



อินโนเวชันเชิงธุรกิจ : การจัดการชั้นครู*

ผลิน ภู่งรูญ**

ภาควิชาสังคมศาสตร์และ
การเมือง ราชบัณฑิตยสถาน

บทคัดย่อ

ปัจจุบันบริษัทชั้นนำมีการพัฒนาองค์การตลอดเวลาเพื่อรักษาความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ตนเองแข่งขันอยู่ ที่สำคัญบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอย่างมากกับการลงทุนทั้งเวลาและความพยายาม เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว จากการศึกษาวิจัยพบว่าในขณะที่ยังคงการลงทุนทั้งความพยายามและเงินทุน มีจำนวนมากที่ไม่รู้ว่าองค์ประกอบพื้นฐานของนวัตกรรมคืออะไร จึงทำให้การพัฒนาไม่เป็นผลสำเร็จ บทความนี้นำเสนอแนวคิดพื้นฐานการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยนวัตกรรมโดยพัฒนาผ่านหลักทฤษฎีวิวัฒนาการ แนวคิดอินโนเวชันเชิงธุรกิจจึงได้ถูกนำเสนอเพื่อเป็นทางเลือกขององค์กรในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน อินโนเวชันเชิงธุรกิจเป็นแนวคิดที่เป็นทางเลือกในการสร้างนวัตกรรมที่ใช้เงินลงทุนและเวลาเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ในขณะเดียวกันกลับให้ผลในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้เขียนบทความได้ศึกษาและนำเสนอตัวแปรและปัจจัยหลักสำคัญในการผลักดันให้องค์กรสามารถพัฒนาเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ไม่เฉพาะเพียงแต่ใช้นวัตกรรม แต่ยังมีกระบวนการแนวคิดทางวิศวกรรมเข้าไว้ได้อย่างลงตัวอีกด้วย

คำสำคัญ : การจัดการ, นวัตกรรม, ความคิดสร้างสรรค์, วิศวกรรม, อินโนเวชันเชิงธุรกิจ

มนุษย์กับสิ่งแวดล้อมและการอยู่รอด

“...สิ่งมีชีวิตที่รักษาเผ่าพันธุ์ของตัวเองไว้ได้นั้น ไม่ใช่เพราะมีความฉลาดหรือแข็งแรงมากกว่าเผ่าพันธุ์อื่น แต่เป็นเพราะสามารถปรับตัวได้ดีในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมากกว่า...”

ชาลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin)

มนุษย์ที่เกิดมาในโลกนี้ทุกคนล้วนจะต้องต่อสู้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรอบตัวเองด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบัน

สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อมนุษย์อย่างมากอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นอย่างมากที่มนุษย์จะต้องจัดการเพื่อตอบสนอง

ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากปรากฏการณ์ดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่า ปัจจุบันการตอบสนองต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอาจ

* บรรยายในการประชุมสำนักกรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน เมื่อวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๐

** รองศาสตราจารย์ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)



จะไม่เพียงพอสอดคล้องต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์อีกต่อไป การปกป้องและการปรับตัวเองให้ไปข้างหน้าก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นซึ่งหมายรวมถึงการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดและปรับรูปแบบแนวทางการจัดการ ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติหน้าจะเป็นการกระทำที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ในสถานการณ์เช่นนี้

ศาสตร์และศิลป์กับการก้าวเข้าสู่ Innogineering : การจัดการชั้นครู

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ ซึ่งหากทุกคนตระหนักในเรื่องนี้แล้วในการจัดการผู้บริหารควรจะต้องให้ความสำคัญทั้งศาสตร์และศิลป์พร้อม ๆ กัน แต่เชื่อหรือไม่ว่าในความเป็นจริงนั้น ในการจัดการผู้บริหารจะใช้ศาสตร์ในการทำงานการดำเนินชีวิตประจำวันมากกว่าศิลปะ ยิ่งในชีวิตที่มีแต่ความรีบเร่งในปัจจุบัน ได้ผลึกให้ผู้คนส่วนใหญ่ออกห่างจากศิลปะออกไปทุกที ผลจากสิ่งที่เกิดขึ้นคือ บ่อยครั้งที่พบว่ามนุษย์มีการตัดสินใจที่สวนทางกับธรรมชาติ เพราะไปยึดถือกับเหตุและผลมากเกินไป

อันที่จริงแล้วเรื่องนี้ในทางการแพทย์มีการอธิบายและยอมรับกันทั่วไปว่า ในตัวของมนุษย์นั้นมีส่วนเคมี ๒ ส่วนที่มนุษย์จะต้องควบคุมให้เกิดความสมดุล คือ ส่วนที่เป็นศิลปะ (ส่วนอ่อน) และส่วนที่เป็น

วิทยาศาสตร์ (ส่วนแข็ง) ซึ่งส่วนแข็งในทางวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์สรุปก็คือ สมองส่วนซ้าย ที่ทำให้เกิดการใช้วัยระดับด้านขวา ส่วนอ่อนคือ สมองส่วนขวา ที่ควบคุมอวัยวะด้านซ้าย ซึ่งเป็นส่วนของความคิดสร้างสรรค์ การคิดในเชิงศิลปะ ความประณีต ละเอียด ซึ่งหากมีส่วนนี้มากจะทำให้เกิดการใช้มือซ้าย ดังนั้นการสร้างให้เกิดความสมดุลของสมองทั้ง ๒ ส่วนจะทำให้ประสิทธิภาพของสมองถูกใช้งานอย่างเต็มที่โดยมีมุมมองของทั้ง ๒ แง่มุม ทั้งในด้านอ่อนและด้านแข็ง

ศิลปะกับความคิดสร้างสรรค์

ถ้าถามนักบริหารระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่ในประเทศกำลังพัฒนาว่า “ชอบดูหรือเขียนภาพสีน้ำมันหรือสีน้ำไหม” เชื่อว่าจะมีคำตอบมากกว่าร้อยละ ๘๕ ตอบว่าไม่เคยสนใจ และไม่คิดจะวาดภาพด้วย ถ้าถามต่อไปว่า “ชอบไปชมนิทรรศการภาพวาดในงานบ้างไหม” เชื่ออีกว่าร้อยละ ๘๒ ไม่ชอบ หากองค์กรของท่านมีอัตราส่วนของพนักงานที่ไม่สนใจศิลปะมากกว่าร้อยละ ๘๕ สามารถสรุปได้ใหม่ว่าองค์กรของท่านมีความ “ดิบ” มากกว่า “สุก” กล่าวคือ มีความแข็งกระด้างมากกว่าความสวยงามอย่างนิ่มนวลลงตัว

ผลการศึกษาทั้งจากการค้นคว้าและจากผู้รู้เพื่อสรุปว่า ภาพเขียนกับภาพถ่ายแตกต่างกันอย่างไร และ

ภาพเขียนมีคุณค่าอะไรที่ภาพถ่ายไม่มี คำตอบ คือ ภาพเขียนนั้นมีความรู้สึก มีความลึกซึ้งที่ซ่อนหรือแฝงอยู่ บางครั้งดูเหมือนกับว่าจะพยายามบ่งบอกถึงเรื่องราวภายในภาพนั้น ๆ แต่ที่มากกว่านั้นคือ ภาพเขียนที่ดีจะเว้นให้เกิดช่องว่างของจินตนาการที่จะให้ผู้ชมได้จินตนาการที่จะช่วยเติมให้เต็มด้วยจิต วิญญาณ และความคิดของผู้ชมเอง ซึ่งก็จะแตกต่างกันออกไปตามพื้นฐานของแต่ละคน จากตรงนี้เองทำให้อาจจะสามารถสรุปได้อย่างคร่าว ๆ ว่า การที่ประเทศใดให้ความสนใจในเรื่องศิลปะ จะสามารถทำให้อคนในประเทศนั้นมีจินตนาการ หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า มีความ “สุก” มากกว่า “ดิบ”

ศิลปะส่วนใหญ่จะถูกรวบรวมอยู่ในสถานที่เดียวกัน เช่น พิพิธภัณฑ์ ดังนั้นเราจึงสามารถคาดการณ์ความเจริญ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ของประเทศได้ ให้ดูและสังเกตจากการให้ความสำคัญกับการบริหารพิพิธภัณฑ์ของประเทศนั้น ๆ เพราะพิพิธภัณฑ์เป็นที่รวบรวม นำเสนอศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้น ประเทศใดมีพิพิธภัณฑ์ที่เยี่ยมยอด และมีคนเข้ามาเยี่ยมชมมาก ตัวอย่างเช่น พิพิธภัณฑ์สถานของประเทศฝรั่งเศส (The Louvre) พิพิธภัณฑ์ Smithsonian ของประเทศสหรัฐอเมริกา และ Museum of London ของประเทศอังกฤษ จะสามารถใช้เป็นตัวแปรที่



บ่งบอกถึงความเข้าใจ ความรักในศิลปะและความเข้าใจในธรรมชาติของคนในประเทศนั้น ๆ ที่เป็นผลทำให้มีการทำงานการสื่อสารในรูปของการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สวยงามภายใต้แนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ได้

วิทยาศาสตร์กับการจัดการ

มีความชัดเจนว่าวิทยาศาสตร์มีผลต่อมวลมนุษยชาติอย่างไรการนำเอาวิทยาศาสตร์มาใช้ได้สร้างคุณค่านั้นดีต่อมนุษยชาติมาก มีผลทำให้ชีวิตมนุษย์มีความเป็นอยู่ดีขึ้นมาก แต่หลายคนอาจจะนึกไม่ถึงว่า การเข้าใจหลักความเป็นจริงทางวิทยาศาสตร์ หากขาดการคิดในเชิงประยุกต์แล้ว การนำมาใช้อาจไม่มีระดับของความสะดวกสบายดังที่เราเห็นกันอยู่ทุกวันนี้ได้

แอลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียงกล่าวไว้ชัดเจนว่า “จินตนาการนั้นสำคัญมากกว่าความรู้” จากคำกล่าวของนักวิทยาศาสตร์ชั้นนำของโลก ทำให้คิดขึ้นมาได้ว่าคงจะมีนัยสำคัญบางอย่างที่ซ่อนอยู่ภายใต้ความลึกซึ้งของสมอง ทำให้คิดว่าต้องมีความลึกซึ้งเบื้องหลังเหตุผลที่สมองของมนุษย์มี ๒ ส่วนแน่นอน ซึ่งพบคำตอบทันทีเมื่ออ่านพบว่า เมื่อไอน์สไตน์เสียชีวิตมีหมอผู้หนึ่งที่มีโอกาสผ่าพิสูจน์สมองของไอน์สไตน์ เขาแปลกใจมากเมื่อพบว่าขนาดสมองของไอน์สไตน์มีขนาดเล็กกว่าคนปกติธรรมดาด้วยซ้ำ ซึ่งตรงข้ามกับความเชื่อว่าขนาดสมองที่ใหญ่

กว่าจะมีความฉลาดมากกว่า แต่สิ่งที่พบกลับเป็นว่ารอยหยักที่สมองของไอน์สไตน์มีการแบ่งที่ไม่ชัดเจน โดยเฉพาะบริเวณรอยแยกของสมองซีกซ้ายและซีกขวา ทำให้สรุปได้ว่าการที่ไอน์สไตน์มีความปราดเปรื่องสามารถคิดสูตร $E = MC^2$ ได้นั้นเป็นการคิดที่เกิดขึ้นจากการใช้สมองทั้ง ๒ ส่วนที่เป็นการผสมผสานระหว่างจินตนาการกับวิทยาศาสตร์ที่ลงตัว

อินโนเจเนียร์ริง (Innngineering)

จากสิ่งที่ศึกษาได้นำมาสู่คำตอบที่เป็นปริศนามาเป็นเวลานานว่าทำไมองค์กรหนึ่งถึงได้มีการพัฒนาสูงกว่าอีกรวมการหนึ่ง ในขณะที่อาจจะใช้ทรัพยากรในการทำงานน้อยกว่า แนวคิดในเรื่อง “อินโนเจเนียร์ริง” จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น ผู้เขียนใช้หลักการหาความจริงโดยใช้เหตุใช้ผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ เพื่อที่จะสร้างศัพท์ขึ้นมาใหม่ในวงการธุรกิจ ทั้งนี้

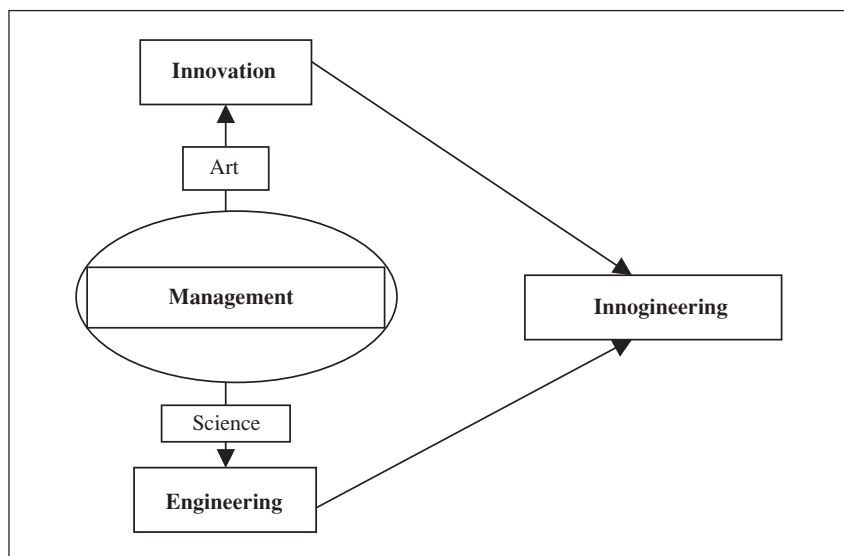
เพื่อการอธิบายแนวคิด และเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับผู้สนใจเกิดแนวคิดในการที่จะนำพาธุรกิจสู่ความเป็นเลิศ จึงมีการบัญญัติศัพท์ “อินโนเจเนียร์ริง” (innngineering) ขึ้น โดยเป็นคำที่ผสมรวมคำ ๒ คำเข้าด้วยกัน มีพื้นฐานจากคำว่า

innovation + engineering = innngineering

innovation หมายถึง แนวคิดวิธีเครื่องมือใหม่ ๆ ที่รวมถึงกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณค่ามากกว่าเดิม

engineering หมายถึง การใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และความรู้ในเชิงเทคนิคในการแก้ปัญหาให้กับมนุษย์ ซึ่งวิศวกรจะต้องใช้จินตนาการ ดุลยพินิจ และเหตุผลในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีคณิตศาสตร์ และแนวคิดในเชิงปฏิบัติจากประสบการณ์

การเชื่อมโยงของ innngineering เข้ากับ management มีแนวคิด





หลักสำคัญตั้งแผนภูมิ ดังต่อไปนี้

จากแผนภูมิจะพบว่า การจัดการที่ให้ความสำคัญกับศิลปะนั้นจะนำไปสู่การจินตนาการที่เป็นแนวทางนำไปสู่การคิดออกนอกกรอบ (think out of the box) ที่นำไปสู่การคิดค้นพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ สร้างให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ที่มีคุณค่ามากกว่าเดิม ในขณะที่การจัดการที่ให้ความสำคัญกับวิทยาศาสตร์จะนำไปสู่การค้นคิด ทดลองให้เกิดขึ้นจริง นั่นคือเหตุผลที่คำว่า “อินโนเวชัน” จะเป็นคำตอบที่ทำให้การจัดการมีความชัดเจนมากขึ้น

เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ นวัตกรรม (innovation) บ่อยครั้งที่ไม่สามารถดำเนินการต่อได้หรือไม่สามารถสร้างทำให้เกิดขึ้นได้จริง การบูรณาการระหว่าง innovation เข้ากับ engineering ภายใต้การจัดการที่ลงตัว จะเป็นการสร้างให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ การให้ความสำคัญกับทั้งสองแนวคิดนี้เท่ากับเป็นการขยายผลการนำเอา art + science ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีอยู่แล้วในธรรมชาติมาประยุกต์ใช้ให้ลงตัวกับสิ่งแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน และส่งผลทำให้การจัดการขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ มีความร่วมสมัยมากขึ้น

ตัวอย่างของอินโนเวชันที่เห็นชัด เช่น อาคาร The State of Illinois Center ที่ตั้งอยู่กลางเมืองชิคาโก ที่ทำให้เห็นชัดว่าผลงานของวิศวกรหรืองานวิศวกรรมจะต้องไม่ใช่แค่

สร้างขึ้นหรือทำให้สำเร็จเท่านั้น แต่จะต้องสามารถรองรับความคาดหวังหรือข้อจำกัดของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อาคารหลังนี้สร้างขึ้นโดยเป็นผลงานที่สร้างขึ้นสำเร็จ หากดูแบบผิวเผินอาจไม่มีอะไรแตกต่างจากอาคารอื่น แต่สิ่งที่แตกต่าง คือ อาคารนี้ถูกออกแบบให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ถึงอีก ๑๐๐ ปี กล่าวคือ ทั้งวิศวกรและสถาปนิกจะต้องสามารถจินตนาการให้ได้ว่าในอีกหนึ่งร้อยปีข้างหน้าอะไรจะเกิดขึ้น และจะทำอย่างไร ให้อาคารนี้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้

ดังนั้น ผู้เขียนบทความจึงได้บัญญัติคำว่า “อินโนเวชัน” ขึ้นเพราะได้ค้นคว้าแล้วไม่พบศัพท์ในหนังสือเล่มใด จึงได้บัญญัติศัพท์คำนี้ขึ้นมาเพื่อให้การสร้างอนาคตของมนุษยชาติมีความชัดเจนมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการและขั้นตอนที่มีความเป็นธรรมชาติมากที่สุด การพัฒนาเป็นไปตามกรอบของแนวคิดภายใต้จินตนาการที่บริสุทธิ์ ซึ่งผู้เขียนบทความมีความตั้งใจให้ความหมายของอินโนเวชันในทางทฤษฎีคือ การจัดการที่ให้ความสำคัญกับศาสตร์และศิลปะ เน้นการสร้างกระบวนการคิดที่มุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดความคิด สิ่งของ วิธีการ เครื่องมือใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยให้นักธุรกิจสามารถแก้ปัญหาได้อย่างลงตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างสร้างสรรค์ ที่สำคัญเป็นการประยุกต์สาขา

วิชาหลายแขนงมาผนวกรวมเพื่อสร้างให้สิ่งที่พัฒนานั้น ๆ ยังประโยชน์ให้สำเร็จสูงสุด ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยจะนำมาซึ่งประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติและต่อโลกที่เราอาศัยอยู่โดยตรง

ตัวอย่างของอินโนเวชันที่น่าสนใจ คือ บริษัท SONY ที่ก่อตั้งโดยนายอะกิโอะ โมริตะ (Akio Morita) และนายมะซะรุ อิบูกะ (Masaru Ibuka) ทั้ง ๒ คนได้ตั้งบริษัทเล็ก ๆ ขึ้นมา เริ่มแรกทำธุรกิจผลิตหม้อหุงข้าวไฟฟ้า ภายหลังจากเปิดธุรกิจไม่นานญี่ปุ่นก็เข้าสู่สงครามโลก อะกิโอะ โมริตะ ขณะนั้นต้องเป็นทหารรับใช้ชาติ โดยเป็นทหารหน่วยวิทยุ เพราะเขาเองจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยโตเกียว หลังจากสงครามสงบเขากลับมาที่บริษัทของเขา พบว่าสภาพโรงงานเสียหายมาก หลังคาโรงงานไม่มี ดังนั้น ในช่วง ๒-๓ เดือนแรกหลังจากกลับเข้าทำงาน ทั้ง ๒ คนและคนงานต้องทำงานโดยใช้ร่มกางเพื่อทำงาน ในขณะที่นั้นสินค้าที่ผลิตคือวิทยุทรานซิสเตอร์ที่มีผู้ผลิตจำนวนมาก ความคิดของทั้ง ๒ คนคือ ต้องการทำอะไรที่แปลกใหม่ ทั้งนี้เพื่อเหตุผลของความอยู่รอดทางธุรกิจและมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะให้ลูกค้าได้มีสินค้าที่มีคุณค่าสูงมากขึ้น จึงได้มุ่งมั่นพัฒนา ประดิษฐ์และปรับปรุงสินค้าตลอดเวลา แนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงการก้าวเข้าสู่อินโนเวชันของ บริษัท SONY คือ ความ



ต้องการประดิษฐ์วิหตุแบบใหม่ที่ใช้
งานได้มากกว่า สะดวกในการพกพา
จากจุดตรงนั้นเองทำให้พวกเขา
เอาความคิดจากจินตนาการ ศิลปะ
ต่าง ๆ มาขมวดรวมกัน โดยกระทำ
ผ่านแนวคิดในเชิงวิศวกรรม เพื่อ
สร้างประโยชน์ให้กับอุตสาหกรรม
โดยผลจากการอินโนเจเนียร์ริง ก็คือ
เครื่องเสียงพกพา (Walkman) ที่ได้
สร้างชื่อเสียงให้กับ SONY อย่างมาก
และเป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่
นำความบันเทิงมาสู่ทุกคนได้สะดวก
มากขึ้นเพราะสามารถพกพาได้

จากตัวอย่างจะพบว่า ธรรมชาติ
ทางความคิดที่ทำให้จินตนาการของ
มนุษย์สามารถเกิดขึ้นจริงได้ ดังนั้น
จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจแนวคิดของ
๒ คำนี้อย่างชัดเจนเป็นระบบ เพราะ
จะทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้
อินโนเจเนียร์ริงจึงเป็นคำตอบที่เหมาะ
สม เพราะสามารถอธิบายและใช้เป็น
แนวทางในการนำเอาความคิด ความ
ฝัน จินตนาการของมนุษย์ ไปสู่การ
ปฏิบัติที่สามารถผลักดันออกมาให้
เป็นรูปธรรมได้

กระบวนการอินโนเจเนียร์ริง
แท้จริงแล้วมีการใช้อย่างแพร่หลาย
ทั้งในอุตสาหกรรมการผลิตและการ
ให้บริการ แต่ไม่มีการบัญญัติศัพท์
เฉพาะออกมาใช้การนำไปสู่การ
ปฏิบัติที่ประกอบกันครบทุกองค์
ประกอบจะประสบความสำเร็จได้
รวดเร็วกว่าการกระทำเฉพาะส่วนใด
ส่วนหนึ่ง การขาดหายไปขององค์
ประกอบจะส่งผลทำให้ผลงานนั้น ๆ

ไม่สมบูรณ์ หรืออาจเสร็จช้าลงและ
ไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาด สิ่ง
ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปรีศนาของ
องค์การหลายองค์ การที่ทำให้ต้อง
ติดกับกับดักทางความคิดนี้ ซึ่งหาก
องค์การติดกับดักนั้นนานเกินไป อาจ
มีผลทำให้องค์กรถูกลบชื่อออกจาก
ทำเนียบการแข่งขันได้

แนวคิดแบบ outside-in

แนวคิด outside-in เป็นการ
จัดการที่ประยุกต์ใช้ข้อมูลภาพรวม
จากภายนอก โดยการค้นคว้า รับฟัง
การแสวงหาข้อมูล การวิเคราะห์การ
สรุปผลในเชิงบูรณาการ รวมถึงการ
ติดตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่ง
แวดล้อมทางธุรกิจ การเรียนรู้จาก
ประสบการณ์จริงและนำเอาประ-
สพการณ์นั้นเข้ามาประยุกต์ใช้กับ
เหตุการณ์ได้อย่างลงตัว และสามารถ
นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนิน
ธุรกิจอย่างชาญฉลาด โดยการคิด
ในลักษณะนี้จะเน้นการคิดแบบออก
นอกกรอบ และอาจจะต้องมีการ
ทดลองทำซ้ำหลายครั้ง โดยมีความ
มุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเป็นแรงสนับสนุน

ปรากฏการณ์ outside-in ทำให้
สามารถสร้างอะไรได้หลาย ๆ อย่าง
ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ เฮนรี ฟอร์ด
(Henry Ford) ใครจะเชื่อว่าเด็กหนุ่ม
ที่เกิดขึ้นมาในตระกูลธรรมดา แต่
สิ่งที่เขารับรู้จากภายนอกเช่นการ
ได้รับนาฬิกาจากพ่อของเขา ทำให้
เขาสนใจว่า ทำไมเครื่องจักรเครื่องนี้

ถึงทำงานได้ เวลาที่เขาไขลานแล้ว
เขาจึงแกะมันออก และที่แปลกกว่า
คนอื่นคือ เขาสามารถเอามันกลับ
เข้าที่ได้อย่างดี ซึ่งขณะนั้นเขาอายุ
เพียง ๑๒ ปีเท่านั้น และการรับรู้
ว่า เครื่องจักรที่เขาเห็นในขณะนั้น
ทำงานได้อย่างน่าประทับใจ หลังจาก
ที่เขาได้เห็นเครื่องจักรที่ใช้พลังงาน
ไอน้ำทำงาน ทำให้เขาเกิดแรงบันดาลใจ
ในการคิดทำเครื่องจักรเครื่องยนต์
ที่ทำงานได้จริง

ต่อมาเขาได้เดินทางเข้าเมือง
แล้วสมัครงานกับบริษัทผลิตรถยนต์
จากการได้รับความรู้เกี่ยวกับเครื่อง
จักรเครื่องมือ ทำให้เด็กหนุ่มเฮนรี
ฟอร์ด เกิดความแตกฉานในความรู้
ใหม่ ๆ นั้น หลังจากทำงานได้ ๓ ปี
เขาจึงกลับบ้านบ้าน แล้วเริ่มผลิต
เครื่องจักรง่าย ๆ ที่บริษัท Westing-
house ซึ่งติดต่อให้เขาทำ จากประสพ
การณ์นั้นเองทำให้เขาคิดผลิตรถยนต์
ขึ้นด้วยตนเอง ด้วยแรงบันดาลใจ
นี้เองทำให้เขาพัฒนารถยนต์ต้นแบบ
ขึ้นซึ่งเขาก็ทำสำเร็จ จากนั้นเขาคิด
ว่าเขาจะทำได้ดีกว่า เขาจึงมุ่งมั่น
ทำขึ้นมาจนสำเร็จ

รถยนต์ Model A และ Model B
ที่บริษัทฟอร์ด ผลิตจำหน่ายเป็นการ
ยืนยันความสำเร็จของเขา แต่ความ
คิด outside-in ยังอยู่กับเขา เพราะถึง
แม้รถที่ออกแบบจะจำหน่ายได้ แต่
เขาก็ยังไม่พอใจเพราะคิดว่าชาวนา
และคนทั่วไปมีความต้องการใช้รถ
เช่นกัน แต่เนื่องจากรถยนต์ขณะนั้น
มีราคาแพงมาก ที่สำคัญรถสวย ๆ



เหล่านักกลับใช้งานแบบสมบุกสมบันจริง ๆ ไม่ได้ เป็นเพราะไม่ได้มีการออกแบบ ให้เหมาะสมกับสภาพจริง ซึ่งขณะนั้นถนนมีแต่โคลน รถจึงจำเป็นต้องออกแบบให้ล้อยกสูงขึ้น เพื่อขับข้ามคันนาและลำธารเล็ก ๆ ได้ และที่สำคัญต้องทำให้มีราคาถูกลง และต้องใช้งานได้ในทุกสภาพ รถ Ford Model T จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งได้เปลี่ยนตำนานการเดินทางจากม้ามาสู่รถยนต์โดยสิ้นเชิง เพราะมีราคาถูกและใช้งานได้ทุกสถานการณ์ มีประสิทธิภาพมากกว่าม้า ถึงขนาดมีการคิดว่า “หากฟอร์ดไม่ผลิต Model T ขึ้น พวกเราอาจจะยังใช้มาในการเดินทางอยู่” นี่แหละ อะไรที่เริ่มจากศาสตร์ธรรมชาติ เก็บข้อมูลมาให้มาก นำข้อมูลมาประมวลผลโดยผ่านกระบวนการ innovation และ engineering ที่เรียกว่า innogineering ซึ่งสามารถเป็นการจัดการที่ทำให้เกิดประโยชน์อันนี้

แนวคิดแบบ inside-out

หลังจากเราสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนกับ outside-in แล้วสามารถสรุปได้ว่าเป็นความสำเร็จในระดับหนึ่งในการผลักดันพลังความสามารถของมนุษย์ภายใต้ข้อจำกัดปัญหาที่นำไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านกระบวนการอินโนเวชันจริง แต่ถ้าจะให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแนวคิด inside-out ด้วย ซึ่ง inside-out มีระดับความละเอียดอ่อน ลึกซึ้งแตกต่างกันออกไปตาม

ประสบการณ์ ความรู้ และปัญญา อย่างไรก็ตาม ทั้ง ๒ แนวคิดจะต้องเกิดขึ้น ดำเนินอยู่ และเป็นไปพร้อม ๆ กัน จึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ต้องเป็นการกระทำที่ผ่านกระบวนการจินตนาการ การคิด การทดลอง ลงมือทำ

นักธุรกิจที่ปรารถนาเรื่องก็จะนำเอาสิ่งที่ตนเองสะสมจาก outside-in ผสมกับตัวตนของตนเองที่เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และสิ่งแวดล้อม ประกอบกับความตั้งใจจริง ตั้งใจดี คิดถึงคนอื่นและมีวิถียุทธศาสตร์ของนักต่อสู้ ถึงแม้ว่าจะต้องล้มเหลวจากการดำเนินงาน เขาก็ยังต่อสู้ต่อจนกระทั่งประสบความสำเร็จ การจัดการแบบอินโนเวชันจริงคือ

นาย เจ. ดับเบิลยู. เมอร์ริออต (J. W. Marriott) มีอาชีพของเขาที่เป็นพนักงานขายที่ต้องรอนแรมค้างคืนตามโรงแรมเป็นประจำ เขาเองเริ่มเก็บเกี่ยวประสบการณ์ว่า ในโรงแรมที่เข้าพักส่วนใหญ่ บางครั้งมีราคาแพงเกินไปสำหรับผู้แทนขาย ยิ่งกว่านั้นยังไม่มีอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท โทรเลข เทเลกซ์ ที่จะช่วยให้เขาติดต่อกลับมายังสำนักงานอีกด้วย ทำให้เขาลำบากในการติดต่อธุรกิจ ในระหว่างเดินทางอย่างมาก ยิ่งกว่านั้นอาหารในโรงแรมส่วนใหญ่มีราคาแพงและดูจะหรูหราเกินกว่าที่จะกินอยู่ประจำวันได้ ที่เลวร้ายกว่านั้นคือเตียง ที่นอน และหมอนมีคุณภาพไม่เหมาะสมกับราคาที่ต้องจ่าย ทำให้ทุกครั้งที่เขาพักโรงแรมเขาจะเก็บ

รายละเอียดต่าง ๆ จากการสังเกต (outside-in) ตลอดเวลา

inside-out ของเมอร์ริออต คือในฐานะผู้แทนขายเขาคิดเสมอว่าถ้าเขาอายุมากขึ้น การเดินทางแบบนี้เป็นประจำไม่เหมาะสม เขาจึงคิดที่จะสร้างโรงแรมขนาดพอดี โดยมองว่าจะเป็นโรงแรมที่มีความลงตัวเหมาะสมกับพนักงานขายที่ต้องใช้ชีวิตในโรงแรมเป็นส่วนใหญ่ แต่ความคิดที่เขาคิดจะเอาไว้ทำในตอนแรก จำเป็นต้องนำมาทำก่อน เพราะเขามีเหตุที่ต้องออกจากงาน ทำให้เขาหันมาดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ตั้งใจไว้ ในแบบที่เขาวาดภาพว่าควรจะเป็น คือ

- เป็นโรงแรมที่ทำให้ผู้เข้าพักรู้สึกเหมือนอยู่บ้าน เพราะเข้าใจว่าการพักที่อื่นทำให้ความรู้สึกคิดถึงบ้านมาก การทำเช่นนี้คนที่มาพักจะรู้สึกดี มีอาหารในภัตตาคารที่เหมือนแม่บ้านทำให้ มีรสชาติและราคาที่ไม่แพงจนเกินไป เพิ่มคุณภาพของหมอน ผ้าห่ม เตียงที่ทำให้ผู้พักรู้สึกสบายเหมือนอยู่บ้าน

- เน้นการให้ความสะดวกสบายในการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่สำคัญ มีสำนักงานไปรษณีย์เล็ก ๆ โทรศัพท โทรเลข ฯลฯ ที่ผู้แทนขายจำเป็นต้องใช้ในระหว่างการเดินทาง และเพื่อติดต่อกับบริษัท

- เน้นเรื่องความเป็นกันเองของพนักงานกับลูกค้า โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับรายละเอียดเล็ก ๆ ที่จะทำให้ผู้เข้าพักประทับใจ



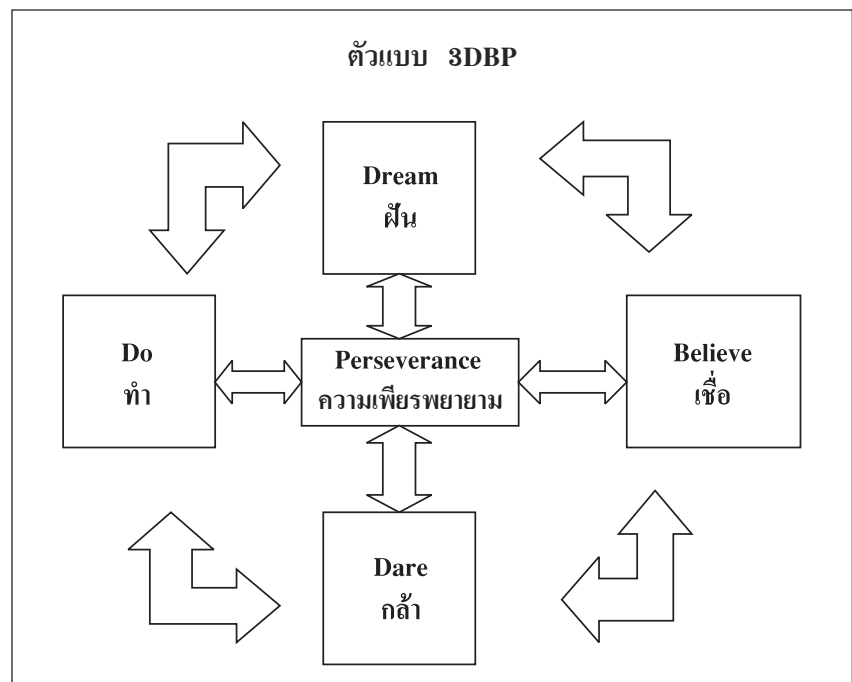
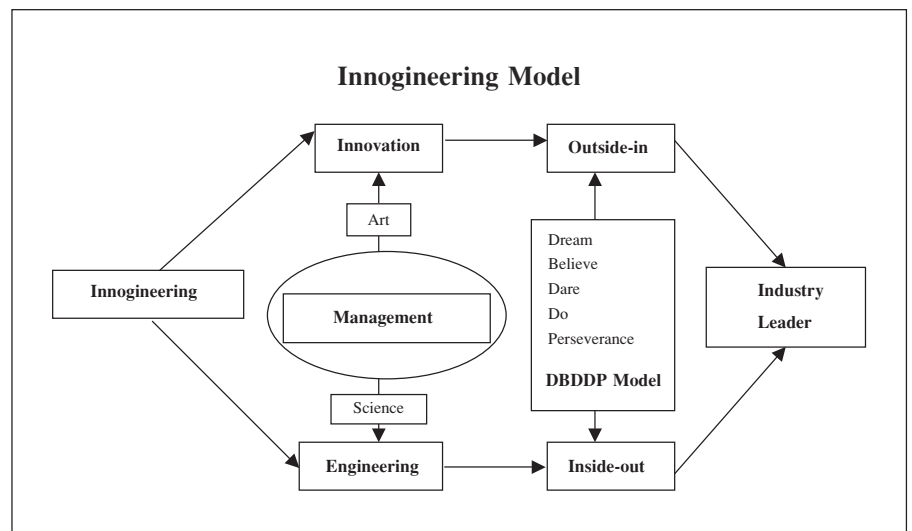
ใครจะเชื่อว่าจากโรงแรมแห่งแรกที่เมอร์ริออตเข้ามาบริหารซึ่งมีจำนวนเพียง ๖๐ ห้อง จากความคิดมาสู่การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติที่ดี ภายใต้จิตใจที่ดี โรงแรม Marriott ปัจจุบันได้กลายเป็นเครือโรงแรมที่ใหญ่ที่สุดในโลก มีชื่อเสียงในเรื่องการให้บริการ ความเข้าใจ และมีตรจิตมิตรใจที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้เข้าพักได้อย่างดีเยี่ยม เราจะเห็นการผสมผสานของ outside-in กับ inside-out ที่มีอินโนเวชันจริงได้อย่างดี

ตัวแบบแนวคิด Dream-Believe-Dare-Do-Perseverance : DBDDP Model

จากแนวคิดการจัดการในการสร้างอินโนเวชันจริงให้เกิดขึ้นเป็นจริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์การและมนุษย์จะต้องมีตัวแบบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการนำไปใช้ให้ปฏิบัติได้จริง และเพื่อให้การทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง กรอบแนวคิด 3DBP จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดในเรื่อง The Disney Way: Bill Capodayli & Lynn Tackson โดยได้มีการกล่าวถึงเหตุผลเบื้องหลังความสำเร็จของวอลต์ ดิสนีย์ (Walt Disney) นักเขียนการ์ตูนชื่อก้องโลกที่สร้างฝันของเขาให้เป็นจริง จากการศึกษาพบว่าเบื้องหลังความสำเร็จของราชานักเขียนการ์ตูนผู้นี้มีแนวคิดในการทำงานและการดำเนินชีวิต หรือแม้แต่การเข้าใจถึงเหตุผลในการมีชีวิตอยู่ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็น

แนวทางในการทำงานที่สามารถผลักดัน และจุดประกายทางความคิดที่จะช่วยทำให้เกิดอินโนเวชันจริงได้จากกรอบแนวคิดที่ Capodayli & Tackson สรุป Disney Way เขาได้สรุปตัวแปรสำคัญ คือ ฝัน (Dream) เชื่อ (Believe) กล้า (Dare) ทำ (Do) แต่ผู้เขียนบทความคิดว่ายังไม่เพียงพอ เพราะการที่จะทำให้แน่ใจว่าสิ่ง

ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ อาจจะต้องทดลองลงมือทำหลายครั้ง ซึ่งบางครั้งกว่าจะประสบความสำเร็จต้องใช้เวลาานมาก ผู้เขียนบทความจึงเพิ่มตัวแปร “ความเพียรพยายาม” (Perseverance) เข้าไปอีก ๑ ตัว โดยให้เป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างให้ตัวแบบนี้มีพลวัต (dynamic) มากขึ้น จึงเรียกตัวแบบนี้ว่า **3DBP**





จากชีวิตที่เกิดมาแสนจะธรรมดาของนายวอลต์ ดิสนีย์ เขาได้ใช้พรสวรรค์ที่ติดตัวมา สร้างฝันที่ไม่ใช่เฉพาะของเขา แต่เป็นฝันของเด็ก ๆ ทั่วโลกให้เกิดเป็นความจริงขึ้นมา จากความเป็นนักคิด นักฝัน ที่เขามักจะเที่ยวบอกกับเพื่อนร่วมงานเสมอว่า จินตนาการ คือแรงบันดาลใจ โดยมีความฝัน ความเชื่อ และความกล้าผลักดันให้เขาตัดสินใจลงมือกระทำในสิ่งที่มีคนน้อยคนคิดที่จะทำให้เกิดขึ้นมาก่อน เพราะแค่ความหวังก็สามารถบันดาลความสุขได้แล้วที่ได้คิด แต่จะดีมากถ้าพวกเราสามารถทำให้สิ่งที่ฝันไว้ประสบความสำเร็จได้

Dream—ฝัน

Dream เราอาจมองลึกไปได้ว่าแท้จริงก็คือ การจินตนาการ ที่มนุษย์ทุกคนทุกนามล้วนแล้วแต่มีด้วยกันทั้งสิ้น แต่จินตนาการของมนุษย์นั้นหรือที่ทำให้มนุษย์บินได้ ทำให้มนุษย์มีความเป็นอยู่ดีขึ้น นั่นแหละที่เราจึงกล่าวว่าการทำ การสร้างฝันให้เป็นจริงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมาก ที่สำคัญการเกิดความสำเร็จต้องการตัวแปรที่สำคัญ คือ ความฝันมาก สิ่งที่วอลต์ ดิสนีย์ ทำมาหาเลี้ยงชีพในวัยต้นคือ การเขียนการ์ตูนลงในนิตยสารต่าง ๆ ซึ่งก็ได้เงินมาเลี้ยงชีพไม่มากนัก แต่จากความมานะในการทำงาน เขามีโอกาสได้เข้าไปทำงานในการเขียนการ์ตูนประกอบ จากโอกาสนั้นทำให้เขา

เห็นโอกาสจากตลาดที่มีช่องว่างอยู่ (outside-in) เพราะภาพยนตร์ในขณะนั้นต้องมีผู้แสดงที่บางครั้งก็ซ้ำซาก และผู้คนไม่มีโอกาสได้เลือกมากนัก เขาจึงเกิดความคิดว่า ถ้าสามารถทำภาพยนตร์การ์ตูนออกมาสู่โลก ภาพยนตร์ได้ก็จะเป็นนิมิตหมายใหม่และเป็นทางเลือกให้กับผู้ชม จากพลังของการฝันนี้เองทำให้ยี่สิบห้าขวบเขายังมีความเชื่อว่า ความคิดเขาถูกต้อง ถึงแม้ว่าจะมีหลายคนที่ไม่เห็นด้วยเลย จากความฝันนี้เองที่ทำให้มนุษย์ผู้หนึ่งกล้าคิดในสิ่งที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ให้เป็นความจริง

Believe—ความเชื่อ

Believe—ความเชื่อ ความเชื่อที่เชื่ออย่างจริงจังและจริงใจแบบทุ่มเท เรียกว่า “ศรัทธา” จากสิ่งต่าง ๆ ที่ประกอบกันเข้ามาเป็นองค์รวมนี้เอง ความเชื่อในตัวเขาได้ถ่ายทอดให้กับผู้คนรอบข้างอย่างฝังรากลึก ถึงขนาดที่เขาเองมีการกำหนดนโยบายชัดเจนว่า ในการทำงานนั้น ทุกคนจะต้องมีความเชื่อในสิ่งที่ตนเองฝันว่าจะต้องทำได้ และจะต้องยึดมั่นในความเชื่อนั้น ๆ และสานฝันนั้นเป็นความจริงให้ได้

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เขายังเชื่อว่าการ์ตูนของเขาที่ขายดีหากมีการพัฒนาให้เป็นภาพยนตร์ก็จะทำให้เกิดนวัตกรรมในวงการแน่ ๆ แต่สิ่งที่เขาทำและพิเศษกว่านักฝันคนอื่นคือ เขาเริ่มขายความคิดให้กับนักธุรกิจ นายธนาคาร แต่ดูจะไม่มี

ใครสนใจเขามากนักเมื่อการสร้างภาพยนตร์ในสมัยนั้น ผู้ลงทุนรวมทั้งผู้กำกับล้วนแล้วแต่จะเลือกจ้างดาราที่มีชื่อเสียงมาแสดง เพราะอย่างไรก็ตามเรื่องค่าใช้จ่ายในการสร้างไม่เกิน ๒ ล้านเหรียญ แต่ในทางตรงกันข้าม การสร้างภาพยนตร์การ์ตูน ๑ เรื่อง ที่ไม่มีนักแสดงเลยกลับต้องมีนักเขียนการ์ตูนหลายร้อยคน ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าถึง ๒ เท่า ทำให้ไม่มีใครยอมเสี่ยงลงทุนด้วย

Dare—ความกล้า ที่นำไปสู่การกระทำ—Do

ความกล้านี้เองเป็นสิ่งที่อธิบายการจัดการที่ใช้อินโนเวชันเชิงริ่งเป็นอย่างดี เพราะหากการจัดการมีเพียงตัวแปร ๒ ตัวแปรแรก คือหากได้แต่คิดฝันและเชื่อโดยไม่มี ความกล้าที่จะลงมือกระทำ คงเป็นการยากที่กิจการใดจะสำเร็จ ผู้เขียนบทความขออัญเชิญพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่พระองค์ทรงมอบให้กับพสกนิกรของพระองค์ความตอนหนึ่งใน ส.ค.ส. ปี ๒๕๔๒ ใจความว่า “...งานทั้งหลาย มิได้สำเร็จด้วยเพียงคิดเท่านั้น...” ทำให้เห็นชัดว่าพระองค์ทรงต้องการให้ประชาชนของพระองค์ตระหนักว่า การคิดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การงานสำเร็จได้ ดังนั้น การกล้าลงมือกระทำจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะขาดเสียมิได้



หลังจากวอลต์ ดิสนีย์ ได้พยายามพูดคุยกับนักลงทุนเพื่อให้ได้เงินมาลงทุนในภาพยนตร์ของตนเองในเบื้องต้นไม่สำเร็จ เขาจึงตัดสินใจใช้เงินที่มีอยู่สร้างภาพยนตร์การ์ตูนที่มีความยาวประมาณ ๑๐ นาที จากนั้นก็ทำให้ภาพยนตร์สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยเตรียมไว้ฉายในงานเลี้ยงวันเกิดที่เขาวางแผนว่าจะจัดที่บ้าน โดยเชิญแขกผู้มีเกียรติ เช่น นายธนาคารมาร่วมงาน หลังจากที่ถูกคนรับประทานอาหารเสร็จเขาจึงเชิญแขกออกมาด้วยกันแล้วกล่าวขอบคุณแขกที่มาร่วมในงาน และขอแสดงความขอบคุณด้วยการฉายภาพยนตร์ให้ทุกคนชม จากนั้นบ้านเขาก็กลายเป็นโรงภาพยนตร์เล็ก ๆ ทันทีทันใดที่ภาพยนตร์ออกฉาย ทุกคนในห้องเจียบริบ ช่วงเวลา ๑๐ นาทีที่ภาพยนตร์ฉายอยู่ วอลต์ ดิสนีย์ แสดงความวิตกกังวลอย่างชัดเจน เพราะทุกคนเจียบริบหมด เขาเองนั้นก็หวังความสำเร็จที่จะทำให้คนเหล่านั้นเชื่อว่า โครงการของเขามีความเป็นไปได้ไม่น้อยมาก ถ้าสังเกตจากอาการของแขกที่กำลังชมภาพยนตร์ที่ฉายอยู่เพียง ๑๐ นาทีเท่านั้น แต่ดูเหมือนจะยาวนานมากสำหรับวอลต์ ดิสนีย์ แต่หลังจากภาพยนตร์จบเชื่อหรือไม่ว่ามีนายธนาคารผู้หนึ่งลุกขึ้นยืนแล้วก็ปรบมือพร้อมกับหันมามอง วอลต์ ดิสนีย์ แล้วกล่าวว่า “วิเศษมาก มันเป็นภาพยนตร์ที่วิเศษจริง ๆ ผมไม่เคยนึกเลยว่าภาพยนตร์การ์ตูนจะมีความน่าสนใจ

ขนาดนี้” ทำให้ผู้คนที่ชมภาพยนตร์ต่างเห็นชอบตาม ๆ กัน ซึ่งภายหลังนายธนาคารผู้นั้นก็ได้ให้โอกาสดิสนีย์กู้เงินมาสร้าง ภาพยนตร์การ์ตูนที่วอลต์ ดิสนีย์ สร้างนั้นกลับทำเงินได้มากกว่าภาพยนตร์โดยเฉลี่ยทั่วไป และยังมีเวลาฉายนานกว่าภาพยนตร์ทั่วไป เด็ก ๆ ทั่วโลกมีความสุขและสนใจภาพยนตร์ของเขาอย่างมากนี่ก็คงเป็นบทสรุปของตัวแปรสุดท้ายคือ **DO-ทำ**

จากความสำเร็จของ วอลต์ ดิสนีย์ สามารถสรุปในทางวิชาการได้ว่าแนวคิดของวอลต์ ดิสนีย์ ที่สำคัญสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการมีดังนี้คือ

- เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะสร้างฝันของตนเองและสานฝันนั้น ๆ ซึ่งทำให้ตัวการ์ตูนที่น่ารักของ วอลต์ ดิสนีย์ ออกมาสู่สาธารณะเสมอ เช่น ฟินอกคิโอ Lion King, Nemo ฯลฯ

- กระตุ้นให้ทุกคนเชื่อในสิ่งที่ตนฝันและตามฝันนั้น ๆ อย่างมีหลักการที่จะทำให้สำเร็จในที่สุดได้

- ให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกคนและทำให้เขาเป็นเสมือนแขกในบ้านของเรา จากตรงนั้นเองที่เขาเอาความคิดนั้น ๆ มาสร้างขึ้นเป็นสวนสนุก (theme park) ที่มีความแตกต่างจากที่อื่น เพราะเขาทราบว่าทุกคนอยากมีความสุขในสวนสนุกแต่ไม่อยากจะไปเที่ยว เพราะห้องน้ำสกปรกมาก เขาจึงมีความฝันและได้ทำฝันให้เกิดขึ้นจริงคือ “เขาจะสร้างฝันของเด็กให้เป็นจริง” โดยสร้างตัว

การ์ตูนให้เป็นจริงมากในสวนสนุกที่เขาสร้างขึ้น และแน่นอนว่าภายในสวนสนุกนั้น ห้องน้ำสำหรับผู้เข้าชมเป็นสิ่งที่ดิสนีย์ว่าต้องมีความสะอาดที่สุด นั่นก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งของการกระทำที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการสวนสนุกใหม่ ซึ่งเป็นนิมิตหมายใหม่ในการจัดการสวนสนุกให้มีมาตรฐานการให้บริการสูงขึ้น

ตัวแปรที่ใช้เร่ง Innogineering: ความเพียรพยายาม (Perseverance)

แนวความคิดสร้างอินโนเวชันเชิงนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจะไม่สมบูรณ์หากไม่มีความเพียรพยายามในการทดลองซ้ำแล้วซ้ำอีก ความเพียรเป็นหนึ่งในตัวแปรที่สำคัญที่สามารถสร้างให้เกิดการพัฒนาที่มีนัยสำคัญอย่างมากต่อมวลมนุษย์ อะเล็กซานเดอร์ แกรแฮม เบลล์ (Alexander Graham Bell) ได้ประดิษฐ์คิดค้นเครื่องมือที่สามารถส่งเสียงไปตามสายได้ แทนที่จะเป็นการส่งรหัสสัญญาณธรรมดาในการทดลองนั้นเขาใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาภายใต้กระบวนการจัดการที่มีพื้นฐานของการคิดออกนอกกรอบ เขาเพียรพยายามทดลองเป็นเวลาหลายครั้งมาก จนกระทั่งเพื่อนของเขารู้สึกสงสาร เพื่อนจึงได้แนะนำให้เขายกเลิกการทดลอง และบอกว่าที่เขาคิดอยู่มันเป็นไปไม่ได้ แทนที่เขาจะเลิกทำตามที่เพื่อนแนะนำ เขากลับตอบเพื่อนด้วยประโยคที่ว่า “ที่ผมทำ



อยู่น่ะไม่ใช่เป็นไปไม่ได้ แต่สิ่งที่ผมค้นพบคือ วิธีที่ทำให้เครื่องนี้ใช้งานจริง ไม่ได้มี ๖๐ วิธี ซึ่งจะทำให้ผมหาวิธีที่ทำให้เครื่องนี้ทำงานได้ง่ายขึ้น เพราะผมจะไม่ทำซ้ำ ๖๐ วิธีนั้นอีก”

บทสรุป

จากแนวความคิดการจัดการแบบอินโนเวชันที่นำเสนอนี้ เป็นความพยายามในการอธิบายว่าเพราะเหตุใดในขณะที่ทุกองค์กรมีการจัดการเหมือนกันหมด แต่ทำไมองค์กรหนึ่งถึงได้ประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่นอย่างมาก จึงเป็นที่มาของหัวข้อบทความที่เน้นให้เห็นว่าการจัดการชั้นครูแท้จริง คือ การจัดการที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งเป็นการจัดการที่เข้าถึงแก่นสารของศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งที่มีอยู่และที่ต้องไปหามาใหม่ เพื่อสร้างให้เกิด

เป็นสินค้า บริการ และแนวทางใหม่ในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่นำมาศึกษาวิเคราะห์แล้วแต่มีการประยุกต์ใช้การจัดการที่ร่วมสมัยได้อย่างลงตัว โดยผู้เขียนบทความได้สรุปแนวความคิดดำเนินธุรกิจที่เป็นการศึกษาปัจจัยพื้นฐานของการจัดการอย่างลึกซึ้ง และได้นำเสนอในรูปแบบของกรอบแนวคิดที่จะทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกกระดับในทุก ๆ อุตสาหกรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและลงตัวกับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา.

บรรณานุกรม

๑. Bachman, Frank Puterbaugh 1918. **Great innovators and their inventions.** American Book Company: Washington D. C.
๒. Capodayli, Bill & Lynn Tackson, 2002.

- The Disney Way.** John Wiley & Son: New York.
๓. Christensen, Clayton M. & Michael E. Raynor. 2003. **The Innovator's Solution: Creating and sustaining successful growth.** Harvard Business School Publishing: Boston.
 ๔. Davies, Nancy Millichap 1994. **American Traveler Chicago.** The Image Bank: Smithmark Publisher Inc: New York.
 ๕. Darwin, Charles 1859. **On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life.** p. 162.
 ๖. Einstein, Albert 1981. **Albert Einstein the human side: New Glimpses from his archives.** Princeton University Press.
 ๗. George, Michael L. James Works, & Kimbery Watson-Hemphill. 2005. **Fast Innovation.** The McGraw-Hill: London.
 ๘. Mayer, Jerry & John P. Holms, 2005. **Bite-size Einstein: Quotation on just about everything from the greatest mind of the Twentieth Century.** New York.
 ๙. Morita, Akio 1986. **Made in Japan.** Dutton: New York.
 ๑๐. Watts, Steven 2005. **The People's Tycoon: Henry Ford the American Century.**

Abstract

Innogeneering: The Management Master Class

Palin Phoocharoon

Associate Fellow of the Academy of Moral and Political Sciences, The Royal Institute, Thailand

Today's leading companies are dynamically developing itself to become the industry leader. Most firms invest heavily in their future generation of innovation through times and efforts to ensure their long-term competitiveness. But, research found that some firms put a lot of money and efforts without understanding the foundation of innovation. Moreover, the understanding of creating innovation is still unclear. Thus, the failure is inevitable. This article is an attempt to examine the fundamental of competitiveness of the firm by applying innovation through the concept of engineering. Innogeneering concept is proposed in order to provide the alternative way to develop the competitive advantage of the firm. Innogeneering is one of the total solutions of innovation which requires less invest and times. On the other hand, it yield better results on productivity and efficiency. The paper also identify key driver of the firm to become the industry champion that not focus only on innovation, but also engineering through an integrative approach.

Key words: management, innovation, geativity, engineer, innogeneering