

คู่แข่ง

ไม่มีความสามารถนวัตกรรมแล้ว จริงหรือ?



ต่อ) ภาควิชาที่แล้ว

พ.ศ. รัชชรงค์ เลิศในสัตย์

คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

ความสามารถนวัตกรรมของญี่ปุ่น ถึงแม้จะมีแต่ก็ไม่สามารถทำให้สำเร็จในเชิงพาณิชย์นั้น เพราะวัฒนธรรมของการปฏิเสธสิ่งใหม่ๆ โดยเฉพาะหลังจากฟองสบู่แตก ทำให้สมบัติที่ล้ำค่านั้น กลายเป็นสิ่งไร้ค่าไป พอจะสรุปได้ว่ามาจากสภาพแวดล้อมในการพัฒนา 4 ประการด้วยกัน



ประการที่ 1 ระบบที่ส่งเสริมให้คนไม่ทำทายนั่น ก้าวหน้าได้หลังจากฟองสบู่แตก ฝ่ายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนา นั้นเปลี่ยนไปจากการทำทายนไปสู่สิ่งใหม่ๆ เป็นการประเมินการไคเซ็นเทคนิคที่มีอยู่ในปัจจุบันมากกว่า ผู้ที่ทำตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาโดยไม่ทักท้วงมักจะได้ดีได้ดี หากมีความคิดที่จะทำทายนสิ่งใหม่ๆ มักจะถูกตำหนิ คุณ M ซึ่งเป็นนักประดิษฐ์อิสระในปัจจุบัน ได้กล่าวว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ตนอยู่ในบริษัท T ประสบความสำเร็จในการประดิษฐ์ Flash memory แล้ว ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ แต่หลังจากนั้นสภาพการณ์ก็เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ว่าจะมีสิ่งที่ทำอยู่มากมาย แต่บริษัทไม่ยอมอนุมัติอย่างง่าย ๆ เป็นระบบ ที่คนที่พยายามจะทำทายนจะตกอับ คนที่ไม่ทำทายนกลับได้ดี ทำให้การพัฒนาจึงไม่เติบโตจากนั้น ยิ่งเมื่อเข้าทศวรรษ 2000 บริษัทใหญ่ๆ กลับมีนโยบายเปลี่ยนไป ผู้บังคับบัญชาจะไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องล้มเหลวในการพัฒนา จึงไม่ยอมอนุมัติเรื่องใหม่ๆ อย่างง่าย ๆ

ประการที่ 2 วัฒนธรรมที่ไม่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้อง

ล้มเหลว ผู้บังคับบัญชาในยุคใหม่ ไม่อยากจะต้องแก้ไขปัญหาคจากความล้มเหลวของผู้ได้บังคับบัญชา คุณ E ซึ่งออกมาพัฒนาซอฟต์แวร์ เป็นของตนเองในปัจจุบัน แต่เดิมเคยทำงานในบริษัทชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในช่วงนั้น คุณ E ไม่เพียงแต่มีหน้าที่พัฒนาและขาย Semiconductor เท่านั้น แต่ยังมีแนวคิดที่จะนำเอาชิ้นส่วนเหล่านั้นมาประกอบแล้วจำหน่ายเป็นผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะสร้างกำไรที่มากมาย นั่นคือ Module ที่ตอบสนอง การกระจายเสียงแบบดิจิตอล แทนที่อนาล็อก ในช่วงปี 2008 ในช่วงนั้น คนที่ยังมีโทรศัพท์แบบอนาล็อก ยังไม่สามารถซื้อทีวีดิจิตอลได้ จึงจำเป็นต้องการอุปกรณเสอาอากาศดังกล่าว ซึ่งน่าจะทำให้เกิดธุรกิจ มูลค่าถึง 30,000 ล้านเยนเลยทีเดียว แต่กลับปรากฏว่า นี่คือผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เคยมีอยู่ในตลาด เป็นการทดลองครั้งแรก จึงไม่มีความมั่นใจ และอ้างด้วยเหตุผลต่างๆ ทำให้ โครงการนี้เลื่อนไปเรื่อยๆ เพราะคิดว่า การสร้างสิ่งใหม่ๆ นั้น จะต้องมีควมล้มเหลวตามมา คุณ E จึงลาออกจากบริษัทในปีต่อมา กล่าวกันว่า หลังทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา มีนักวิจัยร่วมรุ่น หรือรุ่นที่คุณ E จำนวนมาก ในระยะเวลา 10 ปี ตัวเองไม่ได้มีโอกาสที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ เลย เพราะว่า หากปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จล้มเหลว ตัวเองก็จะไม่สามารถที่จะก้าวหน้าได้ จึงพยายามปิดกั้นไม่ให้คิดทำสิ่งใหม่ๆ

ประการที่ 3 PDCA นั้น มีแต่ P เท่านั้น PDCA คือ Plan

(วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ประเมินผล) Act (ปรับปรุง) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจ แต่หากมีแต่ P อย่างเดียว ทุกอย่างก็ไม่ไปไหน คุณ N นักประดิษฐ์ กล่าวว่า บริษัทใหญ่ของผู้ได้บังคับบัญชา มักจะ “ชอบวางแผน” อย่างมาก ในหลายปีก่อน คุณ N ได้คิดค้น สมุดโน้ต ที่เมื่อเปิดแล้ว ตรงกลางจะมีรูขึ้น จะเป็นแนวราบ เพราะปรกติ สมุดโน้ต นั้นเวลาแผ่ออก จะมีส่วนโค้งตรงกลาง ทำให้เขียนยาก หรือถ่ายสำเนา หรือ scan ได้ไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สะดวก ซึ่งเป็นสินค้านวัตกรรมใหม่ ในธุรกิจเครื่องเขียน ที่ขายได้เป็น แสนเล่มเลยทีเดียว แต่เดิมนั้น บริษัทใหญ่ๆ มักจะใช้เวลากกเถียงกันอยู่บนโต๊ะ คล้ายกับว่า หากขายไม่ได้แล้วใครจะรับผิดชอบ นักวิจัยนักประดิษฐ์ หลายคนให้ความเห็นว่า ปัญหาใหญ่ ปัญหาหนึ่งของ

การวิจัยพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชา นั้นที่ P ของ PDCA เท่านั้น ในขั้นตอนแรกของการพัฒนา จะมีการจัดทำตารางกระบวนการที่เป็นรายละเอียด เจ้าหน้าที่ของฝ่ายพัฒนาทุกคน จะทุ่มเทให้กับการจัดทำแผนงาน ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา มีหลายๆ กรณีที่ “เพียงแผนงานเท่านั้น” ก็ได้รับรางวัลจากประธานบริษัท ในระหว่างการวางแผน ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่สามารถ Challenge อะไรได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา เป็นอย่างนี้แล้ว บริษัทก็มีแต่อนาคตที่มืดมน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชา ก็มีทางเห็นว่า ตนเองนั้นไม่เกี่ยวข้อง

ประการที่ 4 มีข้ออ้างง่าย ๆ ว่า ไม่มีเวลาวิจัยเพียงพอ

นักวิจัยของผู้ได้บังคับบัญชานั้น งานหลักคือการวิจัย แต่กลับปรากฏว่า มีเวลาวิจัยไม่เพียงพอ จากการสำรวจของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2002 ถ้าสมมติว่า เวลาภาระงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็น 100 จะใช้เวลาในการทำวิจัยที่ 46.5 แต่มาในปี 2013 กลับลดลงเหลือเพียง 35.0 เท่านั้น ยิ่งถ้าเป็นบริษัทเอกชน ยิ่งจะเห็นได้เด่นชัด เวลาที่ถูกใช้ไปมากที่สุดคือ การทำแผนนั่นเอง และโดยเฉพาะใช้เวลาในการสำรวจว่า ถ้าหากว่าพัฒนาแล้ว จะสามารถสร้างตลาดได้เท่าไร จึงทำให้เวลาในการทำวิจัยจริงๆ นั้น ไม่เพียงพอ

ระบบการประเมินนักวิจัย จนกระทั่งเวลาวิจัยที่ไม่เพียงพอ นั้น เป็นปัญหาที่การพัฒนาของบริษัทขนาดใหญ่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตั้งแต่หลังปีทศวรรษ 1990 นั่นคือ เป็น “โรค ไม่อยากจะทำของใหม่” แต่บริษัทส่วนใหญ่ยังมีสโลแกนที่ว่า “นวัตกรรม” หรือ “ปฏิรูป” ทั้งนี้ก็เพราะเพียงต้องการให้ผู้ถือหุ้นมีความเชื่อมั่นเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว กลุ่มคนที่ไม่อยากจะทำสิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กรเป็นผู้กำหนดนโยบาย กติกา ระเบียบของการพัฒนาเพื่อเป้าหมายดังกล่าว

นโยบายที่เลวร้าย 4 ประการ ได้แก่ 1. การแสวงหาผลลัพธ์ ในระยะสั้นมากเกินไป 2. การประเมินความเสี่ยงมากเกินไป 3. แนวคิด Perfectionism ที่เน้นความสมบูรณ์แบบ และ 4. การผสมผสาน นั้น ไม่ใช่นวัตกรรม

อ่านต่อฉบับหน้า

