี่ยมของ
ญาติและเพื่อนฝูงของฉัน

ขั้นที่ 9 ตอนนี้ฉันออกจากโรงพยาบาลแล้ว แต่
ฉันอ่านใบเรียกเก็บเงินแล้วกลับไม่เข้าใจว่าเป็นค่า
อะไรต่อมิอะไรในนั้น ทำไมใบเรียกเก็บเงินจึงทำให้อยู่
ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายๆไม่ได้

(บทบทที่จะบอกประสบการณ์ทั้งหมดแบบแนวธรรมชาติ)

การเปรียบเทียบกับ องค์กรอื่นๆ

- (1) โอเค ลองไปเที่ยวที่ Walt Disney World ลัก 1 วัน
- (2) เราบินไปลอนดอนด้วยที่นั่งชั้นหนึ่งของสายการบิน British Airways กันเถอะ
- (3) ลองไปเข้าพักที่โรงแรม Four Seasons ลัก 1 อาทิตย์ **กิจกรรม**
เช่น
ถ่ายภาพ บันทึก วาดภาพประสบการณ์ที่แสนวิเศษ

* ทำไมเราไม่จัดทำกระบวนการขั้นตอน กำหนดการ
ในการเปรียบเทียบสิ่งของของพวกเรา คู่แข่ง ของเรา

เกณฑ์การเลือกและใช้ประโยชน์ จาก “ความรู้ที่ได้ค้นพบ”

(1) ความรู้นั้นช่วยให้เรามองเห็นโอกาสใหม่ๆ และแสดงให้เห็นผลกระทบในเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงใดๆหรือไม่

(2) ความรู้ที่ได้มาแต่ละอย่างเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงมุมมองที่มีหลักฐานสนับสนุนหรือไม่? (เช่น ข้อมูล ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ รายงานวิจัยที่คนภายนอกจัดทำ)

(3) ความรู้ที่ได้มาสามารถหักล้างความเชื่อเดิมและตอกย้ำสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนหรือไม่

(4) ความรู้ที่ได้มาแต่ละอย่างมีความชัดเจนดีพอหรือไม่ (ทำให้ไม่เหลือช่องว่างในการตีความหมายแบบที่ขัดแย้งกันเอง)

(5) ทีมงานสำรวจค้นหาแต่ละทีมมี “แหล่งรวบรวม (Port - folio) ของความรู้ที่ได้มาหรือไม่ ตัวอย่าง เช่น ทีมที่รับผิดชอบเรื่องความเชื่อดั้งเดิมและแนวโน้มที่ไม่มีคำตอบเหมือนกัน ได้ค้นพบความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบต่างๆในรูปแบบธุรกิจหรือบริการหรือไม่ ทีมที่รับผิดชอบเรื่อง “ความสามารถหลัก” สามารถรวบรวมความรู้ที่สะท้อนถึงความสามารถที่ซ่อนอยู่ ความสามารถหลัก และความสามารถที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้หรือไม่ ทีมที่รับผิดชอบเรื่อง “ความรู้ที่ลึกเกี่ยวกับลูกค้า” นั้นมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทั้งหมดของลูกค้าที่สำคัญทุกกลุ่มหรือไม่

(6) ทีมสำรวจค้นหาได้ออกนอกขอบเขตของสิ่งที่รู้ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ด้วยตัวเอง หรือว่าความรู้ใหม่นั้น

ความรู้ที่ได้ค้นพบ (discovery insights) มีอยู่ 3 ประเภท

(1) ความรู้ที่แต่ก่อนไม่เคยได้รู้มาก่อน หรือเป็นสิ่งที่เราไม่เคยเห็น

(2) ความรู้ที่แต่ก่อน ไม่ได้ได้รับความสนใจมากพอ หรือเป็นสิ่งที่เราเห็น แต่ถ้าพูดตามความเป็นจริงแล้ว เราไม่ได้ให้ความสำคัญหรือทำอะไรกับมันมากนัก เพราะดูเหมือนว่าเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญกับเราจนกระทั่งถึงตอนนี้

(3) ความรู้ที่แต่ก่อน ถูกนำมาใช้ประโยชน์น้อยเกินไป หรือเป็นสิ่งที่เราเคยพัฒนาต่อมามากแล้ว และเรารู้ว่ามันมีความสำคัญ ... แต่ที่จริงเราสามารถ
ใช้ประโยชน์จากมันได้มากกว่านี้

เราต้องให้ทีมงานสำรวจพูดได้ว่า

*เราเชื่อว่านี่คือ

- (a) ความเชื่อดั้งเดิมในองค์กรที่ต้องได้รับการ
หักล้างมากที่สุด
- (b) แนวโน้มที่น่าจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ของเราได้อย่างสิ้นเชิง
- (c) ความสามารถหลักและทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ที่เรา
สามารถใช้กับผลิตภัณฑ์ ตลาด บริการ หรือ
ธุรกิจ หรือการดำเนินงานใหม่ๆของเรา
- (d) ความต้องการของประชาชน (ลูกค้า) ที่มีอยู่ใน
ปัจจุบัน และผู้ที่มีโอกาสที่จะเป็นลูกค้าใน
อนาคต ซึ่งเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการ
ตอบสนอง และมีความสำคัญมากที่สุดต่อการ
สร้างมูลค่าเพิ่ม

ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่ง

ที่ผู้นำต้องทำ

- (1) ใช้มุมมองทั้ง 4 แบบ เพื่อขยายขอบเขตความคิด 4 ด้าน คือ การท้าทายความเชื่อดั้งเดิม การใช้ประโยชน์จากแนวโน้มที่ไม่มีความต่อเนื่องกัน การใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าที่แฝงเร้นอยู่
- (2) กำหนดให้มุมมองทั้ง 4 แบบ เป็นหลักในการพิจารณาอนาคตขององค์กร
- (3) เปิดโอกาสให้คนจากทุกฝ่ายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาความรู้เหล่านี้ และทดสอบว่าเป็นจริงหรือไม่
- (4) วิเคราะห์ตลาดและสถานการณ์การแข่งขันขององค์กรด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากอดีต พยายามค้น



- (5) หาข้อโต้แย้งวิธีการดำเนินงานขององค์กรและวิธีที่ใช้กันในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยอาจตัดสินใจที่จะเก็บแนวทางปฏิบัติบางอย่างไว้ แต่ต้องผ่านการพิจารณาเป็นอย่างดีแล้ว ไม่ใช่ยึดแบบหลับทูล้ำตาอย่างที่ทำมาในอดีต
- (6) เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีมุมมองแปลกใหม่ และไม่ได้ยึดถือแนวทางดั้งเดิมที่มีอยู่ในองค์กรราชการ
- (7) ทำทนายเราเองและคนอื่น ด้วยการรวบรวมองค์ความรู้แต่ละด้านให้ดีที่สุด และให้ถามตัวเราเองว่าความรู้ที่เราได้มานั้นสามารถแบ่งออกเป็นความรู้ที่ “ไม่เคยรู้มาก่อน ไม่ได้ได้รับความสนใจมากพอ หรือไม่ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่”

การสร้างโอกาสใหม่ให้เกิด

ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(จากความรู้สึกซึ่งที่
ได้ค้นพบ)

กฎของการออกแบบ 5 ข้อ เพื่อเพิ่มจำนวนและ
คุณภาพของความคิดที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัต
กรรม

- การเพิ่มจำนวน 3 ข้อ

(1) เปิดรับความคิดจากคนจำนวนมาก เมื่อค้นหา
โอกาสใหม่ๆในการเติบโต ให้หาวิธีที่จะใช้ประโยชน์
จากความคิดสร้างสรรค์ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กร รวมไปถึง
ไปถึงประชาชน และพันธมิตรเครือข่าย

(2) หว่านเมล็ดพันธุ์ความคิดให้มากพอ ให้ตระหนัก
ว่านวัตกรรมขึ้นอยู่กับจำนวนความคิดที่ได้ คือจะต้อง
ได้ความคิดออกมาเป็นจำนวนมากก่อนที่จะได้ความคิด
ที่ประสบความสำเร็จครั้งใหญ่หลายๆความคิด

(3) เปิดรับความคิดมากขึ้น เพิ่มโอกาสในการสร้าง

- การเพิ่มคุณภาพ 2 ข้อ

(4) เพิ่มรูปแบบของการผสมผสานความคิด มองหาความคิดที่มีศักยภาพพอที่จะเปลี่ยนแปลง รูปแบบในการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริงด้วยการผสมผสาน ความรู้ที่ลึกซึ้ง หลากหลายประเภทเข้าด้วยกัน เพื่อดูว่าการผสมผสานดังกล่าวจะทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมหรือไม่

(5) กำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการค้นหาความคิด กำหนด “สิ่งที่เป้าหมาย” ของนวัตกรรมด้วยการมุ่งค้นหาความคิดในเรื่องเกี่ยวกับความท้าทายขององค์กร ปัญหาของลูกค้า (ผู้รับบริการ) หรือประเด็นปัญหาในองค์กรที่กำหนดไว้

(จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จากความรู้ลึกซึ้งที่ได้ค้นพบ)

เปิดรับความคิดของคน จำนวนมาก

(1) พัฒนานักสร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร
ของเรา

“เราทุกคนต่างมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัว
แต่มีปัญหาคือ ไม่รู้ว่าจะนำมันออกมาใช้ได้
อย่างไร”

พอล จอห์นสัน (Paul Johnson)

(2) การใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ต

(3) มองออกไปนอกองค์กรของเรา

(4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้อาสา
สมัคร

(5) งบประมาณที่จัดพิมพ์ความคิดในชั้นเวลา

เปิดรับนวัตกรรมทางความคิด ในทุกด้าน

เช่น

- (1) นวัตกรรมของเทคโนโลยี
- (2) นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์
- (3) นวัตกรรมของบริการ
- (4) นวัตกรรมของกระบวนการดำเนินงาน

งาน

- (5) นวัตกรรมด้านต้นทุน
- (6) นวัตกรรมด้านประสิทธิภาพ
- (7) นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ
- (8) นวัตกรรมของรูปแบบองค์กร
- (9) นวัตกรรมของอุตสาหกรรม



ความท้าทายของนวัตกรรมและ สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ (ทำอย่างไรเพื่อเพิ่มจำนวน)

(1) เปิดกว้างในการรับความคิด โดยประกาศสิ่งที่ค้นพบลงในเว็บไซต์ขององค์กร แล้วเชิญชวนให้พนักงานทุกคนร่วมเสนอความคิด

(2) อย่าปฏิเสธความคิดใดๆตั้งแต่แรก ด้วยเหตุผลที่ว่ามันมีความสำคัญน้อย ใช้ไม่ได้ในชีวิตจริง พยายามทำแล้วแต่ไม่สำเร็จ เพราะความคิดที่เกิดขึ้นอาจเป็นชวนให้เกิดความคิดที่ดี ส่งผลกระทบบมากขึ้น

(3) ยอมรับหลักคณิตศาสตร์นวัตกรรม คือ การที่จะได้แนวคิดธุรกิจขนาดใหญ่ที่สำเร็จ 1 อย่าง อาจต้องใช้ความคิดเป็นหลายร้อยความคิด

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ (ทำอย่างไรเพื่อปรับปรุงคุณภาพ)

(1) คิดโดยมุ่งเน้นไปที่แนวความคิดหลักบางอย่าง หรือที่จุดมุ่งหมาย

(2) ค้นหาความคิดจากความรู้ที่ได้ค้นพบ แทนที่จะระดมความคิดแบบสะเปะสะปะ

(3) มองหาความคิดที่ “เป็นการบรรจบกัน” ของความรู้ลึกซึ่งหลากหลายประเภท ความคิดที่สามารถสร้างประโยชน์จากความรู้ลึกซึ่งหลายด้านจะเป็นความคิดที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

(4) ความคิดที่ได้จะต้องมีความเฉพาเจาะจง กล่าวคือ ความคิดแต่ละอย่างควรจะระบุไว้ว่า ใครจะเป็นลูกค้า และอะไรเป็นประโยชน์แก่เขา

(5) มองหาตลาดที่ยังเปิดกว้างอยู่ อย่าพยายามไขว่คว้าหาโอกาสในการสร้างกำไรหลายพันล้าน

สร้างนวัตกรรมให้กับรูปแบบธุรกิจ (รูปแบบกิจกรรม)

นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (รูปแบบกิจกรรม)

(1) ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า (ประชาชน) กลุ่มที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือยังไม่พึงพอใจ เช่น คนว่างงาน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ เกษตรกร

(2) ให้คุณประโยชน์ใหม่ หรือต่างไปจากเดิม

(3) สร้าง และ / หรือ ดึงเอามูลค่าเพิ่มออกมาด้วยวิธีที่แปลกใหม่

เช่น - เว็บไซต์ของ eBay

- รูปแบบธุรกิจ iPod / iTunes ของ Apple

- เฟอร์นิเจอร์ประกอบเองของ IKEA

- คอมพิวเตอร์ผลิตตามสั่งของ Dell

- รถ MINI Cooper



นวัตกรรมของรูปแบบธุรกิจ (รูปแบบ กิจกรรม) คืออะไร

รูปแบบธุรกิจ (กิจกรรม) คือ กรอบความคิดที่ใช้เพื่อระบุว่าบริษัท (องค์กร) จะทำอย่างไรเพื่อสร้างมูลค่า ส่งมอบให้กับลูกค้า และดึงเอามูลค่าออกมา การที่จะสร้างได้จะต้องแยกองค์ประกอบของแต่ละส่วนของรูปแบบธุรกิจ (กิจกรรม) ออกจากกัน



เราตอบสนองความต้องการของใคร?	เราเสนออะไรให้กับลูกค้า?	เราจะขายสินค้าและให้บริการกับลูกค้าอย่างไร?	เราจะสร้างรายได้ด้วยวิธีใด?	เราจะทำอะไรเพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่งและรักษาความได้เปรียบในระยะยาว?
------------------------------	--------------------------	---	-----------------------------	---

ลูกค้าของเราคือใคร?
เราตอบสนองความต้องการของส่วนตลาดใดและในพื้นที่ใด?
ใครเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการของเรา?

เราขายสินค้าและบริการอะไรบ้าง?
เราสร้างประโยชน์และแก้ปัญหาอะไรให้กับลูกค้าบ้าง?

เราใช้ช่องทางจัดจำหน่ายใดบ้าง?
เราบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของเราอย่างไร?
กระบวนการและกิจกรรมหลักที่แปลงความสามารถสินทรัพย์และปัจจัยนำเข้าอย่างอื่นให้กลายเป็นมูลค่า

เราคิดค่าใช้จ่ายกับลูกค้าสำหรับอะไรบ้าง?
ต้นทุนที่สำคัญในการขายสินค้าและให้บริการกับลูกค้าได้แก่อะไรบ้าง?
เราจะตั้งมูลค่าที่มีอยู่ออกมาได้อย่างไร?
โครงสร้างราคาของเราเป็นอย่างไร?
เช่น
- คงที่กับรายงวด
- บริษัทกำหนดกับปริมาณเฉพาะร่วมกับ

เราแตกต่างกับคู่แข่งอย่างไร?
เราจะทำอะไรให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ทำให้รู้สึกถึงความแตกต่างดังกล่าว?
ลูกค้าเห็นความแตกต่างในเรื่องใดมากที่สุด?
เราจะรักษาความแตกต่างเอาไว้ได้อย่างไรที่ยั่งยืนหรือไม่?

ตัวอย่าง

สายการบิน Southwest

หลักการ คือ เสนอทางเลือกให้กับลูกค้า นอกเหนือไปจากการเดินทาง โดยรถยนต์ส่วนตัว รถโดยสาร รถไฟ ด้วยการไม่บริการเสริมให้ยุ่งยาก และผู้โดยสารเพลิดเพลินกับกิจกรรมการให้บริการ โดยมีสิ่งที่แตกต่างจากสายการบินอื่น คือ

- (1) ราคาถูก
- (2) บินตรง
- (3) เครื่องรุ่นเดียวกัน
- (4) เป็นโอกาสให้พนักงานร่วมแบ่งปันกำไร
- (5) มอบอำนาจการตัดสินใจให้พนักงาน
- (6) เล่าเรื่องซ้ำขึ้น



วัตถุประสงค์สองด้านที่ต่างกันอย่างชัดเจนของ
การสร้างนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (กิจกรรม)

(1) การค้นหาโอกาสการเติบโตครั้งสำคัญด้วย
การคิดค้นรูปแบบธุรกิจ (กิจกรรม) ที่ไม่เคยมีใครทำ
มาก่อน เช่น University of Phoenix เปิด
หลักสูตรสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานมานานพอสมควร
หรือการสร้างวิทยาเขตที่สหรัฐ การเรียนผ่านเว็บ
ไซด์

(2) พัฒนารูปแบบธุรกิจที่มีอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น
Gladiator Garage Works ของบริษัท
Whirlpool คือ อุปกรณ์ที่ใช้ในโรงรถ



รูปแบบธุรกิจ (องค์กร)

(1) พยายามที่จะสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่อย่างที่ไม่เคยเห็นในอุตสาหกรรมมาก่อน

(2) พัฒนารูปแบบธุรกิจ ที่มีอยู่ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง



คิดถึงนวัตกรรมแบบ องค์รวม

ตัวอย่างเช่น - University of Phoenix เกิดจาก
ความมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบบางอย่างของ
รูปแบบธุรกิจที่มหาวิทยาลัยทั่วไปมองข้าม

- (1) ลูกค้าของเราคือใคร
 - (2) พื้นที่ที่เราให้บริการ
 - (3) วิธีให้บริการ
- แล้วถามว่า เราจะ
สามารถทำในสิ่งที่
แตกต่างกันไปอย่าง
สิ้นเชิงได้หรือไม่?



คำถามเพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมของ
องค์ประกอบต่างๆในรูปแบบธุรกิจ (กิจกรรม
รวม)

เราตอบสนองความต้องการของใคร?

(1) มีลูกค้าประเภทที่บริษัท / องค์กรต่างๆใน
พวกเรามองข้ามมาโดยตลอดอยู่หรือไม่

(2) เราจะกำหนดลูกค้า / ผู้รับบริการ กลุ่ม
เป้าหมายที่ต่างออกไปจากเดิม ซึ่งเป็นกลุ่มที่เห็น
คุณค่าของสิ่งที่เราเสนอมากกว่าลูกค้าที่เรามีอยู่
ได้อย่างไร



เราเสนออะไรให้กับลูกค้า?

(1) เราสามารถนำคุณประโยชน์ที่เสนอให้กับลูกค้าในรูปแบบใหม่หรือสถานการณ์ใหม่ได้หรือไม่

(2) เราสามารถผสมผสานคุณประโยชน์ต่างๆ ที่เสนอให้ลูกค้าในรูปแบบที่จะทำให้ลูกค้าประหลาดใจ และทำให้คู่แข่งไม่ต้องกังวลได้หรือไม่?

(3) เราได้ระบุความต้องการของลูกค้า ที่เราพยายามจะตอบสนองเอาไว้กว้างพอหรือไม่? ในทางกลับกัน ตอนนี้ เรากำลังให้คุณประโยชน์ที่ลูกค้าไม่ได้ให้ความสนใจอยู่หรือไม่

(4) เราคิดวิเคราะห์ในส่วนของการกำหนดเส้นแบ่งระหว่างสิ่งที่บริษัท / องค์กรจะทำและไม่ทำ



เราจะขายสินค้าและให้บริการ กับลูกค้าอย่างไร?

(1) เราสามารถทำให้กระบวนการสร้างความพึงพอใจ และให้ความช่วยเหลือกับลูกค้าง่ายขึ้นอย่างมาก หรือมีความเพลิดเพลินมากขึ้นได้หรือไม่?

(2) เราสามารถเปลี่ยนให้ประสบการณ์ของลูกค้ากลายเป็นแบบที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกที่ดีต่อเรามากขึ้นได้หรือไม่?

(3) มีโอกาสที่จะปรับปรุงการดำเนินงานที่ละชั้น เพื่อให้กระบวนการต่างๆของเรามีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิผลมากขึ้นหรือไม่?

(4) เราจะปรับตำแหน่งของเราในห่วงโซ่อุปทานอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบให้กับเรา

(5) หุ้นส่วนธุรกิจหรือซัพพลายเออร์รายใดบ้างที่เราสามารถร่วมงานด้วย เพื่อให้เราสามารถสร้าง

เราจะสามารถสร้างรายได้ ด้วยวิธีใด?

(1) เราสามารถทำให้การตั้งราคาสอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าเห็นคุณค่าอย่างแท้จริงให้มากขึ้นได้หรือไม่

(2) เราจะเพิ่มความได้เปรียบด้านต้นทุน โดยไม่ให้เกิดความเสี่ยงต่อการทำลายมูลค่าที่เราให้กับลูกค้าได้อย่างไร

(3) โรงสร้างราคาที่มีให้โทษลูกค้าบางราย ให้คุณพิเศษลูกค้าบางราย แบบอ้อมหรือไม่ เราเปลี่ยนโครงสร้างราคาได้หรือไม่?

(4) เราสามารถทำสิ่งที่แหวกแนวไปจากวิธีการตั้งราคาที่บริษัทส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมของเราใช้ได้อย่างไร?



เราจะทำอย่างไร เพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่งและรักษา

ความได้เปรียบในระยะยาว

- (1) สิ่งที่แตกต่างกันจากคู่แข่งจะอยู่ได้นานเพียงใด? ความแตกต่างดังกล่าวจะได้รับความคุ้มครองจากความสามารถหลัก และสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่มีแต่เราเท่านั้นที่ได้ครอบครองหรือไม่?
- (2) มีความแตกต่างใดบ้างที่เรา คู่แข่งเรา ไม่ได้ทำการศึกษา?
- (3) เราได้ทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการค้นหาโอกาสสร้างความแตกต่างในทุกองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจหรือไม่?
- (4) เราสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถและสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ของเราในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าได้หรือไม่?
- (5) เราจะนำความสามารถหลักและสินทรัพย์เชิงกล

ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่ง

ที่ผู้นำต้องทำ
จะทำอย่างไรให้รูปแบบธุรกิจคงความแปลกใหม่ และ
เป็นนวัตกรรมอยู่เสมอ

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) ทำให้แน่ใจว่าทุกคนในบริษัท / องค์กร มีคำ
จำกัดความสำหรับรูปแบบธุรกิจ / องค์กรที่เหมือนกัน ระบุ
ความหมายของคำนี้อย่างชัดเจนและกำหนดคำ
จำกัดความที่ทุกคนใช้ร่วมกัน

(2) อย่าคิดเอาเองว่ารูปแบบธุรกิจ / องค์กรที่มีอยู่ เป็น
วิธีดำเนินธุรกิจ / องค์กรแบบเดียวที่ใช้ได้ผล คอยหาข้อ
โต้แย้งรูปแบบธุรกิจ / องค์กรที่มีอยู่และมองหาทางเลือก
อื่นเสมอ

(3) หาข้อหักล้างสมมติฐานสำคัญแต่ละอย่างในรูปแบบ
รูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ สมมติฐานที่ใช้อยู่ในอดีตยังคงเป็นจริง
หรือยัง? สมมติฐานที่ล้มเหลวหรือไม่? เป็นความท้าทายที่

ความท้าทายของนวัตกรรม : จะทำอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าขอบเขตการค้นหาโอกาสใหม่ๆ นั้น กว้างมากพอ?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) หลีกหนีจากการมองนวัตกรรมอย่างแคบๆ ว่าเป็นงานที่เกี่ยวกับ “การวิจัยและพัฒนา” หรือ “การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” เท่านั้น ให้เรียนรู้ที่จะ พิจารณาทุกแง่มุมของธุรกิจเพื่อหาทางสร้างนวัตกรรม

(2) อย่าคิดเอาเองว่า นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ หรือบริการ “ดีกว่า” นวัตกรรมขององค์กรประกอบ อื่นๆ ในรูปแบบธุรกิจ / องค์กร

(3) ใช้ความรู้อันลึกซึ้งเชิงกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ เพื่อหาข้อโต้แย้ง และพัฒนาแต่ละองค์ประกอบใน



การประเมินและสร้างความสอดคล้องกันของ
โอกาสใหม่ๆในการเติบโต

การตั้งคำถามที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม

การประเมินความคิด

คำถามแรกๆที่บริษัทหรือองค์กรควรถามเกี่ยวกับ
ความคิดของนวัตกรรมเมื่อต้องประเมินโอกาสใหม่

(1) ความคิดนั้น สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง
ครั้งยิ่งใหญ่ได้มากเพียงใด?

(2) ความคิดนั้นจะมีความสำคัญมากน้อยเพียง
ใด?

(3) ความคิดดังกล่าวจะสร้างผลกระทบอย่างไร
ต่อลูกค้า การแข่งขัน และอุตสาหกรรมโดยรวม?

(4) ตลาดเป้าหมายมีขนาดใหญ่เพียงใด?

(5) ลูกค้าต้องการสิ่งนี้จริงหรือไม่?

(6) ลูกค้าจะให้ความสำคัญกับสิ่งนี้มากน้อยเพียง



(7) ควรให้ความสนใจความคิดนั้นๆมากแค่ไหน
การพัฒนาความคิดในขั้นต่อไปจะเป็นเรื่องยาก
เพียงใด?

(8) บริษัท / องค์กรควรทุ่มเทกับความคิดนี้มาก
น้อยเพียงใด?

(9) ความคิดนี้มีความเป็นไปได้มากแค่ไหน?

(10) เทคโนโลยีนี้พัฒนาไปถึงขั้นใด?

(11) เรามีทรัพยากรและความสามารถมากพอที่
จะทำให้เกิดสิ่งนี้ได้หรือไม่?

(12) เราสามารถนำทรัพยากร และความสามารถ
จากภายนอกเข้ามาช่วยด้วย การเป็นหุ้นส่วนกับ
บริษัทได้หรือไม่?

(13) เรามีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้านี้หรือ
ไม่?

(14) เราสามารถสร้างข้อได้เปรียบที่คู่แข่งทำไม่ได้



คำถามที่สำคัญที่สุดต่อการสร้าง
นวัตกรรม

ความคิดนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้ง
ใหญ่ได้มากเพียงใด?



ข้อจำกัดของการ
เปลี่ยนแปลงทีละน้อย

ไม่สามารถแก้ปัญหาใหญ่ได้ และได้ผล
ตอบแทนต่ำ เช่น

- (1) Coke รสใหม่
- (2) มีดโกนชนิดใหม่ของ Gillette
- (3) BMW Series 3

การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เช่น

- (1) IKEA
- (2) Wal – Mart
- (3) Southwest



คำจำกัดความของนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ต้องผ่านการทดสอบอย่างน้อย 1 ใน 3 ข้อดังนี้

(1) ความคิดนั้นสามารถเปลี่ยนความคาดหวังและพฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างสิ้นเชิงหรือไม่

(2) ความคิดนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่

(3) ความคิดนี้สามารถเปลี่ยนรูปแบบการสร้างรายได้ของอุตสาหกรรม การบริการ การบริการสาธารณะได้หรือไม่?



ความคิดที่สามารถเปลี่ยนความคาดหวังและ
พฤติกรรมของลูกค้าได้อย่างสิ้นเชิงหรือไม่
ตัวอย่าง

- (1) Apple
- (2) iPod
- (3) Pay Pal
- (4) Lexus Rx 400 h



ความคิดที่มีสามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งที่
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือ
ไม่? ตัวอย่างเช่น

- เกสซ์พันธุศาสตร์



ความคิดนี้สามารถเปลี่ยนรูปแบบการ
สร้างรายได้ของอุตสาหกรรมได้หรือไม่
ตัวอย่าง

- บริษัท Netflix



คำถามเพื่อประเมินผลกระทบ

(1) ถ้าเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาความคิดนี้ จะมีกี่คนที่ให้ความสนใจอย่างจริงจัง?

(2) ชีวิตของผู้คนจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นจากความคิดนี้มากน้อยเพียงใด?

(3) ความคิดนี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในอุตสาหกรรม / บริการสาธารณะอย่างที่เรารู้จักกันในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด?

(4) รูปแบบการสร้างรายได้ของบริษัท / องค์กร หรืออุตสาหกรรมจะเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด?



ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ
ทำอย่างไร เพื่อให้มีทั้งความคิดที่เป็นการสร้างความ
เปลี่ยนแปลงทีละน้อย และการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) คิดค้นทั้งนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลง
ทีละน้อยและนวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลง
ครั้งใหญ่ นวัตกรรมที่เป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้ง
ใหญ่นั้นมักจะยากในการพัฒนา องค์กรมักสนใจนวัตกรรม
ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงทีละน้อย จึงต้องมีการกำหนด
เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในสัดส่วนนวัตกรรม

(2) ทดสอบความคิดนั้นสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลง
ครั้งใหญ่ได้หรือไม่ คือสามารถเปลี่ยนได้สิ้นเชิงหรือไม่

(3) อย่าคิดเอาเองว่าความคิดที่สามารถสร้างความ
เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จะต้องมีความเสี่ยงสูงตามไปด้วย ●
เพราะมีนวัตกรรมเป็นจำนวนมากที่มีศักยภาพสูงแต่ไม่เสี่ยง

(4) ...

จะทำอย่างไรให้แน่ใจว่านวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่สามารถอยู่รอดได้ในบริษัท / องค์การของเรา

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) เมื่อประเมินความคิด สิ่งแรกที่ต้องสนใจคือ ผลกระทบที่เป็นไปได้ของความคิดที่มีต่อตลาด และ แสดงให้เห็นความต้องการของลูกค้า / ผู้รับบริการที่ ในปัจจุบันยังไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วจึงนำ เกณฑ์ความเป็นไปได้ของความคิด และเกณฑ์ ทางการเงินมาใช้ประเมิน

(2) กำหนดคำจำกัดความของนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เอาไว้อย่างชัดเจน โดย ถามว่าความคิดนั้นสามารถเปลี่ยนความคาดหวังของลูกค้าให้เป็นแบบใหม่ เปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการ

การพัฒนาโครงสร้างของ นวัตกรรม

นวัตกรรมจะต้องกว้างมากพอที่จะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงการปิดกั้นโอกาสในการสร้างนวัตกรรมและทางเลือกต่างๆของกลยุทธ์ก่อนเวลาอันสมควร แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องแคบพอที่จะทำให้ไม่พยายามทำอะไรเกินตัว ดังนั้นจึงต้องรักษาความสมดุลระหว่างสองด้านนี้ จึงเป็นศิลปะที่ละเอียดซับซ้อนอย่างยิ่ง



การกำหนดจุดมุ่งหมายของกระบวนการพัฒนาน

วัฒนธรรม

จุดมุ่งหมายควรกว้างพอที่จะเชิญชวนคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมเสนอความคิด แต่ก็ต้องมีความเจาะจงมากพอที่จะทำให้ความพยายามและการลงทุนในเรื่องวัฒนธรรมขององค์กรมีเป้าหมายที่แจ่มชัด คือ “การไม่ปล่อยให้เด็กเติบโตขึ้นตามใจชอบ” ต้องมีการอบรมขัดเกลา ร่างกาย จิตใจ ปัญญา จิตวิญญาณ



กำหนดแนวทางการเติบโตของธุรกิจ / องค์กร

- GE ระบุความท้าทายว่า “เราจะทำอย่างไร เพื่อให้คุณภาพของแหล่งน้ำในโลกดีขึ้น?” ซึ่ง ทำให้บริษัทสามารถสร้างสรรค์ความคิดและ โครงการเป็นจำนวนมาก

- CEMEX ระบุความท้าทายว่า “การสร้างที่อยู่อาศัยเพื่อคนยากไร้” และผลิตภัณฑ์ที่ใช้แทน ปูนซีเมนต์”

(กว้างแต่ก็แคบพอที่จะตัดความคิดที่อยู่นอก ขอบเขตออกไป)



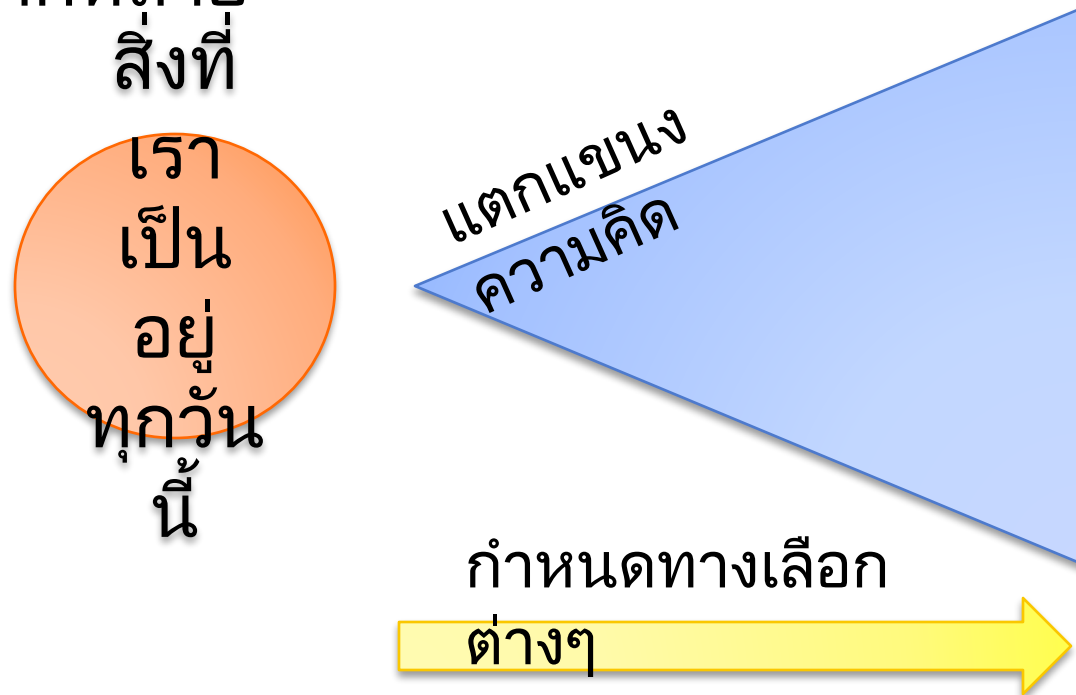
ระบบสิ่งที่เป็นปัญหากับลูกค้า

- P&G มุ่งสร้าง “มูลค่าของแบรนด์”
โดยจะจัดทำรายการของสิ่งที่มีมองว่าเป็น
ปัญหาที่สำคัญที่สุดสำหรับลูกค้า 10 อันดับ
แรก ซึ่งบริษัทพยายามหาทางแก้ไข



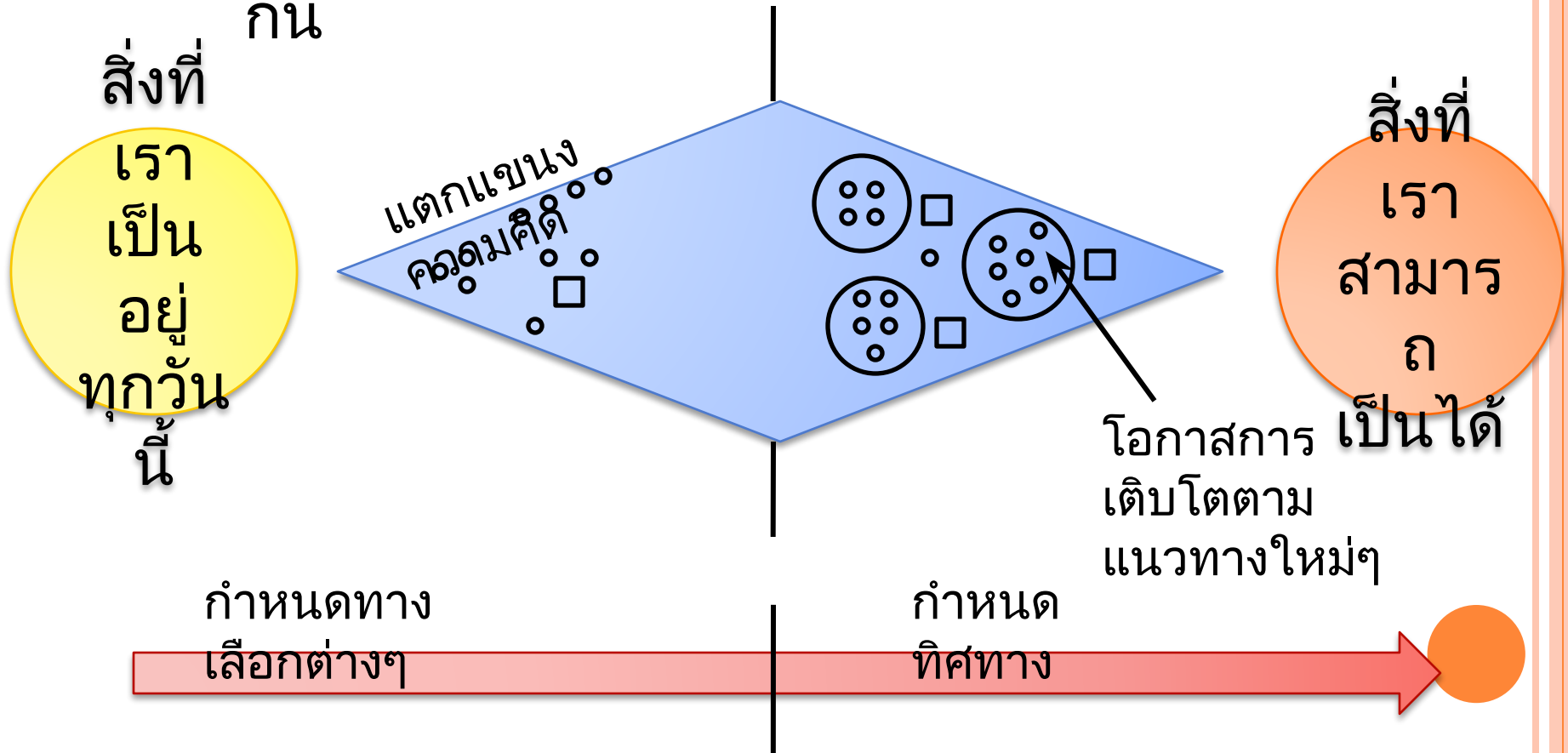
กำหนดโครงสร้างของนวัตกรรม
ขั้นของการแตกแขนงความคิดใน
กระบวนการกำหนดโครงสร้างนวัตกรรม

สิ่งที่เราต้องการเป็นอย่างแรกคือความ
หลากหลาย



ขั้นของการรวมความคิดเข้าด้วยกันใน กระบวนการกำหนดโครงสร้างของนวัตกรรม

สิ่งที่ต้องทำต่อมาก็คือ การรวมความคิดเข้าด้วยกัน



แนวทางของนวัตกรรมที่เป็นไปได้มีดังต่อไปนี้

(1) ประเภทของลูกค้า : บริษัท / หรือองค์กรจะให้ความสนใจกับลูกค้า / ผู้รับบริการกลุ่มใดบ้าง?

(2) ผลประโยชน์ที่จะได้รับ : ผลประโยชน์สำคัญที่เราจะเสนอให้กับลูกค้าที่เราอยากตอบสนองความต้องการได้แก่อะไรบ้าง?

(3) สินค้า / บริการ : เราต้องการจะเป็นผู้นำตลาดของสินค้าหรือบริการประเภทใด?

(4) ตลาดที่สนใจ : เราปรารถนาที่จะเป็นผู้นำในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค หรือระดับโลก?

(5) ความสามารถหลัก : ความสามารถหลักใดบ้างที่เราต้องการความเชี่ยวชาญและนำไปใช้ประโยชน์

(6) ตัวแบบในการสร้างรายได้หรือกำไร : เราจะใช้ตัวแบบใดในการสร้างรายได้และกำไร? เช่น

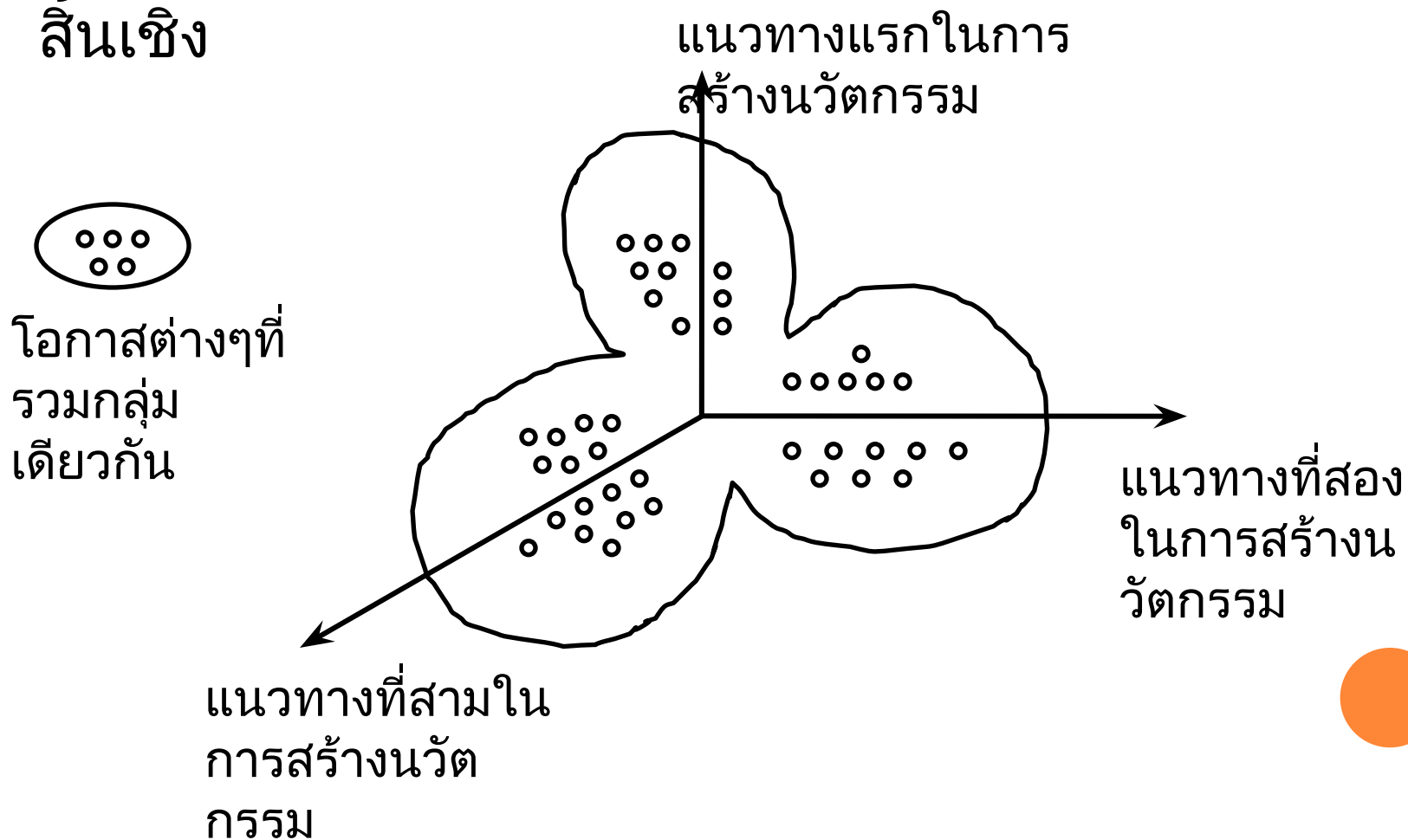
คำอธิบายแนวทางนวัตกรรม “จาก ... ไป
เป็น ...”

เช่น

- (1) “จากผู้นำท้องถิ่นไปเป็นผู้นำระดับโลก”
- (2) “จากการให้ความสำคัญสะดวกไปเป็นการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี”
- (3) “จากการขายสินค้าไปเป็นการให้บริการ”
- (4) “จากการขายสินค้าไปเป็นการสร้างประสบการณ์”



แนวทางการสร้างนวัตกรรม 3 ด้าน
เป้าหมายอยู่ที่การระบุแนวทางที่เฉพาะเจาะจง
สำหรับบริษัท / องค์กรในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ
ธุรกิจ / องค์กรเดิมหรือเปลี่ยนกฎเกณฑ์โดย
สิ้นเชิง



แนวทางในการตัดสินใจเลือกนวัตกรรม

(1) ทุกโครงการหรือกิจกรรมภายในบริษัท / องค์กรจะต้องสอดคล้องกับแนวทางการสร้างนวัตกรรมของบริษัท / องค์กร

(2) การตัดสินใจแต่ละครั้งว่าควรจัดสรรทรัพยากรไปที่ใด ควรทำโดยการประเมินเทียบแต่ละแนวทาง



คำถามที่เราต้องตอบ

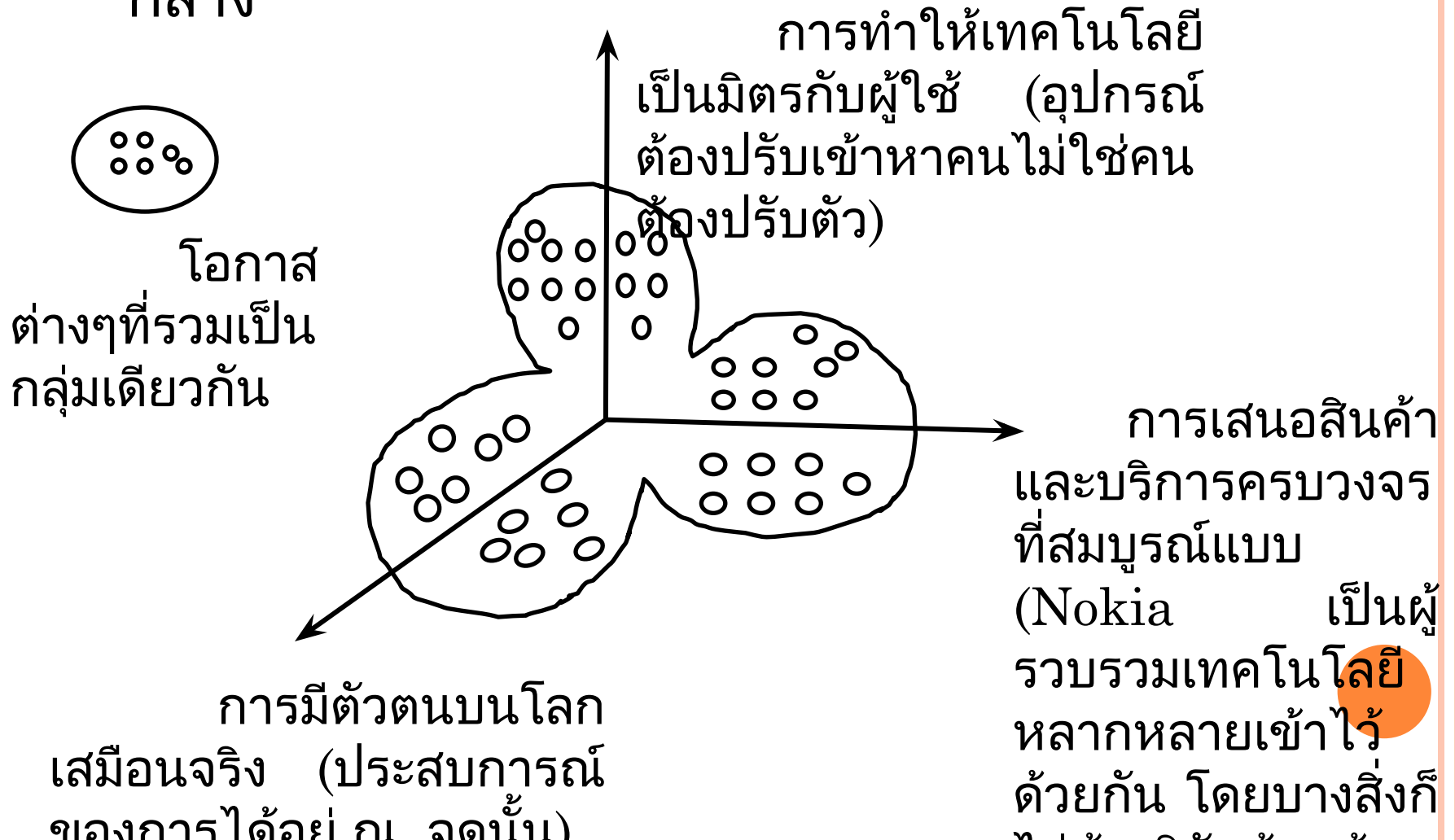
เรากำลังกำหนด “โครงสร้างของนวัตกรรม” ที่ทำให้โอกาสต่างๆ ที่มีเป็นไปได้ในแนวทางเดียวกัน และเป็นอย่างที่เราต้องการให้บริษัท / องค์กร เป็นหรือไม่?

- คริส แจ็กสัน (Chris Jackson) อดีตประธานฝ่ายกลยุทธ์ของ Nokia สรุปว่า “การเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมมากขึ้น จะทำให้ความเป็นไปได้มากขึ้นที่จะทำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สำเร็จ”



โครงสร้างนวัตกรรมของ Nokia

Nokia เปลี่ยนโฉมอุตสาหกรรมโทรศัพท์มือถือ
ถือด้วยโครงสร้างกลยุทธ์ที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง



ประโยชน์ของโครงสร้างนวัตกรรม

- (1) มีประโยชน์อย่างยิ่งในการคัดเลือกโอกาสที่น่าจะประสบความสำเร็จ เพราะเป็นเครื่องมือแยกแยะความคิดที่มีความเป็นไปได้
- (2) เป็นแนวทางให้กับการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวันและการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง
- (3) ทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดแนวทางในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อให้เพิ่มขึ้น เพื่อการปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์
- (4) สามารถกลับไปพิจารณาความคิดทั้งหมด และเรียงลำดับแนวทางต่างๆ ทำให้กำหนดขั้นตอนที่วาง



มุมมองร่วมกันของคนในองค์กร
ทุกคนมีมุมมองร่วมกันในการที่จะก้าว

จาก ไปเป็น ใน

อนาคตขององค์กร จากโครงสร้างนวัต

กรรม

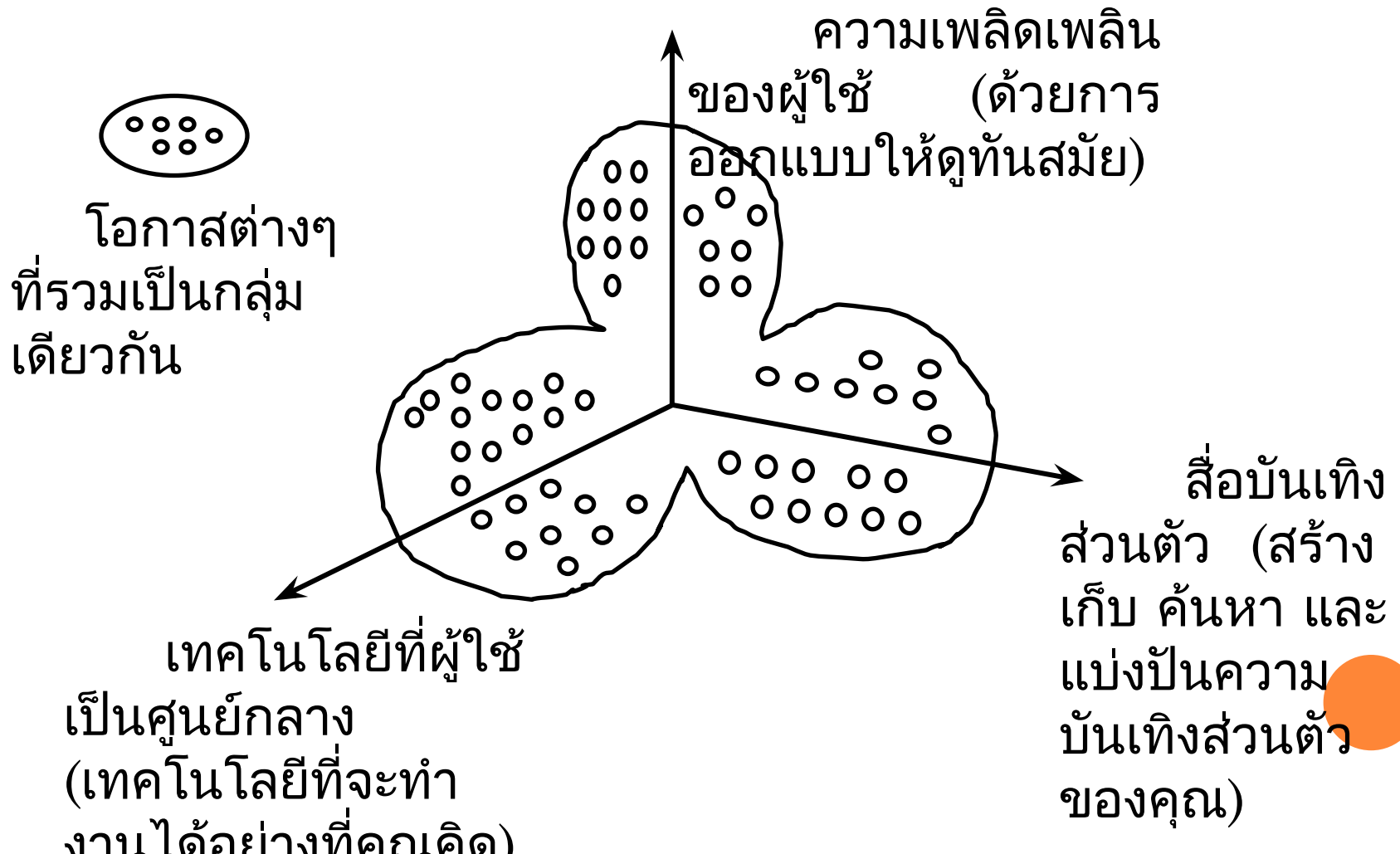


โครงสร้างของนวัตกรรมเป็นมากกว่าพันธกิจ วิสัยทัศน์ หรือแผนงาน

โครงสร้างนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่พันธกิจขององค์กร แต่เป็นพิมพ์เขียวสำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และอุตสาหกรรม หรือบริการสาธารณะ โดยเป็นมุมมองร่วมกันที่ชัดเจนของคนทั่วทั้งองค์กร เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะใช้เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับบริษัท / องค์กรในปัจจุบัน 5 ปี หรือ 10 ปีข้างหน้า ทำให้โครงสร้างนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความน่าเชื่อถือ แปลกใหม่และสร้างความเปลี่ยนแปลงได้มากกว่าแผนธุรกิจ มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าวิสัยทัศน์ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับงานประจำวัน และเป็นแนวทางที่จะ

ตัวอย่างโครงสร้างนวัตกรรม

ถึงแม้ไม่ใช่รายแรกแต่ Apple สามารถเปลี่ยนและขยายขอบเขตนิยามผลิตภัณฑ์ได้สำเร็จ



คำอธิบายลักษณะโครงสร้างนวัตกรรม

- (1) เกิดขึ้นจากความรู้อันลึกซึ้งที่ไม่เคยมีมาก่อน ... ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันภายในองค์กร
- (2) คัดมาจากหลายทางเลือก ... ด้วยกระบวนการที่โปร่งใส
- (3) สร้างแรงบันดาลใจได้อย่างมาก ... และสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที
- (4) ก่อเกิดขึ้นมาจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า ... แต่ก็ยังสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม



คำถามที่ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรต้องตอบ

(1) เราสามารถอธิบายลักษณะของพันธกิจหรือกลยุทธ์องค์กรในแบบเดียวกันนี้ได้หรือไม่

(2) พันธกิจหรือกลยุทธ์มีพื้นฐานมาจากความจริงมากน้อยเพียงใด?

(3) มีกี่คนที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจหรือกลยุทธ์องค์กร?

(4) พันธกิจหรือกลยุทธ์มีความน่าเชื่อถือมากเพียงใด?

(5) พันธกิจหรือกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจทำงานในแต่ละวันได้มากน้อยเพียงใด?



กลยุทธ์ที่กำหนดจากล่างขึ้นบน

อดีต ผู้บริหารระดับสูงไม่กี่คนกำหนด แล้ว
ประกาศว่านี่ คือกลยุทธ์ของเรา นี่คือนโยบายที่
ของเรา จงเดินหน้า ปฏิบัติตามนี้

ปัจจุบัน ต้องหลอมรวมความคิดของพนักงาน
ระดับล่าง ผู้บริหาร โดยมันควรเกิดจากความ
คิดและจิตใจของคนในองค์กร ด้วยรู้สึกที่
แรงกล้าและลึกซึ้ง มีกระบวนการที่โปร่งใส และ
เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วม และ
มองเห็นว่า กลยุทธ์นั้นมาจากที่ใด

เช่น IBM ระดมความคิดของพนักงานถึง
319,000 คน เพื่อดำเนินการเรื่องนี้ เพื่อแลกเปลี่ยน
ความคิดเห็นกับ

การสร้างและทดสอบโครงสร้างขั้นทดลอง

- (1) มองไปในอนาคต โครงสร้างนี้แสดงถึงมุมมองที่เป็นเอกลักษณ์ของเราเกี่ยวกับอนาคตที่เราต้องการให้เกิดขึ้นหรือไม่?
- (2) แตกต่างอย่างเด่นชัด โครงสร้างนี้แตกต่างออกไปอย่างชัดเจนจากกลยุทธ์ของคู่แข่งรายเดิม และกลยุทธ์ของผู้ที่อาจกลายเป็นคู่แข่งในอนาคตหรือไม่?
- (3) มีพื้นฐานจากข้อเท็จจริง โครงสร้างนี้เกิดขึ้นมาจากความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความเชื่อดั้งเดิม แนวโน้มที่ไม่มี ความต่อเนื่องกัน ความสามารถ / สิทธิประโยชน์ และลูกค้าขององค์กรหรือไม่?
- (4) สร้างแรงบันดาลใจ
 - โครงสร้างนี้ทำให้องค์กรต้องพยายามมากขึ้นหรือไม่?



(5)ทำได้จริง

- โครงสร้างนี้มีแนวทางชัดเจนในการวางตำแหน่งองค์กร การจัดสรรงบประมาณ การเข้าซื้อกิจการอื่น การบริหารงานและการจัดสรรทรัพยากรบุคคลหรือไม่?

(6)สร้างความเป็นหนึ่งเดียว โครงสร้างนี้ทำให้คนในองค์กรมารวมตัวกันได้ด้วยการกำหนดขอบเขตของสิ่งที่เราต้องการจะเป็นในอนาคต รวมทั้งสิ่งที่เราจะทำและไม่ทำหรือไม่?

(7)เพิ่มพูนได้ โครงสร้างนี้มีความต่อเนื่องและสามารถเพิ่มพูนได้เมื่อเวลาผ่านไปหรือไม่?



พิมพ์เขียวสำหรับการสร้างอนาคต

โครงสร้างของนวัตกรรมกลายเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคตขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยจะบอกเราเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ อย่างเช่น

(1) ความสามารถขององค์กรในปัจจุบันที่เราควรนำมาใช้ประโยชน์

(2) ความสามารถใหม่ๆ ที่เราควรพยายามสร้างให้ได้

(3) หน่วยงานใหม่ที่เราควรจัดตั้ง

(4) ลูกค้า / ผู้รับบริการสาธารณะกลุ่มใหม่ที่เราควรพยายามทำความเข้าใจ

(5) ช่องทางการจัดจำหน่าย ช่องทางการดึงดูดลูกค้าที่เราต้องศึกษา

“การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนจากทุกระดับ
ประชาชน ทอดอาคส่วน ภาคราชการ และ

ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ

เราจะกำหนดกรอบในการคิดค้นนวัตกรรม
อย่างไรเพื่อให้การคิดค้นนวัตกรรมดำเนินต่อไป
อย่างมีทิศทางและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) พยายามระดมความคิดโดยมุ่งความสนใจไปที่ “จุดมุ่งหมาย” เช่น การเติบโตรูปแบบต่างๆขององค์กร (แนวทางการสร้างนวัตกรรม ความท้าทายที่สำคัญ) หรือปัญหาของลูกค้า

(2) กำหนดโครงสร้างนวัตกรรมของบริษัท / องค์กรเพื่อช่วยให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่า “เราต้องการที่จะเป็นอะไรในอนาคต” แล้วนำโครงสร้างนี้มาใช้เป็นแนวทางในการเลือกโอกาสสร้างนวัตกรรมที่จะทำให้ทุกคนเข้าใจใกล้อนาคตที่ต้องการยิ่งขึ้น



(4) อย่าใช้โครงสร้างของนวัตกรรมที่คลุมเครือจนสามารถรวมอะไรเข้าไปได้ ต้องแน่ใจว่าโครงสร้างดังกล่าวเป็นแนวทางที่ชัดเจนสำหรับสิ่งที่จะ “ทำ” และ “ไม่ทำ”

(5) หาข้อโต้แย้งและปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ใช้อยู่เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้นในตลาด ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดไว้ในขณะที่กำหนดโครงสร้างขึ้นมา

(6) ประโยชน์แท้จริงของโครงสร้างนวัตกรรมนั้นอยู่ที่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทุกคนที่ร่วมกันสร้างมันขึ้นมา อย่าคิดเอาเองว่าคุณจะสามารนำโครงสร้างของเราไปเป็นหลักในการปฏิบัติได้ทันทีที่พวกเขาได้เห็นมัน



เราทำอย่างไรให้คนทุกคนของเราระดับองค์กร เชื่อถือ และรู้สึกมีส่วนร่วมกับโครงสร้างนวัตกรรมของเรา?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) เปิดโอกาสให้คนอื่น ๆ ในองค์กร (มิใช่เพียงแค่ผู้บริหารระดับสูง) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างของนวัตกรรม อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของความคิด นำไปสู่ความร่วมมือแรงร่วมใจเป็นพลังขับเคลื่อนอันสำคัญยิ่ง

(2) ในทางกลับกัน อย่าปล่อยให้คนในองค์กร คิดเอาเองว่า โครงสร้างของนวัตกรรมจะถูกเลือกมาด้วยการใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนกัน เพราะผู้บริหารระดับสูงก็ยังคงต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ



การสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากนวัตกรรม

การบริหารจัดการทรัพยากร และเพิ่มให้เป็นทวีคูณ

อุปสรรคในการจัดทำงบประมาณ

- ผู้ขาย เงินทุนรายเดียว
- ผู้ซื้อ นวัตกรรมรายเดียว
- ผู้ขายและผู้ซื้อเป็นคนคนเดียวกัน

(ยิ่งยาก)



การแก้ไข้ปัญหา

(1) ตั้งหน่วยบ่มเพาะนวัตกรรมและทีมงาน เฉพาะกิจ

(2) ตั้งตลาดกลางสำหรับความคิด เงินทุนและ บุคลากรที่มีความสามารถ

(3) สร้างสิ่งๆที่เหมือนกับ Silicon Valley ขึ้นมา ภายในบริษัท / องค์กร

(4) เชื่อมโยงความคิดเข้ากับเงินทุน

(5) กระบวนการ “Game Changer” ของบริษัท Shell มีกฎคือ

- ความแปลกใหม่ ความคิดนี้เป็นความคิดที่ใหม่และแตกต่างจากเดิมอย่างแท้จริงหรือไม่?

- มูลค่า ความคิดนี้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างมหาศาลได้หรือไม่?

- ทำไมต้องเป็น Shell? บริษัท Shell สามารถต่อย

- (6) การสร้างพอร์ตโฟลิโอของการลงทุน
- (7) การจัดสรรบุคลากรที่มีความสามารถใหม่
- (8) มุ่งหน้าสู่การเป็นองค์กรแบบลูกผสม
- (9) การเพิ่มจำนวนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นทวีคูณ



ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งผู้นำต้องทำ

จะทำอย่างไรให้แน่ใจว่าเงินทุนและคนที่มีความสามารถจะถูกจัดสรรให้กับความคิดที่ดีที่สุดอย่างเพียงพอ

(1) คิดทบทวนเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำงบประมาณในปัจจุบันของเขา กระบวนการนี้ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ๆ เพื่อใช้รักษาสถานะเดิมที่เป็นอยู่

(2) พิจารณาการสร้างแหล่งเงินทุนสำหรับใช้สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการแข่งขัน และใช้สนับสนุนความคิดที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงจากทั้งภายในและภายนอกบริษัท

(3) อย่ายึดคนที่มีความสามารถสูงเอาไว้กับธุรกิจเดิมที่อยู่ตัวแล้ว แต่ควรจะนำเอาหลักการแบบเดียวกับระบบเศรษฐกิจของตลาดเข้ามาใช้ด้วยการสร้างตลาดภายในขึ้นมาสำหรับคนที่มีความสามารถ โดยใช้หลักการดึงดูดคนที่มีความสามารถแทนการจัดสรรทรัพยากรบุคคล

(4) ผสานองค์ประกอบต่างๆของโครงสร้างแบบตลาดกับโครงสร้างแบบบังคับขึ้นด้วยตัวเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพโครงสร้าง

วิธีใดจึงจะดีที่สุดในการเก็บรักษาความคิดที่ได้มาในช่วงแรกเอาไว้และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาต่อไป แทนที่จะปฏิเสธความคิดเหล่านี้ไปก่อนเวลาอันควร

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) รับรู้ว่ามีแต่ความคิดที่มีโอกาสสำเร็จ “ต่ำ” ก็มีค่าพอที่จะทดสอบต่อไป เพื่อให้ได้เรียนรู้มากขึ้นเกี่ยวกับโอกาสในเรื่องนั้นๆ ซึ่งจะเป็นการทดลองแบบจำกัดก็ตามที่

(2) อย่าแยกนวัตกรรมออกไปไว้ใน “ที่รวมนวัตกรรมซึ่งขาดผู้สนับสนุน” ต้องแน่ใจว่าความคิดใหม่ๆ จะถูกนำไปเชื่อมโยงเข้ากับทรัพยากร วิสัยทัศน์ และความสามารถขององค์กร

(3) พิจารณาจากภาพรวมของโครงการลงทุนในนวัตกรรมทั้งหมดโดยการพยายามให้โครงการที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสูงกว่าโครงการที่ล้มเหลว และอย่าใช้ตัวชี้วัดทางการเงินแบบเดิมมาตัดสินแต่ละความคิดที่ยังอยู่ใน

เราจะสร้างนวัตกรรมด้วยทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้ อย่างไร?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) ยอมรับความคิดที่ว่า การสร้างนวัตกรรมด้วยเงินทุนไม่มากเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ โดยวิธีการมากมายที่สามารถใช้ เพื่อเพิ่มจำนวนของทรัพยากรให้สร้างผลตอบแทนที่คุ้มค่ามากขึ้นจากการลงทุนในนวัตกรรมได้

(2) อย่าใช้คำว่า “ทรัพยากรไม่เพียงพอ” เป็นข้ออ้างสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ไร้ประสิทธิภาพ ให้จำไว้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่ได้นั้นมีน้อยกว่าที่คนส่วนใหญ่คิดไว้มาก

(3) ยอมรับแนวคิดที่ว่า “พนักงานธรรมดา” สามารถเป็นต้นคิดนวัตกรรมที่เหลือเชื่อได้เช่นกัน จึงอย่ามองหมายความรับผิดชอบในเรื่องนวัตกรรมให้กัน

จะทำอย่างไรเพื่อให้ความพยายามในการ
สร้างนวัตกรรมดำเนินต่อไปได้?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) มุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายระยะกลางใน
ด้านนวัตกรรมเพียงไม่กี่อย่างก่อน และรักษา
ความมุ่งมั่นไว้อย่างสม่ำเสมอ

(2) อย่าปรับเปลี่ยนนวัตกรรมที่เห็นว่ามีค
ความสำคัญบ่อยๆ เพราะการลงทุนในโครงการที่
เดียวเริ่มเดียวนั้น จะทำลายความน่าเชื่อถือที่มี
ต่อนวัตกรรมนั้นๆ และทำให้ไม่เกิดผลผลิตภาพ



การทำให้อัตถกรรมกลายเป็นความสามารถหลัก ขององค์กร

* รักษาความสมดุลระหว่างอุปทานและอุปสงค์
อยู่เสมอ

อุปทาน (supply) หมายถึง การไหลเวียน และ
คุณภาพของความคิดใหม่ๆ ที่เข้าสู่กระบวนการ
พัฒนานวัตกรรมในแต่ละชั้น

อุปสงค์ (demand) หมายถึง ความต้องการของ
แต่ละองค์กรหรือของทุกองค์กรต่อความคิดเหล่านี้
นั้นมีตามธรรมชาติ

อุปทานน้อย หรือคุณภาพต่ำ = การเฟ้อของ
ความคิด (idea inflation) หมายความว่า โอกาส
ใหม่เพียงไม่กี่อย่างจะถูกนำเสนอ (มันเป็นการทำ
โดยไม่ได้ตั้งใจ)

อุปสงค์ต่ำ คือ องค์กรไม่ให้ความสำคัญ

การเพิ่ม “อุปทาน” ของนวัตกรรม

- ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร
- ทำให้ทุกวิธีทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ



ปัจจัยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหาร

จัดการนวัตกรรม

- (1) การฝึกอบรมทั่วทั้งองค์กร
- (2) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (3) การฝึกสอน และให้คำปรึกษา
- (4) การให้รางวัล และการแสดงความชื่นชม



การฝึกอบรมทั่วทั้งองค์กร

(1) การฝึกอบรมในห้อง

(2) ใช้ระบบการเรียนรู้แบบ

อิเล็กทรอนิกส์กับคนทั้งองค์กร

(3) การศึกษาดูงานนอกสถานที่

(4) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน



ระบบเทคโนโลยี

- (1) ระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร
- (2) กล้องรับความคิดเห็นแบบออนไลน์
- (3) ชุมชนออนไลน์

ฯลฯ



การฝึกสอนและให้คำปรึกษา

- (1) แต่งตั้งผู้ฝึกสอน
- (2) แต่งตั้งผู้ให้คำปรึกษา



การให้รางวัลและการแสดงความ

ชื่นชม

- การจัดงานมอบรางวัล
- การให้ประกาศ
- การมอบสิ่งของตอบแทน



การเพิ่มอุปสงค์ของนวัตกรรม

- ผู้นำ ผู้บริหาร จะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรม
- ผู้บริหาร ผู้นำ จะต้องมองว่านวัตกรรมเป็นเรื่องหลักขององค์กร



การบริหารจัดการอุปสงค์ภายในองค์กร

การเพิ่มผลิตภาพ 2 แบบ

(1) การลดทรัพยากรและต้นทุนที่ใช้ใน
ขณะที่รายได้เท่าเดิม

(2) การใช้ทรัพยากรและต้นทุนเท่าเดิมแต่
เพิ่มรายได้ เพิ่ม บริการสาธารณะให้มากขึ้น



เครื่องมือที่สำคัญต่อการเพิ่มอุปสงค์ของ นวัตกรรม

- (1) กระบวนการจัดทำงบประมาณ
- (2) การจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร
- (3) เป้าหมายการเติบโตที่ท้าทาย



การวัดผลการดำเนินงานในด้านนวัตกรรม (ถ้าเราไม่สามารถวัดได้เราก็ไม่สามารถบริหารได้)

(1) ในปัจจุบันเรามีตัวชี้วัดที่ใช้กับนวัตกรรมอย่างชัดเจนทั้งหมดกี่ตัว? (เมื่อเทียบกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านอื่นๆ)

(2) มีเพื่อนร่วมงานกี่คนที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรได้เหมือนกับที่อธิบายเรื่องการทำงานทั่วไปในแต่ละวัน?

(3) มีกี่คนในองค์กรที่ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของตนเองมีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม?

(4) เราวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงานโดยเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กรอย่างสม่ำเสมอหรือไม่

(5) เรารู้วิธีการเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของบริษัทยี่สิบในองค์กรประเภท

ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

กรรม 2 ประการ

(1) ช่วยในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่เป็นกลาง ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาจากระยะเวลาดำเนินการและความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับโครงการนวัตกรรมบางอย่าง

(2) ช่วยในการทำให้เป้าหมายและงานที่ทำทุกวันสอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว



ตัวชี้วัดนวัตกรรม 3 ด้าน

- (1) ตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า
- (2) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ
- (3) ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์



ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

	<u>ปัจจัยนำเข้า</u> นวัตกรรม	ประสิทธิภาพ	ผลลัพธ์
กระบวนการ	ความกว้างและความลึกของ “จุดเชื่อมต่อกับภายนอก” ในเครือข่ายการสื่อสารด้านนวัตกรรมแบบเปิดของแต่ละคน	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนความคิด และแนวคิดใหม่ที่ถูกนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม - ความเร็วในการดำเนินโครงการจากชั้นหนึ่งไปสู่ชั้นหนึ่ง - เครื่องมือที่มีไว้ใช้ในแต่ละชั้นของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม 	จำนวนโครงการที่อยู่ระหว่างการทดลองการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ และอยู่ในขั้นของการขยายขนาดโครงการ
ทรัพยากรบุคคล และภาวะผู้นำ	สัดส่วนของเวลาที่ใช้กับการทำโครงการที่เป็นนวัตกรรมอย่างแท้จริง (เวลาของวิศวกร นักการตลาด เป็นต้น)	สัดส่วนของคนภายในและคนภายนอกองค์กรที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน - ตัวชี้วัดความสามารถ เช่น เปอร์เซนต์ของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและผ่านเกณฑ์การทดสอบในระดับใดบ้าง
ผลการดำเนินงานและ	- เปอร์เซนต์ของงบประมาณในด้านต่างๆที่ให้กับเรื่องนวัตกรรม	- ประเมินกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยมองจากภาพรวมคาดการณ์ประสิทธิภาพ	- สัดส่วนของรายได้ที่มาจากผลิตภัณฑ์ บริการ ประเภทสินค้า ธุรกิจใหม่

ทางเลือกในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดนวัตกรรม

(1) ทำให้แน่ใจว่าชั่วโมงการทำงาน 2 - 5 เปอร์เซ็นต์จากชั่วโมงการทำงานทั้งหมดของพนักงานในองค์กรถูกใช้ไปกับการทำโครงการนวัตกรรมที่คิดว่าจะสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง

(2) ลงทุน 5 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณที่หน่วยงานได้รับในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

(3) ให้เวลา 10 เปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ใช้ในการบริหารงานทั้งหมดไปกับการให้คำปรึกษาแก่โครงการนวัตกรรม

(4) กำหนดให้คนในหน่วยงานอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์จากทั้งหมดไปเข้ารับการฝึกอบรมด้านนวัตกรรม

(5) กำหนดเป้าหมายสำหรับ 24 เดือนข้างหน้าและ

ความท้าทายของนวัตกรรมและสิ่งที่ผู้นำต้องทำ

- คุณจะบริหารจัดการด้านอุปทานของนวัตกรรมได้อย่างไร?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) เพิ่มอุปทานของนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยใช้การฝึกอบรมทั่วทั้งองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกสอนให้คำปรึกษา และการแสดงความชื่นชม

(2) อย่าเข้าใจผิดว่าองค์กร จะทำให้นวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อองค์กรให้รางวัลเป็นตัวเงินจำนวนมาก แก่เจ้าของความคิดที่ดีแล้วน่าจะประสบความสำเร็จเท่านั้น

(3) อย่ามองว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ เป็นเพียง ส่วนเสริมของธุรกิจและไม่ใช่ธุรกิจหลักของ



เราจะทำอย่างไรเพื่อรักษาอุปสงค์ต่อนวัตกรรมในระยะยาว?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

(1) ปรับปรุงกระบวนการจัดทำงบประมาณและการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารเพื่อให้เกิดอุปสงค์ต่อนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพ

(2) กำหนดเป้าหมายการเติบโตที่ท้าทาย ซึ่งจะบรรลุได้ด้วยการใช้นวัตกรรมเท่านั้น

(3) อย่าสร้างสิ่งที่เป็นแค่ “กล่องรับความคิดเห็นแบบออนไลน์” หรือนำซอฟต์แวร์ที่ใช้บริหารจัดการความคิดเข้ามาใช้แล้วคาดหวังว่าจะได้ความคิดที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง “มาโดยบังเอิญ” แต่ต้องสร้างชุมชนที่เป็นตัวกระตุ้น ชี้นำทาง และส่งเสริมนวัตกรรมมากกว่าที่จะทำแค่ขอให้คนในองค์กรเสนอความคิด

(4) นำตัวชี้วัดผลด้านนวัตกรรมที่ครอบคลุมเข้ามาใช้

เราจะกำหนดให้ผู้บริหารระดับอาวุโสมีบทบาทใดใน เรื่องนวัตกรรม?

สิ่งที่ผู้นำต้องทำ

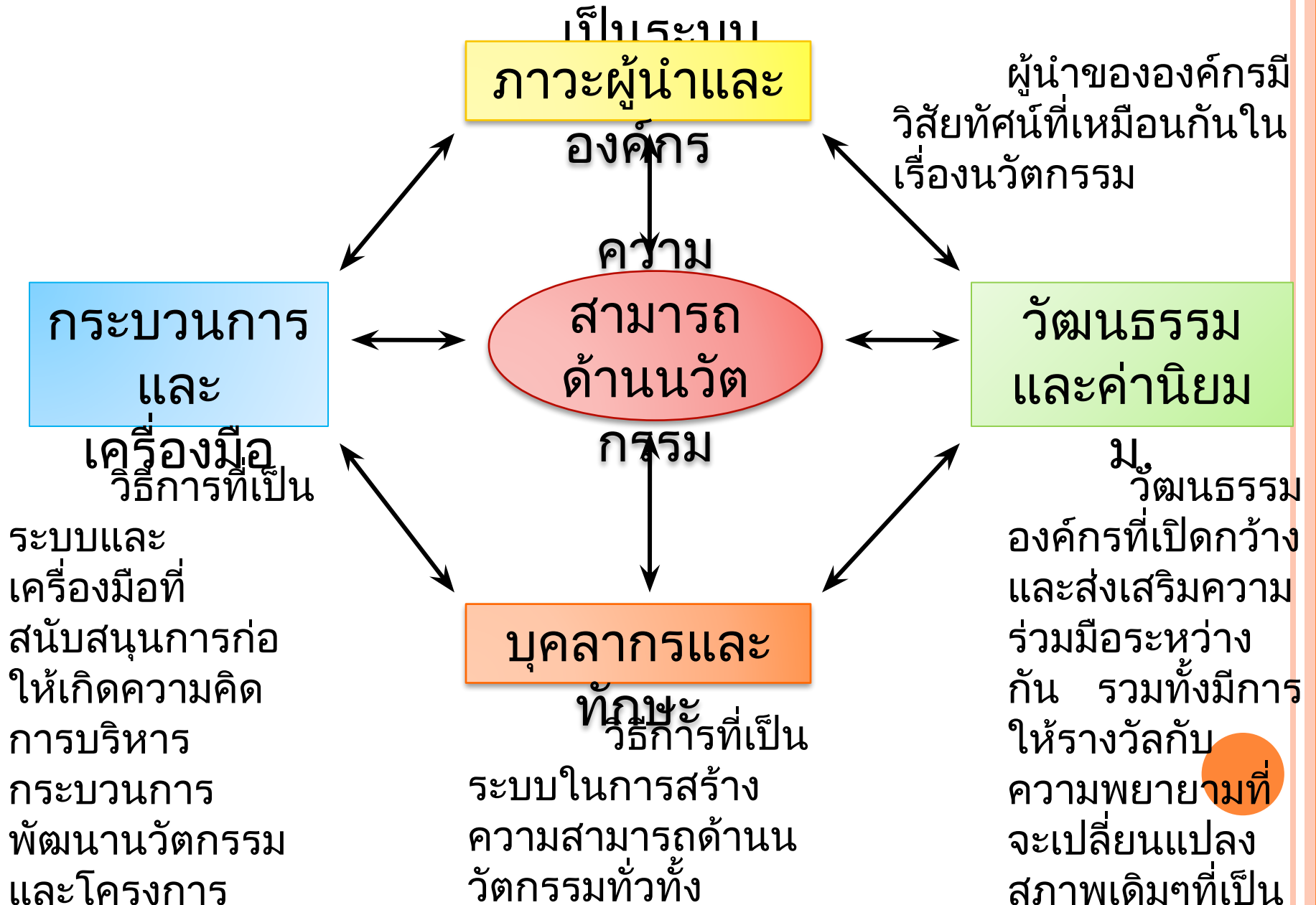
(1) ผู้นำต้องให้ความสนใจกับทั้งด้านอุปทานและด้านอุปสงค์ของนวัตกรรม

(2) ต้องแน่ใจว่าผู้บริหารที่ดูแลงานหลักขององค์กรมีความรับผิดชอบในเรื่องนวัตกรรมด้วย เพราะสิ่งที่มักจะเกิดขึ้นคือการโยนความรับผิดชอบในเรื่องนวัตกรรมให้กับหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่หน่วยงานหลักในองค์กร

(3) กำหนดตัวชี้วัดภาวะผู้นำขึ้นมาอย่างรอบคอบเพื่อให้แน่ใจว่าผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

(4) กำหนดเป้าหมายของผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน รวมทั้งมอบหมายให้ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้

การสร้างความสามารถด้านนวัตกรรมที่



โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมการของ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ด้านนวัตกรรม

หัวหน้าสถาปนิกของการทำให้นวัตกรรมเป็นความ

สามารถหลักขององค์กร

รองประธานฝ่ายนวัตกรรม

ขององค์กร

รองประธานฝ่ายนวัตกรรม

กรรมภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมระดับ

ภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมของ

หน่วยธุรกิจ

รองประธานฝ่ายนวัตกรรม

กรรมภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมระดับ

ภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมของ

หน่วยธุรกิจ

รองประธานฝ่ายนวัตกรรม

กรรมภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมระดับ

ภูมิภาค

คณะกรรมการ
นวัตกรรมของ

หน่วยธุรกิจ

ที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมชั่วคราวกว่า 600 คน และที่

ปรึกษาประจำอีก 25 คน

ทีมงานนวัตกรรม

ปี 5511

ทีมงานนวัตกรรม

ปี 5511

ทีมงานนวัตกรรม

ปี 5511

ทีมงานนวัตกรรม

ปี 5511



การหล่อหลอมความคิดและสร้างทักษะในเรื่องนวัตกรรมให้กับทุกคน

(1) พนักงานทุกคนจะต้องเข้ารับการฝึกอบรม และได้ใบประกาศรับรองทักษะพื้นฐานด้านนวัตกรรม ให้เป็นผู้แทนของนวัตกรรม (Innovation ambassador) เข้าใจคุณค่าและประโยชน์นวัตกรรม

(2) ผู้ให้ความช่วยเหลือด้านนวัตกรรม (innovation mentor) รับผิดชอบต่อผู้นำที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรม ทำหน้าที่เป็นโค้ช

บทบาทใหม่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

- สร้างความสามารถด้านนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
- ออกแบบหลักสูตรด้านนวัตกรรม
- จัดตั้งศูนย์การฝึกอบรมด้านนวัตกรรม
- ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่โครงการที่เกี่ยวข้อง



จบการนำเสนอ

โดย

นายพิชัย ยิ้มละมัย

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

เกาะหมาก

โทร 065-8577847

