

Book Review

สืบทูปแบบการสร้างนวัตกรรม : หลักการสร้างพัฒนาการที่ยิ่งใหญ่

สุกานดา นาคะปักสิน¹

Sukanda Nakapaksin

หนังสือ “สืบทูปแบบการสร้างนวัตกรรม : หลักการสร้างพัฒนาการที่ยิ่งใหญ่” เล่มนี้ ผู้แต่ง คือ ลาร์รี คีลีย์ (Larry Keeley) ผู้อำนวยการของ Doblin องค์การที่มีชื่อเสียงระดับโลกในการเป็นที่ปรึกษาด้าน Design Strategy โดยการใช้นวัตกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งหนังสือเล่มนี้ ลาร์รี คีลีย์ แต่งร่วมกับทีมงาน ผู้ว่าหวอดในแวดวงการออกแบบและสร้างนวัตกรรม คือ ไรอัน พิกเกิล (Ryan Pikkle) ไบรอัน ควินน์ (Brian Quinn) และ เฮเลน วอลเตอร์ส (Helen Walters) โดยมีผู้แปล คือ คุณจุติพงศ์ ภูสุมาศ และคุณสุวิสา แซ่อึ้ง เป็นหนังสือที่ออกมาในปี พ.ศ.2558 ซึ่งเป็นเวลาที่เหมาะสมมาก เพราะโลกศตวรรษที่ 21 มีการตื่นตัวกับระบบเศรษฐกิจใหม่ หรือเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) และเครื่องมือสำคัญที่ถูกนำมาใช้ในการแข่งขันและพัฒนาประเทศรวมถึงองค์การต่างๆ กันอย่างกว้างขวาง คือ นวัตกรรม (Innovation) ซึ่ง ลาร์รี คีลีย์ ได้นิยามว่า “Innovation Is The Creation Of A Viable New Offering” กล่าวคือ “นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ขึ้นและสามารถอยู่รอดในตลาดได้” จากนั้นยาดังกล่าวสะท้อนมุมมองของคาร์รี คีลีย์ ที่มีต่อคุณลักษณะของนวัตกรรมที่ดีว่า จะต้องประกอบด้วย 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1.เป็นความคิดใหม่ที่สามารถผลิตออกมาเป็นสินค้าและบริการได้จริง และ 2.จะต้องสามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ด้วยตนเอง โดยในหนังสือเล่มนี้เป็นการรวบรวมเอาเทคนิควิธีการสร้างนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจริงในองค์การชั้นนำต่างๆ ในรอบ 30 ปี วิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดหมวดหมู่และกลั่นออกมาเป็นแนวทาง 10 รูปแบบที่เรียบเรียงออกมาด้วยภาษาง่ายๆ ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ และสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้จริงผ่านการใช้เทคนิคระดับมืออาชีพ เป็นหนึ่งในหนังสือด้าน How To ที่น่าสนใจ ในศตวรรษแห่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ยุคนี้

เนื้อหาภายในหนังสือถูกแบ่งเป็น 7 Parts 24 Chapters ที่เรียงลำดับจากการปูพื้นฐานความรู้ทางนวัตกรรม รูปแบบวิธีการสร้างนวัตกรรม การผสมผสานนวัตกรรมเพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การนำนวัตกรรมไปปฏิบัติจริงในองค์การ โดยเนื้อหาเริ่มด้วย Part 1 จะเป็นการปูพื้นฐานตั้งแต่การทบทวนความรู้และสร้างความเข้าใจใหม่ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้ตระหนักรู้ว่า การสร้างนวัตกรรม คือ การสร้างข้อเสนอใหม่ๆ ที่มีความยั่งยืน ที่จำเป็นต้องระบุปัญหาที่สำคัญและจัดการปัญหาเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งมอบแนวทางแก้ปัญหาที่เรียบง่าย นำเข้าสู่ Part 2 เป็นเรื่องราวของวิธีการสร้างนวัตกรรมทั้ง 10 รูปแบบ

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ศูนย์นวัตกรรมจัดการและผู้ประกอบการอัจฉริยะ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*Corresponding Author email: sugafo@kku.ac.th

เพื่อช่วยให้ผู้อ่านนำไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา และออกแบบสร้างนวัตกรรมที่กำลังพัฒนาอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน เพื่อเกิดความรัดกุมในการวางแผนงานอย่างครบวงจร โดยรูปแบบทั้งสิบ จะถูกจัดหมวดหมู่ออกเป็น 3 กลุ่ม โดยใช้การดำเนินนวัตกรรมกับความใกล้ชิดลูกค้าเป็นเกณฑ์ โดยการนำเสนอทั้ง 3 หมวดหมู่ จะกำกับด้วยสีที่แตกต่างกัน คือ สีฟ้า เป็นหมวดการจัดวางโครงสร้าง (Configuration) สีเหลืองเข้ม เป็นหมวดข้อเสนอที่ ส่งมอบ (Offering) และสีส้มอิฐ เป็นหมวดการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Experience) โดยจะนำเสนอแนวคิดของแต่ละรูปแบบ พร้อมยกตัวอย่างนวัตกรรมที่นำมาใช้ ตัวอย่างแนวทางการค้นหานวัตกรรมที่มีศักยภาพ และตัวอย่างขององค์การที่ใช้รูปแบบนวัตกรรมดังกล่าวจนประสบความสำเร็จ โดยการใช้งานแนวคิดทั้งสิบรูปแบบนวัตกรรมนั้น ผู้ใช้จะต้องใช้พื้นฐานของแนวคิดสำคัญ คือ 1. ย่อมองภาพกว้างเกินไป และ 2. ตั้งระดับมาตรฐานของสิ่งที่จะเรียกว่านวัตกรรมให้สูง (สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1) และเมื่อเข้าใจรูปแบบนวัตกรรมทั้งสิบแล้ว หนังสือเล่มนี้จะนำผู้อ่านสู่ Part 3 ซึ่งเป็นการผานนวัตกรรมรูปแบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยอดเยี่ยม ยิ่งใหญ่ เป็นนวัตกรรมเพื่อสร้างนวัตกรรมที่แข็งแกร่งกว่า โดยใช้แนวทางที่คู่แข่งจะค้นพบหรือลอกเลียนแบบได้ยาก โดยการพัฒนามากกว่าผลิตภัณฑ์ ผ่าน 6 หลักการสำคัญ คือ 1. ทำความเข้าใจกับรูปแบบนวัตกรรมทั้งสิบ 2. ลดการให้ความสำคัญกับการพึ่งพาเฉพาะตัวผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี 3. คำนึงถึงหมวดของนวัตกรรมให้มากพอๆ กับรูปแบบของนวัตกรรม 4. เลือกใช้รูปแบบของนวัตกรรมที่ให้ผลสำคัญสุด 5. ทำความเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้าต้องการจริงๆ และ 6. ใช้รูปแบบนวัตกรรมให้เพียงพอที่จะทำให้สินค้าและองค์การโด่งดัง ใน Part 3 นี้ มีการยกตัวอย่างการผานนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ เช่น Ginger Hotel, DELL, FedEx, LEGO และ METHOD เป็นต้น ส่วน Part 4 จะช่วยให้ผู้อ่านเพิ่มความระมัดระวังในการสร้างนวัตกรรมให้มีความรัดกุมขึ้น โดยการเสนอแนวคิดในการวิเคราะห์นวัตกรรมในอุตสาหกรรมการแข่งขัน พิจารณาทิศทางการเปลี่ยนแปลงผ่านการมอง 3 ทิศทาง คือ มองเข้าไปให้ลึกในองค์การ มองไปรอบๆ ในสภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม และมองไปข้างหน้าไกลๆ ถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระแสในอนาคต รวมถึงการเรียนรู้จากกรณีศึกษาที่เห็นสัญญาณการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวตามทิศทางนั้น ซึ่งองค์การที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจับตามองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรม แล้วเลือกใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม คือ P&G, American Girl Dolls และ NIKE เป็นต้น ต่อมา Part 5 เป็นการนำเสนอ 3 แนวทางการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริง คือ 1. การยกระดับโมเดลธุรกิจ 2. การยกระดับแพลตฟอร์ม และ 3. การยกระดับประสบการณ์ลูกค้า โดยมีเป้าหมาย 3 ระดับในการสร้างนวัตกรรม คือ 1. การเปลี่ยนองค์ความรู้เดิม โดยการนวัตกรรมที่แกนหลัก (Core Innovation) 2. การเปลี่ยนขอบเขตอุตสาหกรรม โดยการสร้างนวัตกรรมข้างเคียง (Adjacent Innovation) และ 3. การเปลี่ยนเกมส์ โดยการสร้างนวัตกรรมปฏิรูป (Transformational Innovation) และมีชุดเครื่องมือที่เปลี่ยนสิบรูปแบบนวัตกรรมให้เป็นทรัพยากรสำคัญในการนำมาผานเป็นรูปแบบนวัตกรรมที่สุดยอดเยี่ยมมากขึ้น และมีการยกตัวอย่างวิธีการผานนวัตกรรมดังกล่าวผ่านกรณีศึกษาของ Glaxosmithkline, P&G, Zipcar, AIRBNB, Linkedin, ZYNGA, Cemex, Aravid Eye Hospital, GE Aviation, Johnson Controls, Harry Potter, Febreze, Kickstarter, Craigslist, Threadless, Wikipedia, Amazon Web Services, Caterpillar, Apple Itunes, Foursquare, Discovery, Cabela's, Alinea, Harley-Davidson,

Weight Watchers, Patagonia, Whole Foods Market, WII และ Mint.com เมื่อได้นวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์การจาก Part 5 แล้ว ใน Part 6 จะเป็นการนำเสนอหลักการสร้างระบบนวัตกรรมสำหรับองค์การที่จะคอยบ่มเพาะ ให้รางวัล และส่งมอบผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยการเชื่อมั่นและเห็นความสำคัญของนวัตกรรมไม่หวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์กับระเบียบวินัย ปฏิบัตินิยมกับความทะเยอทะยาน การบริหารจากบนลงล่างกับการบริหารจากล่างขึ้นบน รวมถึงการวิเคราะห์กับการสังเคราะห์อย่างกว้างลึกลับวัฒนธรรมองค์การจนเกินไป แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นระบบผ่านการกำหนดทิศทาง การจัดโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรและความสามารถเฉพาะ การวัดประเมินและกระตุ้นการขับเคลื่อนนวัตกรรม และแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมต้นแบบโดยละเอียดและตบท้ายด้วย Part 7 ที่มีแค่วลีสั้นๆ ว่า “นำหลักการเหล่านี้ไปปฏิบัติ” เพื่อให้ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นจริงไม่ใช่เพียงแค่ภาพฝัน

ตารางที่ 1 สรุปสัณฐานรูปแบบการสร้างนวัตกรรม

รูปแบบนวัตกรรม	ตัวอย่างนวัตกรรม	องค์การที่ใช้ นวัตกรรมรูปแบบนี้
หมวดการจัดวางโครงสร้าง (Configuration) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการพัฒนานวัตกรรมระบบการทำธุรกิจขององค์การเชิงลึก ไม่ได้ใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรง		
1. โมเดลการสร้างกำไร (Profit Model) คือ การค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการเปลี่ยนสินค้า บริการและหรือสิ่งที่มีคุณค่าอื่นๆ ขององค์การให้กลายเป็นเงิน สร้างรายได้โดยเข้าใจว่าสิ่งที่ลูกค้าให้ความสำคัญคืออะไร และโอกาสในการหา รายได้ใหม่ๆ อยู่ตรงไหน	- การตั้งราคาให้สูงขึ้น (Premium Price) - การขายโดยวิธีการประมูล	- Gillete - Geisinger - HILTI - Next Restaurant - Schibsted Media Group
2. เครือข่าย (Network) คือ การสร้างสิ่งที่มีมูลค่าร่วมกับผู้อื่น โดยการสร้างเครือข่ายกับองค์การ ภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นองค์กรพันธมิตร บริษัทในเครือ หุ่นส่วน หรือคู่แข่ง	- การร่วมกันพัฒนานวัตกรรม - การสร้างตลาดรอง - การสร้างแฟรนไชส์	- Target - Glaxosmithkline - Natura - UPS and Toshiba - Howard Johnson

ตารางที่ 1 สรุปสลับรูปแบบการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)

รูปแบบนวัตกรรม	ตัวอย่างนวัตกรรม	องค์กรที่ใช้นวัตกรรมรูปแบบนี้
หมวดการจัดวางโครงสร้าง (Configuration) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการพัฒนาวัตกรรมการบริหารขององค์กรเชิงลึก ไม่ได้ใกล้ชิดกับลูกค้าโดยตรง		
3. โครงสร้าง (Structure) คือ วิธีการจัดการกับทรัพยากรที่มีในองค์กรทั้งทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือ เทคโนโลยี รวมถึงทรัพยากรอื่น ๆ ให้เหมาะสม เกิดสุดยอดระบบการบริหารจัดการทรัพยากร	- การสร้างระบบแรงจูงใจ (Incentive) - การสร้างระบบมาตรฐานอุปกรณ์ (Standardizing Asset) - การสร้างระบบร่วมงานกับมหาวิทยาลัย (Corporate University)	- Whole Foods Market - W.L.Gore - South-west Airlines - Trinity Healthy - Fabindia
4. กระบวนการ (Process) คือ วิธีการนำกระบวนการทำงานที่เหนือชั้นมาใช้ในองค์กร แทนกระบวนการทำงานปกติทั่วไป เน้นในเรื่องการพัฒนากิจกรรม และการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหลักขององค์กร จนสามารถนำไปจัดเป็นสิทธิบัตร และให้ผลประโยชน์ต่อองค์กรได้อีกนาน	- ระบบการผลิตแบบลีน (LEAN Production) - ระบบการวางมาตรฐานกระบวนการผลิต (Process Standardization) - การประมาณการล่วงหน้า (Predictive Analysis)	-Zara -Hindustan Unilever -Zipcar -Toyota -IKEA
หมวดข้อเสนอที่ส่งมอบ (Offering) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าและหรือบริการหลักขององค์กร		
5. ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ (Product Performance) คือ การพัฒนาคุณค่าคุณลักษณะ คุณภาพและฟังก์ชันการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบให้ลูกค้า	- การพัฒนาให้เรียบง่าย - การพัฒนาให้ยั่งยืนด้วยการออกแบบให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - การทำผลิตภัณฑ์ที่ปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้าได้	-OXO Good Grips -Dyson -Mars -Intuit -Corning

ตารางที่ 1 สรุปสืบริบรูปแบบการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)

รูปแบบนวัตกรรม	ตัวอย่างนวัตกรรม	องค์กรที่ใช้วัตกรรมรูปแบบนี้
6. ระบบของผลิตภัณฑ์ (Product System) คือ การผสานสินค้าและบริการเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์แบบ เกิดระบบที่เข้มแข็ง และมีโอกาสเติบโตได้ในอนาคต	- การขายสินค้าเป็นชุด (Product Bundling) - การสร้าง Platform - การต่อเติมตัวสินค้าเดิม - การควบรวมสินค้าเข้ากับบริการ - การนำเสนอสินค้าครบวงจร	- Scion - Microsoft - Mozilla - Oscar Mayer - Elfa
หมวดการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Experience) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างลูกค้า และระบบส่วนต่างๆขององค์กร		
7. การให้บริการ (Service) คือ การมุ่งเน้นวิธีการสนับสนุน เพิ่มมูลค่า และยกระดับสินค้าและบริการขององค์กรให้ดีขึ้น	- การเสริมการใช้งานสินค้า - การบำรุงรักษาสินค้า - การสนับสนุนข้อมูลความรู้เกี่ยวกับสินค้า - การรับประกันสินค้า	- Zappos - Hyundai - Men's Wear house - 7-Eleven - Sysco
หมวดการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Experience) เป็นการสร้างนวัตกรรมที่เน้นการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างลูกค้า และระบบส่วนต่างๆขององค์กร		
8. ช่องทางการสื่อสาร การขายสินค้าและบริการ (Channel) คือ วิธีการส่งมอบสินค้าและหรือบริการไปยังลูกค้าและผู้ใช้งาน ที่หลากหลายและครอบคลุมทุกช่องทาง เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อสิ่งที่ต้องการได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการได้โดยง่ายที่สุด และสร้างความประทับใจได้มากที่สุด	-ร้านค้าเรือธง (Flagship Store) -ร้านป๊อปอัพสโตร์ (Pop-Up Store) -การขายตรง (Selling Directly) -การขายสินค้าทางอ้อม (Indirect Distribution) -การตลาดเครือข่าย (Multi-level Marketing)	-Nespresso -Nike -M-PESA -Amazon -Xiameter

ตารางที่ 1 สรุปสืบริรูปแบบการสร้างนวัตกรรม (ต่อ)

รูปแบบนวัตกรรม	ตัวอย่างนวัตกรรม	องค์การที่ใช้นวัตกรรมรูปแบบนี้
9. แบนด์ (Brand) คือ การสร้างภาพลักษณ์ของสินค้า บริการ และองค์การ เพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ จดจำ ระลึกถึง และประทับใจในสินค้า บริการ และองค์การคุณมากกว่า เหนือกว่าคู่แข่ง มีความเป็นเอกลักษณ์ และนำเสนอสื่อสารไปยังลูกค้าอย่างเหนือชั้น	- การขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ภายใต้แบรนด์ที่มีอยู่ - การสร้างแบรนด์ให้กับชิ้นส่วนสินค้า	- Virgin - Trader Joe's - Intel - American Heart Association - Method
10. ความผูกพันกับลูกค้า (Customer Engagement) คือ การทำความเข้าใจความปรารถนาที่อยู่ในใจลึกๆของลูกค้า หรือผู้ใช้สินค้า แล้วใช้ข้อมูลนั้นมาพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์การให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น	- การใช้สื่อสังคมออนไลน์ - การสื่อสารผ่านบุคคลที่น่าเชื่อถือ - การใช้เทคโนโลยีมาลดความซับซ้อน - การเป็นพันธมิตรกับลูกค้า	- Blizzard Entertainment - Mint.com - FAB - Foursquare - Apple

ศตวรรษที่ 21 มีหนังสือ How To เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมออกมามากมาย แต่ “สืบริรูปแบบการสร้างนวัตกรรม : หลักการสร้างพัฒนาการที่ยิ่งใหญ่” ของ ลาร์รี คิลีย์ และคณะ เล่มนี้ เป็นหนังสือที่ควรค่าแก่การอ่าน มีจุดเด่นตรงที่คณะผู้เขียนมีประสบการณ์คร่ำหวอดในฐานะการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์กรชั้นนำมากกว่า 3 ทศวรรษ ข้อได้เปรียบตรงนี้ส่งผลให้หนังสือเล่มนี้อัดแน่นไปด้วยข้อมูลจริงขององค์การจากหลากหลายอุตสาหกรรม ซึ่งต่างเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จด้านการใช้นวัตกรรม คณะผู้เขียนได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ แยกองค์ประกอบของนวัตกรรมอย่างละเอียด ลึกซึ้ง แล้วจึงนำมาสังเคราะห์ออกมาเป็นนวัตกรรมสืบริรูปแบบใน 3 หมวดหมู่ได้อย่างละเอียดคม แต่ยต่อการเข้าใจได้อย่างน่าอัศจรรย์ เพราะผู้เขียนเลือกใช้เทคนิคการใช้สีและแผนภาพ โดยเฉพาะในส่วนของการแสดงถึงการเชื่อมโยงและผสานนวัตกรรมทั้งสืบริรูปแบบสู่นวัตกรรมที่สร้างสรรค์ใหม่นั้น คณะผู้เขียนนำเสนอได้อย่างดีมาก ทำให้เกิดมลกำลังใจมหาศาลต่อการสร้างนวัตกรรมที่เดิมเป็นนามธรรมลอยๆ เกิดภาพชัดขึ้นว่าสามารถสร้างให้เกิดขึ้นจริงได้ในองค์การ เพียงแค่ “ลงมือทำ”

เอกสารอ้างอิง

คิลีย์, ลาร์รี และคณะ. (2558). สืบริรูปแบบการสร้างนวัตกรรม หลักการสร้างพัฒนาการที่ยิ่งใหญ่. แปลจาก Ten types of innovation : the discipline of building breakthroughs. แปลโดย จุติพงศ์ ภูสุมาศ และสุวิสา แซ่อึ้ง. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.