

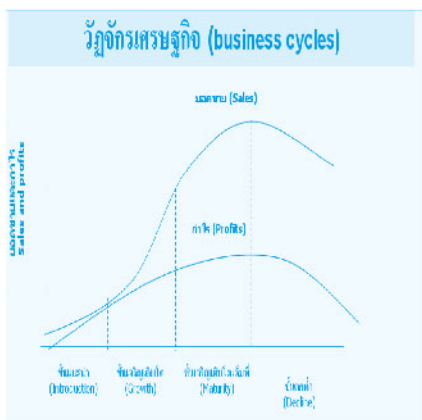
“Winning with Innovation”

กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่เหนือคู่แข่งบน

สมบัติ วรินทร์นุวัต

อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ในภาวะของธุรกิจย่อมต้องมีวัฏจักร (CYCLE) หรือที่เรียกว่า วัฏจักรธุรกิจ/เศรษฐกิจ (Business cycles) โดยทั่วไปมักแบ่งออกได้เป็น 4 ระยะเวลา คือ ระยะเวลาธุรกิจเริ่มแรก รุ่งเรือง หดตัว (ตกต่ำ) และฟื้นตัว วนเวียนกลับมาเป็นระยะเวลาธุรกิจรุ่งเรืองและระยะอื่นๆ ต่อไป โดยในระยะเวลาธุรกิจ



1. **เริ่มแรก (ขั้นแนะนำ)** เป็นระยะเวลาธุรกิจที่จะต้องก่อสร้างตัวที่มีการลงทุนสูงทั้งจากโรงงาน เครื่องจักร เงินเดือน ค่าโฆษณา ภาษีที่ดิน ค่าประกันภัย ฯลฯ ที่เรียกว่า **ต้นทุนคงที่ (Fixed cost)** และส่วนที่เปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิตที่เรียกว่า **ต้นทุนผันแปร (Variable cost)** ได้แก่ ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ค่าขนส่ง ค่าขายหน้าในการขายและค่าพลังงาน ฯลฯ จึงทำให้กำไรต่ำ

2. **รุ่งเรือง (ขั้นเจริญเติบโต)** ธุรกิจเริ่มมีกำไรจากยอดขายที่มากขึ้นเป็นเป็นระยะที่ทุกธุรกิจอยากให้อยู่ในระยะนี้นานๆ

3. **หดตัว (ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ + ขั้นตกต่ำ)** ธุรกิจเริ่มมีกำไรลดลงจากทั้งคู่แข่ง ผู้

ตนเองถนัด) คิดเชิงกลยุทธ์ คิดสินค้า คิดโฆษณา คิดการลงทุน คิด.. ฯลฯ ดังที่มีคำกล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณกล้าคิด อยากรู้ได้เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่แล้ว วันหนึ่งคุณอาจจะได้เป็นเจ้าของธุรกิจขนาดเล็กก่อนก็ได้ ซึ่งถ้าคุณไม่คิดอยากเป็นเจ้าของธุรกิจแล้ว คุณก็คงไม่มีทางเป็นเจ้าของธุรกิจได้อย่างแน่นอน” หลังจากคิด วิเคราะห์ จากข้อมูล ทั้งจากการอ่าน พูดคุย ประสบการณ์จากผู้รู้ (จริง) **วิเคราะห์ลูกค้าประกอบไปด้วยคำถามและเตรียมคำตอบ** คือ ลูกค้าของเราเป็นใคร WHO? เขาต้องการอะไร WHAT? ทำไมถึงต้องมาซื้อของเรา WHY? ใครเกี่ยว-ซื้อการตัดสินใจ WHO PARTICIPATES? ซื้อที่ไหน WHERE? ซื้อเมื่อไร WHEN? ซื้ออย่างไร HOW? ก็จะลดความเสี่ยงในการตั้งต้นธุรกิจได้แล้วก็ถึงขั้นตอนปฏิบัติ ผลิตรจริง ทำจริง แปลงแผนธุรกิจ (Business plan) ทั้งทางบัญชี การเงิน การตลาด การพัฒนาบุคคล การผลิต **พยายามตั้งใจเต็มกำลังความสามารถ**

บริโภค ฯลฯ ยอดขายเริ่มคงที่

4. **ฟื้นตัว** ธุรกิจมีกำไรลดลงเจ้าของธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนแสวงหาช่องทางเพิ่มยอดขาย จากวัฏจักรธุรกิจที่กล่าวมานี้ **กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่เหนือคู่แข่ง** จึงเกิดขึ้นในทุกธุรกิจโดย **นวัตกรรม** มีรากศัพท์มาจากคำว่า “innovare” ในภาษาละตินซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) หรือนวัตกรรม ว่าเป็นการนำเอาวิธีการใหม่มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว และมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา โทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987)

นวัตกรรมไม่ใช่การขจัด หรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ

นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาติดต่อดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยทำให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและแรงงานได้ด้วย ดังนั้น ผู้เขียนอยากให้เริ่มจากการใช้ การสร้างนวัตกรรมกับวัฏจักรธุรกิจ ดังนี้

1. **ระยะเริ่มแรก (ขั้นแนะนำ)** ธุรกิจจะต้องสร้างมุมมองเพื่อการสร้าง “นวัตกรรม Innovation” จากมุมมอง **ความคิดและทัศนคติในแง่บวก** จุดประกายมองหาโอกาสและความถนัดที่ตนเองมีอยู่ (ทำสิ่งที

2. **ระยะรุ่งเรือง (ขั้นเจริญเติบโต)** เป็นระยะที่ธุรกิจต้องการและอยากให้อยู่ยาวนานๆ ดังนั้น “นวัตกรรม Innovation” ในช่วงนี้



เป็นทั้งการสะสมและการลงทุนไปพร้อมๆ กัน มองอย่างแหลมคม **สร้างจุดแข็ง (Strength)** ทั้งจากความแตกต่างทางการแข่งขัน ตราสินค้า (Brand) ที่เป็นที่เริ่มต้นให้คนรู้จักให้แพร่หลายมากที่สุด ผู้นำด้านต้นทุนและราคาสินค้า มองหาประสิทธิภาพทั้งจากการใช้ต้นทุนเท่าเดิมให้ผลผลิตมากขึ้นและการลดต้นทุนลงในขณะที่ยังรักษามูลค่าเดิม พัฒนาพนักงานที่มีความสามารถในหลายๆ ด้าน จัดระบบการเงินที่มั่นคง ศึกษาและพัฒนาเทคโนโลยีล้ำหน้าอย่างต่อเนื่อง การควบคุมการจัดจำหน่าย เพิ่มช่องทางจากจัดจำหน่ายพร้อมส่งเสริมการตลาด ฯลฯ โดยในระยะนี้เป็นการสร้างนวัตกรรมแบบที่ผู้เขียนขอเรียกว่า **คุณประโยชน์หลายอย่างในความจำเป็น Multiple apply** ทำสินค้าแบบสร้างความแตกต่าง โดยขอยกตัวอย่างโทรศัพท์มือถือในปัจจุบันที่เห็นภาพได้ง่าย จากประโยชน์หลักของโทรศัพท์เคลื่อนที่ Core product ที่ใช้เพื่อการสื่อสารมารวมกับโทรศัพท์ วิทยุ นาฬิกาปลุก เครื่องคิดเลข เครื่องอัดเสียง ปฏิทิน เครื่องบันทึกความทรงจำ ฯลฯ พร้อมทั้งความหลากหลาย ทั้งรูปแบบและราคา จากคนที่ใช้งานไม่เป็นในทุกเครื่องมือ Function ก็ยังต้องมีไว้ใช้งานอยู่ตลอดเวลา หรือการพิจารณา

- Products become consumer solutions
- Prices become costs to consumers
- Places become convenience
- Promotions become commu-

nication

ธุรกิจก็จะสามารถอยู่ในระยะรุ่งเรืองอย่างยาวนาน

3. ระยะหดตัว (ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ + ขั้นตกต่ำ) ธุรกิจไม่ยอมให้เข้าสู่ช่วงระยะเวลาี่เลย แต่เมื่อเข้าสู่ระยะตกต่ำแล้ว (สินค้าเริ่มขายไม่ออก) “นวัตกรรม Innovation” ที่ผู้เขียนเห็นว่าควรใช้ คือ **การลดจุดอ่อนให้น้อยลง (Weaknesses less)** จากการวิเคราะห์ทั้งการเงินระบบบัญชี งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด เพื่อการพัฒนาสินค้า เร่งสร้างความชำนาญด้านการตลาด เพิ่มช่องทางการตลาดใหม่ๆ ทั้งการขายตรง Direct sales, Call sales การใช้กลยุทธ์การตลาดทั้งการลดแลก แจกแถม เพื่อเพิ่มยอดขาย แต่อย่าลืมเรื่องการลดต้นทุนเพื่อให้อยู่มีกำไรอีกต่อไป สร้างความสามารถที่เด่นของสินค้า Rebrands พัฒนาคิดค้นสินค้าให้ทันสมัย เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ในระยะรุ่งเรือง โดยผู้เขียนอยากให้ธุรกิจนำ **องค์ความรู้ด้านเมทริกซ์กลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group matrix: BCG matrix)** ในหน่วยธุรกิจที่ตกต่ำ หรือที่เรียกว่า **สุนัขจิ้งจอก (Dogs)** เป็นช่วงที่มีส่วนครองตลาดต่ำ มีการแข่งขันสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำควรใช้กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การปรับเปลี่ยน

4. ระยะฟื้นตัว “นวัตกรรม Innovation” ที่ผู้เขียนเห็นว่าควรใช้ คือ **สร้างโอกาส (Opportunities)** โดยการเจริญเติบโตในตลาดใหม่หรือเพิ่มช่องทางการตลาดทั้งจากตลาดเดิมและแสวงหาตลาดใหม่ การขยายตลาดทั่วโลกเข้า



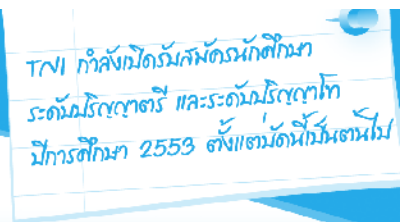
ถึงสินค้าของธุรกิจเรา เพิ่มการบริการใหม่ ๆ พร้อมทั้งการพัฒนาคุณภาพทั้งสินค้าและบริการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งจากการประสานงานแนวนอนและแนวตั้ง ที่ทีมงานมีความเข้าใจจุดมุ่งหมายพัฒนาาร่วมกัน ต้องการสร้างสิ่งใหม่ลูกค้าเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงประชากรศาสตร์ การได้เปรียบในเชิงเศรษฐกิจ กฎหมายที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันและลดอุปสรรค (Threats) ลดต้นทุนของวัตถุดิบ ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงเชิงประชากรศาสตร์ วิเคราะห์ด้วย Life Style ทั้งจากกิจกรรม Activities ความสนใจ Interest รสนิยม Opinion สร้างสิ่งทดแทน แสวงหาอำนาจความต้องการซื้อจากลูกค้าทั้งจาก Market size, Marketing growth, Marketing share, Market character eristic

จากแนวคิดข้างต้นนี้ ผู้เขียนหวังว่าบทความ กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมที่เหนือคู่แข่งขั้นนี้จะมีประโยชน์ในด้านการสร้างความคิดที่แตกต่างที่จะให้ผลลัพธ์ที่แตกต่างต่อไป



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
Thai-Nichi Institute of Technology
泰日工業大学

TNI สร้างนักคิด ผลิตนักปฏิบัติ สร้างนักประดิษฐ์ ผลิตนักบริหาร



สถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ มุ่งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมไทย เพียบพร้อมด้วยคุณศาสตร์ พิรงคุณวุฒิ อุปกรณ์และเทคโนโลยีการศึกษาอันทันสมัย และมุ่งเน้นการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นและภาษาอังกฤษ

หลักสูตรปริญญาตรี

รับสมัครด้วยระบบรับตรง (GAT, PAT+GPA) และระบบแอดมิชชั่นกลาง
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศเปิดสาขาใหม่เป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม Business Information Systems (BS) และ Multimedia Technology (MT)

หลักสูตรปริญญาโท

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (MIM) และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการวิศวกรรมสำหรับผู้บริหาร (EEM)

