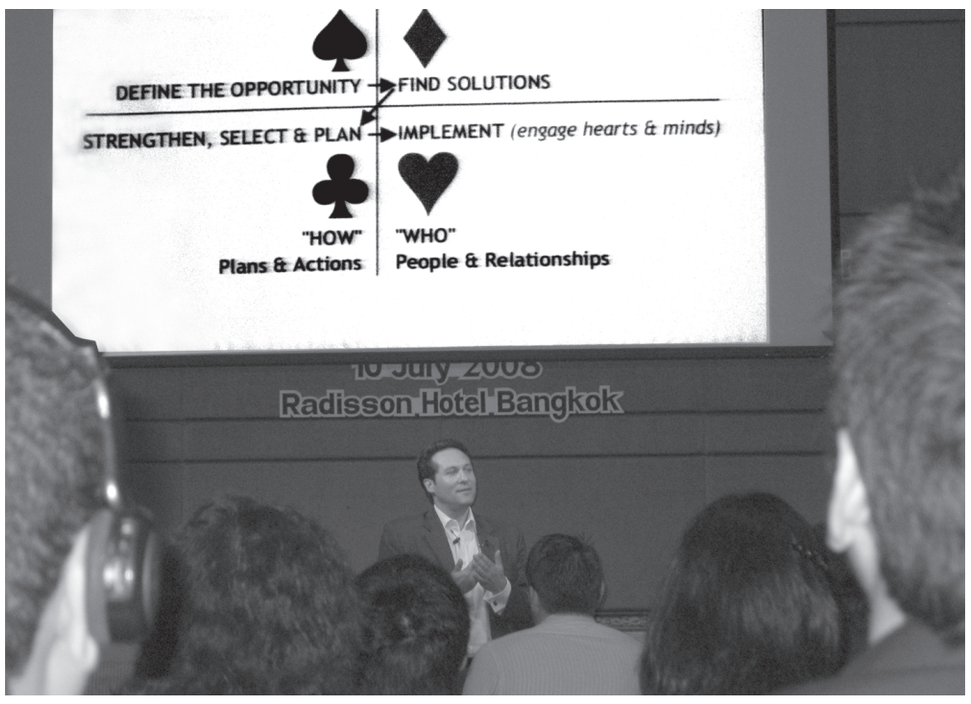
ต่อจากหน้า 1

Innovation Always !!

ภาวะการแข่งขันจากเดิมที่มีความคิดแบบอุดมคติที่ต้องผลิตสินค้าให้ดีที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุดและต้องมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงที่สุด หรือคิดว่า "แบบเดียวนั้นเหมาะสมกับทุกตลาด" แบบ One-Size Fit All ถูกเปลี่ยนมุมการแข่งขันจากความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในตลาด ด้วยว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ณ ช่วงเวลาหนึ่งไม่สามารถยืนยงอยู่ได้ชั่วนิรันดร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อคู่แข่งขันสามารถ "ลอกเลียน-เรียนรู้-เรียนลัด" ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ภายในระยะเวลาอันรวดเร็วและด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า นอกจากนี้ก็ยังมีสินค้าที่มีความหลากหลาย "พร้อมเสิร์ฟ" ให้กับความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างหลากหลายอีกด้วย



แต่ถึงวันนี้ การที่จะเป็นผู้นำในตลาดได้อย่างยั่งยืนในสภาพการแข่งขันวันนี้ แบรนด์หรือองค์กรจะต้องมีความสามารถทางการแข่งขันที่รวดเร็ว ทันเกม ยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่อง-สม่ำเสมอ

ทั้งนี้ การสร้างภูมิคุ้มกันสำหรับการหยัดยืนในตลาดได้อย่างมั่นคงนั้นจะต้อง "เข็งแกร่ง" มาจาก "เนื้อใน" ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรทุกคน เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ อยู่ตลอดเวลาเหตุผลข้างต้น คือ สิ่งที่ Stephen Shapiro ผู้แต่งหนังสือขายดีเรื่อง 24/7 Innovation: A Blueprint For Surviving and Thriving in an Age of Change และเป็นผู้ก่อตั้ง 24/7 Innovation Group - ธุรกิจวิจัยด้านนวัตกรรม การจัดการและความคิดสร้างสรรค์ ใช้เปิดเรื่องว่า เหตุใด "นวัตกรรม" จึงมีความสำคัญกับการดำรงอยู่ในตลาดอย่างยั่งยืน

Stephen Shapiro ผู้เชี่ยวชาญทางด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ที่โด่งดังระดับโลกเยือนประเทศไทยเป็นครั้งที่ 2 เพื่อบรรยายในหัวข้อสัมมนาเรื่อง "24/7 Innovation" ซึ่งจัดโดยบริษัท Aim Inlines จำกัด

ตามมุมมองของ Stephen แล้ว เขามองว่า "นวัตกรรม" นั้นเป็นสิ่งที่ "ทุกคน" ในองค์กรสามารถ "ทำได้" เพราะใครๆ ก็ล้วนเป็น "นวัตกร" หรือ Innovator ได้ตามสไตล์และตามความถนัด เพียงแต่องค์กรหรือบริษัทนั่นแหละที่จะต้องรู้จักการหยิบใช้ "พลานุภาพ" ของ "นวัตกรรม" จากภายในอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา แล้วทำให้ "นวัตกรรม" เหล่านั้นเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน

แล้วอะไรคือ "นวัตกรรม" ในมุมมองของเขา ?

ในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญอย่าง Stephen เขาเปิดมุมมองของ "นวัตกรรม" ว่า ไม่ใช่เพียงแต่สิ่งที่ผลิตออกมาจากห้องแล็บ จากการทำวิจัยพัฒนาอันเข้มขลัง รวมทั้งมิได้หมายความว่า "นวัตกรรม" จะหมายถึงการถือกำเนิดของสินค้าใหม่ บริการใหม่หรือว่าความคิดใหม่

แต่ "นวัตกรรม" จะต้องหมายถึงการก้าวนำ (Step Ahead) การแข่งขันที่เป็นอยู่ไปได้

All Heads, Hands & Hearts

Shapiro มองว่า การสร้างนวัตกรรมนั้นอยู่ในมือของพนักงานในองค์กรทุกคน โดยพนักงานแต่ละคนต่างก็มีความถนัดและความสามารถที่เกี่ยวกับนวัตกรรมแตกต่างกันออกไป ซึ่งตัวเขาเองได้นำเสนอการค้นหา "นวัตกร" (Innovator) ในองค์กรด้วย "ไพ่บุคลิกภาพ" (Innovation Personality Poker : รายละเอียดของการใช้ไพ่ดูได้ที่ www.innovationpersonalitypoker.com) หรือแจกแจงง่ายๆ ด้วยการนำคุณสมบัติต่างๆ มาใส่ตาราง ซึ่งเขาได้แทนด้วยสัญลักษณ์ของไพ่ และให้พนักงานใส่คะแนนกับข้อที่เหมือนตนเองมากที่สุด ด้วยคะแนน 1-4 คะแนน เพื่อหาประเภทของนวัตกรในองค์กร (ดูภาพตัวอย่าง)

● **โพดำ - สำหรับสมองซีกซ้าย**

กลุ่มนี้จะชอบคิด ชอบค้นหาข้อมูล ข้อเท็จจริงและเป็นกลุ่มช่างสงสัยจึงมักจะตั้งคำถามว่า "ทำไม" อยู่เสมอ นวัตกรกลุ่มนี้เหมาะกับการเป็นผู้มองหาโอกาสทางธุรกิจ คุณสมบัติของคนในกลุ่มนี้ เช่น คนที่ชอบสอนหรือแบ่งปันความรู้ให้กับพนักงานคนอื่น, กลุ่มที่ชอบความสมบูรณ์แบบ, พวกขี้สงสัย, พวกนักตรรกะ, พวกช่างคิด ฯลฯ

● **ดอกจิก - สำหรับสมองซีกซ้าย**

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง ช่างเลือก ชอบวางแผน ชอบลงมือ จึงเป็นกลุ่มที่มักจะตั้งคำถามว่า "อย่างไร" อยู่เสมอ นวัตกรกลุ่มนี้เหมาะกับการเป็นผู้วางแผนและนักปฏิบัติ คุณสมบัติของคนในกลุ่มนี้ เช่น พวกที่ชอบเน้นการปฏิบัติ, พวกชอบสั่ง, พวกที่ทำงานเป็นระบบ , พวกที่มีความสามารถทางด้านการคาดการณ์ ฯลฯ

● **ข้าวหลามตัด - สำหรับสมองซีกขวา**

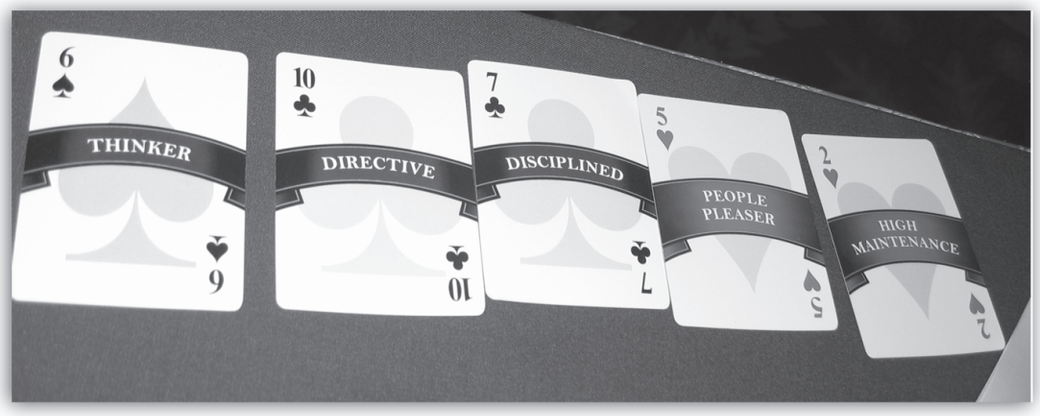
กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ชอบออกความคิด มีความคิดสร้างสารรค์และอยากหาประสบการณ์ด้วยตนเอง จึงเป็นกลุ่มที่มักจะตั้งคำถามว่า "อะไร" อยู่เสมอ นวัตกรกลุ่มนี้เหมาะกับการเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหา คุณสมบัติของคนในกลุ่มนี้ เช่น พวกที่ชอบสานสัมพันธ์กับคนอื่นๆ, เชียร์ลีดเดอร์, พวกที่ชอบสร้างทีมงาน, ผู้ฟังที่ดี, ผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ฯลฯ

● **หัวใจ - สำหรับสมองซีกขวา**

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่สามารถสร้างความรัก สมัครสมานสามัคคีให้เกิดขึ้นได้และเป็นกลุ่มที่จะนำความคิดไปใช้ จึงเป็นกลุ่มที่มักจะตั้งคำถามว่า "ใคร" อยู่เสมอ นวัตกรกลุ่มนี้เหมาะกับกลุ่มที่ต้องเกี่ยวกับผู้คน เนื่องจากความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณสมบัติของคนในกลุ่มนี้ เช่น พวกที่มีวิสัยทัศน์, พวกชอบที่ต้องมีประสบการณ์ด้วยตนเอง, รักการผจญภัย, ชอบเสี่ยง, พวกที่มีความคิดสร้างสรรค์, ศิลปิน, พวกใจกว้าง ฯลฯ

"คนมักเข้าใจผิดๆ เกี่ยวกับเรื่องนวัตกรรมว่า คนที่จะเป็นนวัตกรจะต้องเป็นคนที่มีพรสวรรค์เท่านั้น แต่ความจริงไม่ใช่เลย เพราะใครๆ ก็สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมให้กับบริษัทได้ แล้วในโลกธุรกิจนั้นนวัตกรรมคือการค้นพบวิถีใหม่ที่จะสร้างสรรค์คุณค่า แต่ขณะที่ไม่ใช่ว่าใครๆ จะสามารถประดิษฐ์ หรือเป็นนักประดิษฐ์ (Inventor) ได้"

Stephen กล่าวต่อไปว่า ถ้าผู้บริหารระดับสูงรู้สึกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงภายนอกบริษัทนั้นมีมากกว่าการเปลี่ยนภายในแล้ว บริษัทก็จะสูญเสียความสามารถทางการแข่งขันไป ฉะนั้น นวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จได้จึงต้องมีความต่อเนื่อง และสำหรับบริษัทที่ยังหลงภาพว่าตนเองยังเป็นผู้นำและมี Best Practice แล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลงตนเอง ธุรกิจก็จะไม่สามารถอยู่ได้



24/7 Innovation

นวัตกรรมแบบ 24 ชั่วโมง – 7 วัน (24/7 Innovation) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานทุกคนในบริษัทกล้าที่จะคิด "อาจจะเป็นความคิดบ้าๆ แบบติดป้ายชื่อบนท้องฟ้าก็ได้" เขากล่าว ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและเป็นธรรมชาติจนกลายเป็นชีวิตประจำวัน

Stephen กล่าวในหนังสือของตนเองถึงความแตกต่างของนวัตกรรมแบบ 24/7 ว่าแตกต่างจากวิธีการอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น TQM (Total Quality Management), Just in Time, Reengineering ฯลฯ คือ

1.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นการทำนวัตกรรม ที่ต้องทำมุ่งทำที่กระบวนการที่เป็นหัวใจหลักของบริษัท เพื่อสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นการทำนวัตกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับทุกเรื่องของบริษัท ตั้งแต่การจัดผังองค์กรจนถึงการบริหาร การแสวงหาการเปลี่ยนแปลงไปในสิ่งที่ดีกว่าถือหลักการสำคัญของนวัตกรรม

3.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในภาพรวม การมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interdependence) ของทุกแง่มุมทางธุรกิจถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ

4.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่ม (Creating Value) แก่ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท แต่ทั้งนี้ มิได้หมายถึงการลดต้นทุนหรือปรับปรุงงานที่ไม่เกิดประโยชน์ให้กับลูกค้า

5.นวัตกรรมแบบ 24/7 เน้นที่การเป็นผู้นำนวัตกรรมใหม่ทางธุรกิจให้ผู้อื่นทำตาม

6.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นการใช้เทคโนโลยีเป็นเพียงตัวเสริมเพื่อทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกอย่าง

7.นวัตกรรมแบบ 24/7 เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดจากคนสู่คน และเป็นการสร้างข้อผูกพันทางใจร่วมกันระหว่างคนในบริษัท เพื่อผลักดันให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

Innovation as Capability

การที่บริษัทจะปรับตัวเองให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น บริษัทจะต้องปรับสมรรถภาพ (Capability) ซึ่งหากระดับสมรรถภาพยิ่งสูงมากขึ้นเท่าใด บริษัทก็จะยิ่งสามารถสร้างนวัตกรรมและคุณค่าเพิ่มได้มากขึ้นเท่านั้น

ทั้งนี้ สมรรถภาพมีองค์ประกอบหลักๆ ดังต่อไปนี้

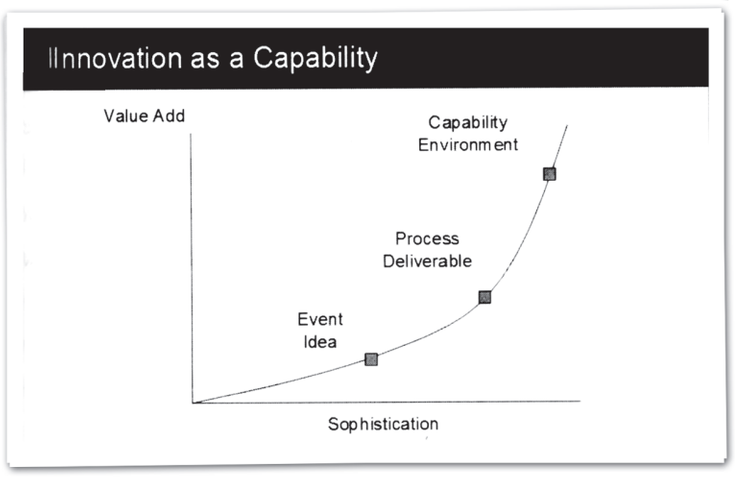
1. ยุทธศาสตร์และลูกค้า เช่น สิ่งที่สร้างความแตกต่าง ปัจจัยผลักดันทางด้านการเงิน จุดที่ลูกค้าจะสามารถติดต่อกับเราได้

2. การวัดผลและผลประกอบการ เช่น การวัดผลทางการเงิน การวัดผลที่เกี่ยวกับลูกค้า การวัดผลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการของพนักงาน

3.กระบวนการทำงาน เช่น ทำงานอย่างไร หรือทำงานที่ไหนจึงจะเกิดประสิทธิภาพ

4. บุคลากรหรือพนักงานมีส่วนร่วมและมีความเป็นเจ้าของในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และทักษะด้านนวัตกรรมควรจะกระจายให้อยู่ในตัวพนักงานทุกคน

5. เทคโนโลยี เช่น ระบบปฏิบัติการ ข้อมูลข่าวสาร ฮาร์ดแวร์ เน็ตเวิร์ค โครงสร้างพื้นฐานที่จะสนับสนุนการทำงานแบบข้ามสายงาน ตลอดจนการทำงานระหว่างพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ลูกค้าและซัพพลายเออร์



ระดับนวัตกรรมแบบ 24/7 นั้นมี 3 ระดับ คือ

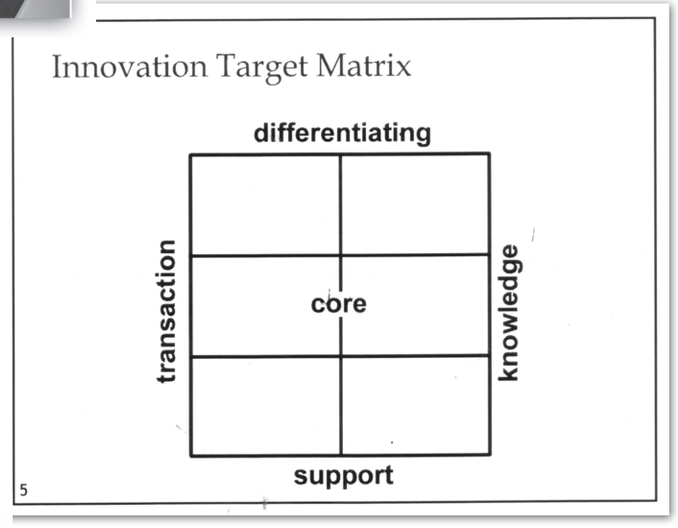
1.นวัตกรรมที่เป็นกิจกรรมจากการรวบรวมความคิด (Event Ideas) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่แม้จะสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มได้น้อย (ดูกราฟ) แต่หลายครั้งก็สร้างสินค้าใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จได้อย่างกรณีสินค้า Post-it Note ของ 3M

2.นวัตกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน (Process Deliverable) ระดับนี้เป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้มากกว่าระดับแรกและมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยบริษัทมีกระบวนการระบุปัญหาและเลือกแนวความคิด เพื่อมาช่วยแก้ไขปัญหา

อย่างไรก็ตาม ระดับของนวัตกรรมทั้งข้อ 1 และข้อ 2 นั้นจะเกิดขึ้นเป็นช่วงๆ ไม่ต่อเนื่อง และจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจว่า ถึงเวลาที่จะต้องมีการทำนวัตกรรมกันแล้วเท่านั้น

3.นวัตกรรมระดับที่เป็นสมรรถภาพหลักของบริษัท (Capability Environment) ระดับของนวัตกรรมในข้อนี้จะเป็นการสร้างนวัตกรรมโดยพนักงานเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสินค้า/บริการ กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

การสร้างนวัตกรรมในความคิดของ Stephen นั้นเขามองว่า ไม่จำเป็นต้องลงทุนมากมายหรือว่าเข้าถึงนวัตกรรมด้วยกรอบคิดแบบพวกวาณิชธนากร เพราะเขามองว่าการใช้เมตริกซ์ ITM หรือ Innovation Target Matrix ด้วยการระดมสมองจากพนักงานเพื่อสร้างภาพปัจจุบันของบริษัทและการประเมินคู่แข่งในธุรกิจเดียวกัน ซึ่งเมตริกซ์นี้จะทำให้เราทราบได้ว่า คู่แข่งทำอะไรในส่วนที่เราไม่ได้ทำ และทำให้ธุรกิจเห็นคุณค่าหลักของตนเองได้ด้วย



ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ใน ITM Matrix ประกอบด้วย

1. การจัดการและองค์ความรู้ (Transaction – Knowledge) อันเป็นแกนที่จำแนกสมรรถนะต่างๆ ตามประเภทของกระบวนการทำงานออกเป็น 2 ด้าน โดยด้านหนึ่งเป็นกระบวนการจัดการที่เป็นมาตรฐานที่เกิดขึ้นซ้ำๆ กันตลอดอย่างต่อเนื่อง ส่วนอีกด้านเป็นกระบวนการจัดการที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ของพนักงานในการสร้างสิ่งใหม่ๆ

2. ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Importance) อันเป็นแกนที่จำแนกสมรรถนะหรือกระบวนการว่าเป็นเรื่องหลัก หรือเรื่องสนับสนุนของบริษัท เรื่องใดเป็นกลยุทธ์ / ยุทธวิธี ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความสำคัญไม่เท่ากัน ยกตัวอย่าง บริษัทประกันภัยกับกระบวนการเคลมประกัน ซึ่งถือเป็นกระบวนการหลักของธุรกิจประกันโดยทั่วไป แต่บริษัทหัวก้าวหน้าที่สร้างความแตกต่างด้วยการเสนอบริการเคลมประกันที่รวดเร็วกว่าก็ถือเป็นความสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องสร้างความแตกต่างในการแข่งขันให้กับบริษัท

ทั้งนี้ Stephen ให้หลักคิดแบบง่ายๆ สำหรับการช่วยคิดในเรื่องของการทำเมตริกซ์ TIM ด้วยคำถามจาก 4 What หรือ 4 อะไรว่า

1. อะไรคือสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือธุรกิจ
2. อะไรที่คู่แข่งขันหรือธุรกิจอื่นๆ จะเข้ามาทำได้
3. อะไรที่คู่แข่งขันหรือธุรกิจอื่นๆ จะสามารถทำได้
4. อะไรที่สามารถทำให้เป็นระบบอัตโนมัติ (Automated) ได้

ส่วนกระบวนการที่จะทำให้เกิด "นวัตกรรม" ที่ Stephen ได้นำเสนอผ่าน 24/7 Innovation ก็คือ กระบวนการ 7 Rs ซึ่งได้แก่ 1) Rethink – คิดใหม่ 2) Reconfigure – ปรับวิธีการใหม่ 3) Resequence – เปลี่ยนลำดับกระบวนการ 4) Relocate – เปลี่ยนสถานที่ใหม่ 5) Reduce – ปรับลดปริมาณ/ความถี่ 6) Reassign – เปลี่ยนผู้รับผิดชอบ 7) Retool – ปรับเปลี่ยนเครื่องมือ (อ่านหน้า 12)

Easy Innovation : Just Click !

นวัตกรรมที่ Stephen ก็คือ นวัตกรรมนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ที่หลุดออกมาจากห้องแล็บ หากแต่แค่เป็นไอเดียที่ "คลิก" และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้คุณสามารถนำหน้าคู่แข่งขันไปได้แม้เพียง 1-2 ก้าวก็ถือว่านั่นคือนวัตกรรมแล้ว เพียงแต่ระดับของนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มนั้นมีระดับที่แตกต่างกัน ดังได้กล่าวที่ระดับของ Event Idea, Process Deliverable และที่จะได้รับประโยชน์สูงสุดก็คือ Capablity Environment อันเป็นนวัตกรรมที่เป็นสมรรถภาพหลักของบริษัท

ทั้งนี้ ตัวอย่างของนวัตกรรมแบบง่ายๆ เช่น บริษัท 3M ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่มีผลงานทางด้านนวัตกรรมในเชิงการวิจัยและพัฒนาอยู่เสมอ และมีสินค้านวัตกรรมที่ถือกำเนิดจาก Event Idea แล้วทำตลาดได้มูลค่ามหาศาลคือ กระดาษ Post-it Note อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ 3M ที่ออกมาห้องวิจัยและพัฒนาอันยอดเยี่ยมกลับไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับ 3M ได้ เนื่องจากสภาพตลาดที่เปลี่ยนแปลงเกิดสินค้าทดแทน หรือสินค้าลอกเลียนเกิดขึ้น 3M ก็ปรับตัวเองไปสู่นวัตกรรมทางด้านการบริการโซ่อุปทาน เพื่อให้มีสินค้าส่งถึงปลายทางอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพแทน

นอกจากนี้ ตัวอย่างของการให้บริการแบบ Hospitel ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยหลายแห่ง อาทิโรงพยาบาลบีเอ็นเอชถือเป็นตัวอย่างที่ดี เนื่องจากการให้บริการของโรงพยาบาลแบบเดิมเป็นการให้บริการด้วยสถานที่แบบตายตัว และเป็นการให้บริการแบบไซโล ทำให้คนไข้ที่เข้ามาในโรงพยาบาลจะต้องเดินไปทางเส้นสีที่โรงพยาบาลกำกับ เพื่อให้คนไข้ไปรับบริการ ณ จุดนั้นๆ อย่างโรงพยาบาลของรัฐ แต่เมื่อเกิดการปรับนวัตกรรมที่กระบวนการด้วย Reconfigure สร้างบรรยากาศของการใช้บริการให้เสมือนเข้ามาในโรงแรม และนำบริการทางการแพทย์บางอย่างที่สามารถเคลื่อนที่ได้มาให้บริการกับลูกค้า เพื่ออำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นการ Resequence หรือการจัดลำดับการบริการใหม่ เพื่อลดทอนความยุ่งยากลงไป

วอลล์มาร์ทที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในด้านของขนาดและการบริหารโซ่อุปทานก็มีนวัตกรรมทางกระบวนการ 7R ด้วย R ตัวแรกของการคิดใหม่ หรือ Rethink และเป็นการเปลี่ยนสถานที่ใหม่ หรือ Relocate ด้วยการตั้งคลินิกแบบ In-Store ในห้างฯ ของตนเอง ซึ่ง Alicia Ledlie – Co-Manager ของวอลมาร์ทที่ลองไอร์แลนด์ก็ขออาสาเข้าทำโครงการทดลอง จนภายหลังได้กลายเป็น Intrapreneur หรือ "เถ้าแก่ในองค์กร" ที่ประสบความสำเร็จ

โครงการตั้งคลินิกภายในห้างวอลมาร์ทนั้นเป็นโครงการที่วอลมาร์ทหาพันธมิตรที่เป็นสถานพยาบาลในท้องถิ่นและเปิดให้บริการทุกวันและเปิดทั้งในตอนกลางคืน-วันหยุดเสาร์อาทิตย์ และด้วยการบริหารของ Ledlie ทำให้วอลมาร์ทเปิดคลินิกได้ 79 แห่งใน 12 รัฐ และมีแผนว่าจะต้องเพิ่มให้ได้เป็น 2,000 แห่งในอีก 5-7 ปีด้วย

ทั้งนี้ Ledlie เธอกล่าวถึงกฎแห่งนวัตกรรมของวอลมาร์ทภายใต้การบริหารของเธอดังนี้คือ

1.ต้องสำรวจความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัท ซึ่งแน่นอนว่า สำหรับเธอแล้ววอลมาร์ทได้เปรียบในเรื่องของขนาดพื้นที่ ซึ่งขนาดของพื้นที่ห้างฯ ที่ใหญ่โตนี่เองที่กลายเป็นแหล่งรวบรวมคนที่เข้ามาเดินช็อปปิ้งในห้างฯ ให้ได้รับความสะดวก นอกจากนี้ ยังมีพื้นที่เหลือเฟือสำหรับบริการตรวจสุขภาพกับศูนย์ตรวจแล็บ

2.ต้องอัพเดทความก้าวหน้าของโครงการให้ผู้บริหารรับทราบไม่ว่าจะเป็นผลงานที่ดีเยี่ยมหรือแม้แต่ปัญหาที่ยุ่งยาก โดยที่ต้องไม่หมกปัญหา หรือเก็บงำไว้

3.ต้องชักชวนพันธมิตรจากหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามาร่วมงานด้วย

4.ต้องให้ความสำคัญกับคำพูดของลูกค้าในใจก่อนเสมอ โดยต้องไม่ลืมมองว่า เรากำลังทำ "อะไร" เพื่อ "ใคร" และ "ทำไม"

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างง่ายๆ จาก Tiger Woods ที่ Stephen บอกว่า ในการเล่นกอล์ฟของเขานั้นการได้พาร์ถือว่าต้องฉลองใหญ่ ขณะที่สำหรับ Tiger Woods นั้นจะกลับตรงกันข้าม และ Woods จะพยายามหลีกเลี่ยงการตีพาร์ แต่จะเน้นที่การเปลี่ยนวงสวิงในช่วงที่เขากำลังประสบความสำเร็จอยู่เสมอ ขณะที่คู่แข่งขันยังคงเน้นที่การได้พาร์ นี่คือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่ทำให้ Woods ประสบความสำเร็จ อันเป็นกระบวนการ Rethink และ Reconfigure ของเขา

นวัตกรรมที่ว่ามาทั้งหมดจึงไม่ใช่เรื่องยากเย็น ทว่า จะต้องปรับกระบวนการทางการความคิดและทำให้ทุกคนในองค์กรกลายเป็น "นวัตกร" ให้ได้

แล้วคุณก็จะพบว่า Just Click เท่านั้น !!!