

บทที่

7

บทวิจารณ์หนังสือ
เรื่อง การบริหารจัดการนวัตกรรม

ชมพูนุท สวนกระต่าย
Shompunut Suankratay

บทที่

7

บทวิจารณ์หนังสือ
เรื่อง การบริหารจัดการนวัตกรรมชมพูนุท สวนกระต่าย¹
Shompunut Suankratay

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือคุณภาพอีกเล่มหนึ่งของ Harvard Business School เรียบเรียงโดย Ralph Katz ภายใต้ชื่อเรื่อง “Managing Creativity and Innovation” แปลโดย ญัฐยา ลินตระการผล ฉบับแปลภาษาไทยมีความยาวของเนื้อหา รวมภาคผนวกด้วยจำนวน 247 หน้า สำหรับผู้เขียน Ralph Katz นั้นเป็นศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารที่ Northeastern University’s College of Business และที่ The Management of Technology Group of M.I.T ‘s Sloan School of Management ในหนังสือได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการจัดประกายความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และสิ่งที่ผู้บริหารและผู้นำจำเป็นต้องทำเพื่อผลักดันนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ โดยเนื้อหาสาระที่สำคัญประกอบด้วย

- การก่อเกิดความคิดใหม่และการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส
- การประเมินคุณค่าของความคิดและการนำนวัตกรรมเข้าสู่ตลาด
- วิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร
- การสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม
- สิ่งที่คุณต้องทำเพื่อผลักดันนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จ

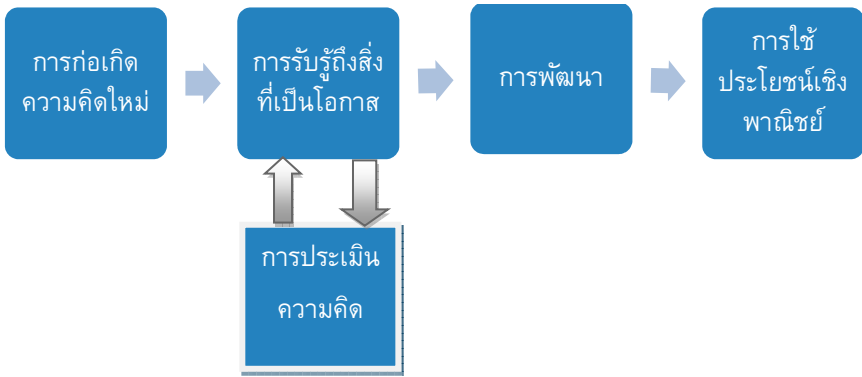
¹นักวิชาการอิสระ

หนังสือการบริหารจัดการนวัตกรรมมุ่งศึกษาตั้งแต่ช่วงต้นในกระบวนการของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมโดยเป้าหมายของหนังสือเล่มนี้คือการช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถคิดค้นหาวัตกรรมใหม่ได้อย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิผลมากขึ้นแม้จะมีเนื้อหาส่วนหนึ่งที่อธิบายว่าจะนำความคิดที่เป็นนวัตกรรมเข้ามาใช้ประโยชน์กับผลิตภัณฑ์ได้อย่างไร แต่ก็ไม่ใช่หนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพียงด้านเดียว

ในบทที่ 1 เริ่มต้นด้วยการกล่าวถึงคำนิยามของนวัตกรรมและอธิบายประเภทของนวัตกรรม ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 แบบ แบบแรกแบ่งเป็น 3 ประเภทได้แก่นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) กับการแบ่งประเภทอีกแบบหนึ่ง ซึ่งแบ่งเป็นนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการและนวัตกรรมในบริการ ทั้งนี้ ในส่วนการให้คำนิยามของนวัตกรรม และการแบ่งประเภทของนวัตกรรมนั้นถือว่ามีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม การสรุปความหมายของนวัตกรรมประเภทต่างๆ ก็มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมเช่นกัน ตัวอย่างเช่นการให้คำนิยาม “นวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation)” อาศัยการนิยามตามแนวคิดของสถาบัน Rensselaer Polytechnic Institute ว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่า ดังนี้

- ต้องเป็นคุณสมบัติการใช้งานแบบใหม่ทั้งหมด
- การปรับปรุงคุณสมบัติการใช้งานที่มีอยู่ ต้องทำให้ดีกว่าเดิม 5 เท่าหรือมากกว่านั้น
- สามารถลดต้นทุนได้ร้อยละ 30 หรือมากกว่า

ซึ่งคำนิยามดังกล่าว องค์กรธุรกิจหรืออุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางหรือเป็นตัวชี้วัดการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้เพราะมีความชัดเจนไม่ต้องโต้เถียงกันอีกว่าอย่างไรจึงจะถือเป็นนวัตกรรมในส่วนของกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) ผู้เขียนได้ให้ภาพของกระบวนการที่ชัดเจนไว้ในบทนำ โดยนำเสนอเป็นแบบจำลองทางความคิด ดังแผนภาพต่อไปนี้



จากนั้นในแต่ละบทของเนื้อหาก็ได้อธิบายรายละเอียดตามกระบวนการดังกล่าว ซึ่งสามารถทำให้อ่านและทำความเข้าใจได้ง่าย เป็นระบบ

ในบทที่ 2 อธิบายถึงเส้นโค้งรูปตัวเอส (S-Curve) เป็นแนวคิดที่นักเทคโนโลยีและนักวิชาการใช้เพื่ออธิบายวงจรชีวิตของเทคโนโลยี โดยทั่วไปแล้วเส้นโค้งนี้จะอธิบายถึงช่วงแรกของเทคโนโลยีที่ทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนลดลง (หรือทั้งสองอย่าง) ซึ่งจะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง และส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจอย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ก็จะเกิดขึ้นน้อยลงเมื่อเวลาผ่านไปจนถึงช่วงเวลาที่เทคโนโลยีนั้นถึงจุดอิ่มตัว นอกจากนี้ ผู้เขียนได้อธิบายอีกว่า เส้น S-Curve ได้ให้บทเรียนประการใดบ้างกับนักเทคโนโลยีและผู้บริหาร โดยมีกรณีตัวอย่างจากองค์กรต่างๆ มาประกอบการอธิบายอันทำให้เข้าใจ และเห็นภาพชัดเจนมากขึ้น

บทที่ 3 เป็นการอธิบายขั้นแรกในกระบวนการของนวัตกรรมนั้นคือ การก่อเกิดความคิดใหม่ ซึ่งเราจะต้องหาคำความคิดดีๆ ได้จากที่ไหน ในบทนี้จะบอกแหล่งที่มาของความคิดดีๆ ว่ามีทั้งหมด 4 แหล่งด้วยกันคือ จากความรู้ใหม่ (New Knowledge) จากลูกค้า (Customer) จากผู้ใช้หลัก (Lead Users) และจากการออกแบบที่เข้าถึงใจคน (Empathetic Design) นอกจากนี้ผู้อ่านยังจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับทีมงานเฉพาะกิจ (Skunk-Works) และวิธีการที่ผู้บริหารจะสามารถส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ รวมถึงเทคนิคการค้นหาความคิดใหม่ๆ ซึ่งผู้เขียนได้นำเสนอเทคนิคที่ช่วยค้นหาความคิดใหม่ๆ 2 เทคนิคด้วยกันได้แก่ วิธีการระดมความคิดและวิธีจับลูกบอล (Catchball) เนื้อหาในบทนี้จะนำไปสู่สาระสำคัญของ

บทที่ 4 คือเรื่องการรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส โดยในบทที่ 4 จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจขั้นที่สองในกระบวนการของนวัตกรรม นั่นคือการรู้ว่าเมื่อใดที่ความคิดจะกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจ โดยวิธีนี้จะนำไปสู่เป็นการประเมินค่าของความคิดที่มีต่อองค์กรอย่างคร่าว ๆ ด้วยแผนผังแสดงอรรถประโยชน์ที่ผู้ซื้อได้รับที่มีลักษณะเป็นตารางแมทริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอรรถประโยชน์ 6 ด้านกับวงจรประสบการณ์ของผู้ซื้อ

ทั้งนี้ เมื่อความคิดหนึ่งได้ถูกมองว่าเป็นโอกาสในเชิงของธุรกิจแล้ว ก็จะต้องถูกนำเข้าสู่ตลาดต่อไป ซึ่งเป็นหัวข้อของบทที่ 5 นั่นเอง ในบทนี้ผู้อ่านจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือที่บริษัทชั้นนำหลายแห่งใช้เพื่อหาว่า จะทิ้งความคิดใด และเลือกความคิดใดขึ้นมาพัฒนาให้เป็นรูปเป็นร่าง และนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อไป เครื่องมือเหล่านี้ประกอบด้วย ระบบการประเมินความคิดเป็นแบบขั้นตอน และประตู (Stage-and-gate System) การวิเคราะห์แบบพอร์ตโฟลิโอ (Portfolio Analysis) การวิเคราะห์ตลาด (Market Analysis) และการประเมินทางการเงิน โดยใช้การวิเคราะห์กระแสเงินสดคิดลด (Discounted Cash Flow Analysis : DCF) และท้ายสุดของบทนี้แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับแนวคิดเหล่านั้นเพื่อนำไปเสนอให้กับตลาดด้วยการนำนวัตกรรมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์หรือบริการได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เขียนเน้นย้ำว่าองค์กรธุรกิจสามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ (Product Platforms) ที่มีอยู่เดิมนำไปสู่การขยายนวัตกรรม

ถัดมาในบทที่ 6 เป็นเรื่องความคิดสร้างสรรค์อันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือสิ่งๆ ที่ผู้บริหารสามารถทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานแต่ละคนและทีมงาน ซึ่งได้ทำการศึกษาความเชื่อผิดๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์วิธีในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และหัวข้อที่เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มทำงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ด้วย

ส่วนในบทที่ 7 จะเจาะลึกเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ต่อไปภายใต้การเสนอ 6 วิธีที่ผู้บริหารสามารถจะทำได้ในการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ ยังคำนึงถึงสถานที่ทำงานและกล่าวถึงการใช้พื้นที่ทำงานร่วมกันของทีมงานเฉพาะกิจ ตลอดจนการสื่อสารที่ดีขึ้นและการออกแบบคุณลักษณะของสถานที่ทำงานใหม่ จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไร

ทั้งนี้ คนที่ฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์จะสามารถสรรหาความคิดที่เป็นนวัตกรรมได้ แต่ความสามารถของพวกเขา ก็มักจะสูญเปล่าถ้าปราศจากผู้นำที่เข้มแข็งและรอบคอบ ดังนั้นในบทที่ 8 ได้ชี้ให้เห็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรของตน และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมเหล่านั้นให้มากที่สุด โดยเนื้อหาในบทนี้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำในการพัฒนาวัฒนธรรมที่เปิดรับต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพราะไม่มีใครสามารถทำแทนได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดทิศทางของกลยุทธ์สำหรับองค์กรและกำหนดขอบเขตการพัฒนาความคิดใหม่ด้วย โดยผู้นำต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของนวัตกรรม โดยเฉพาะในช่วงต้นของกระบวนการ ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้นำมีอิทธิพลสูงสุดต่อการออกแบบและทิศทางของโครงการที่เป็นนวัตกรรม การที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องมีผู้บริหารระดับอาวุโสที่รับผิดชอบโดยตรงและทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล และสนับสนุนความคิดที่ดูมีอนาคตเหล่านั้นด้วย

นอกจากนี้ยังมีเนื้อหาเพิ่มเติมในภาคผนวกด้วย โดยในบทที่ 5 นั้น ได้แนะนำการวิเคราะห์กระแสเงินสดคิดลด (Discounted Cash Flow-DCF) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการเงินที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องค่าของเงินตามเวลา (Time-value-of-money Concept) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่หลายองค์กรใช้ในการประเมินโครงการที่เป็นนวัตกรรมส่วนเพิ่ม โดยภาคผนวก ก จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนนี้ และบอกวิธีการวิเคราะห์เอาไว้ด้วย นอกจากนี้ยังได้แนะนำแนวคิดอื่นที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งทุกแนวคิดล้วนมีประโยชน์ในการประเมินคุณค่าทางเศรษฐกิจของนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return) อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ (Hurdle Rate) และการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ถ้าหากว่าคุณไม่คุ้นเคยกับแนวคิดเหล่านี้ก็เป็นส่วนที่จะช่วยให้ผู้อ่านรู้จักดียิ่งขึ้น ส่วนภาคผนวก ข เป็นเครื่องมือสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยแบบฟอร์ม 3 แบบ คือ

ก) แบบประเมินสถานที่ทำงาน (Workplace Assessment Checklist) สำหรับใช้ประเมินว่า สถานที่ทำงานของเรานั้นเอื้อต่อการก่อเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมากน้อยเพียงใด

ข) แบบประเมินสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (Assessing the Psychological Environment) สำหรับประเมินโครงสร้างการให้รางวัล บรรทัดฐานของกลุ่ม

และทัศนคติรวมทั้งรูปแบบการบริหารว่า ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเพียงใด

ค) แบบฟอร์มสำหรับวางแผนนวัตกรรม

ทั้งนี้ แบบฟอร์มทั้ง 3 แบบดังกล่าวผู้อ่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนและกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรของตนได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้จะให้มุมมองที่ชัดเจนในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม การบริหารจัดการนวัตกรรม และบทบาทของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงการนำเสนอของผู้เขียนแล้วจะเห็นได้ว่า ค่อนข้างมุ่งถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมในส่วนองค์กรธุรกิจเป็นสำคัญ การให้คำนิยามของนวัตกรรมในบทแรก ๆ นั้น ซึ่งให้คำนิยามว่า “นวัตกรรม หมายถึงการรวบรวม การผสมผสาน หรือการสร้างสรรค์ความรู้ที่ไม่เคยมีมาก่อนที่มีความเกี่ยวข้อง และเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือบริการใหม่” คำนิยามดังกล่าวแม้มีความชัดเจนแต่ก็ให้ความหมายในแง่มุมมองธุรกิจเพียงด้านเดียว ในขณะที่นิยามของนวัตกรรมนั้นมีความหมายในภาพกว้างที่รวมถึงแนวคิด แนวปฏิบัติใหม่ทางสังคม หรือเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้วย เช่น นิยามของ Rogers and Shoemaker (1971 : 19) ได้กล่าวถึง “นวัตกรรม” ว่าเป็นความรู้วิธีปฏิบัติ หรือวัตถุที่ได้รับการรับรู้จากบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ความใหม่จะถูกวัดจากช่วงเวลานับตั้งแต่การใช้หรือค้นพบในครั้งแรก นวัตกรรมอาจจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ผลตามมาก็คือการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเป็นความใหม่และความแตกต่าง โดยอาจอยู่ในรูปลักษณะการปฏิบัติเทคนิค หรือเรื่องราวใหม่และแตกต่างไปจากสิ่งที่มีอยู่เดิม ส่วนคำนิยามของ Robbins and Coulter (2002 : 25) กล่าวถึงนวัตกรรมว่าคือกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์มาแปลงให้เป็นสินค้า บริการ หรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์ หรือทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งเป็นความหมายกว้างที่ครอบคลุมไปถึงนวัตกรรมเชิงสังคมด้วย

ส่วนการแบ่งประเภทนวัตกรรมก็เช่นเดียวกัน ผู้เขียนได้กล่าวถึง 2 รูปแบบของการแบ่งประเภท รูปแบบแรกแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่ นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) และนวัตกรรมที่สร้างความเปลี่ยนแปลงจากเดิมโดยสิ้นเชิง (Radical Innovation) กับการแบ่งประเภทอีกแบบหนึ่งซึ่งแบ่งเป็น

3 ประเภทคือ นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการ และนวัตกรรมในบริการซึ่งก็เป็นการแบ่งประเภทที่มุ่งเน้นไปในเชิงธุรกิจเป็นหลักเช่นกัน ทั้งนี้ในความเป็นจริงแล้วนวัตกรรมสามารถแบ่งย่อยได้หลายประเภท เช่น รวภัทร์ ภู่วเจริญ (2550 : 10-11) ได้แบ่งออกเป็น 8 ประเภทด้วยกันกล่าวคือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านการบริการ นวัตกรรมด้านการตลาด นวัตกรรมด้านการเงิน นวัตกรรมด้านภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม นวัตกรรมด้านบริหารจัดการ และการปกครองนวัตกรรมด้านความศรัทธา ความคิดและความเชื่อ จะเห็นได้ว่าเป็นการแบ่งประเภทที่กว้างขึ้นและครอบคลุมถึงนวัตกรรมเชิงสังคมและวัฒนธรรมด้วย

สำหรับกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) นั้น ผู้เขียนได้แยกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกันคือ การก่อเกิดความคิดใหม่การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส การประเมินความคิดการพัฒนา และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวใกล้เคียงกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่นำเสนอโดย มณฑลีสานนันทน์ (2552 : 30) ที่กล่าวถึงกระบวนการนวัตกรรม 7 ขั้นตอนด้วยกัน โดยเริ่มต้นจากการระบุถึงความต้องการของลูกค้า จากนั้นระบุข้อกำหนดของแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างแนวคิดของผลิตภัณฑ์ การเลือกแนวคิดที่ดีที่สุด การทดสอบแนวคิดและสร้างข้อกำหนดของระบบย่อย การสร้างแบบละเอียด และขั้นตอนสุดท้ายคือการทดสอบและสร้างต้นแบบ จะเห็นได้ว่ามีข้อแตกต่างกันบ้างในส่วนของจุดเริ่มต้นที่ผู้เขียนได้เริ่มจากการก่อเกิดความคิดใหม่ๆ และตามแบบจำลองของ มณฑลีสานนันทน์ (2552) นั้นเริ่มต้นจากความต้องการของลูกค้า แล้วจึงนำไปสู่การสร้างแนวคิดของผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม ในแง่ของการสร้างนวัตกรรมนั้น การเริ่มต้นอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มจากความต้องการของลูกค้าก็ได้ แต่ก่อนที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และนำออกสู่ตลาดนั้นจำเป็นต้องมีการทดสอบแนวคิดก่อนว่า นวัตกรรมดังกล่าวจะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหรือผู้บริโภคได้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งในประเด็นนี้อาจใช้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมของRogers มาประกอบการพิจารณาก็ได้ซึ่งได้นำเสนอปัจจัยในการพิจารณา 5 ประการ (Roger, 1983 : 14-16) ประการแรก ประโยชน์เชิงสัมพัทธ์ (Relative Advantage) ผู้ยอมรับนวัตกรรมนั้นรู้สึกว่าการนวัตกรรมนั้นดีกว่ามีประโยชน์มากกว่าสิ่งเก่าหรือวิธีปฏิบัติเก่าที่นวัตกรรมถูกนำเข้ามาแทนที่การจัดประโยชน์เชิงสัมพัทธ์อาจเป็นในด้านเศรษฐศาสตร์หรือด้านอื่นๆ เช่นความน่าเชื่อถือ เกียรติยศชื่อเสียง ความสะดวกในการปฏิบัติงาน

การเห็นคุณค่าของนวัตกรรม ประการที่ 2 ความสอดคล้อง (Compatibility) ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกหรือคิดว่านวัตกรรมนั้นไปด้วยกันไม่ได้หรือเข้ากันได้กับค่านิยมที่มีอยู่ ประสบการณ์ในอดีตตลอดจนความต้องการของผู้ยอมรับนวัตกรรมที่เข้ากับค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมปัจจุบันไม่ได้จะถูกยอมรับช้ากว่านวัตกรรมที่เข้ากันได้กับค่านิยมและบรรทัดฐานของสังคมความเชื่อทางสังคมและวัฒนธรรม ความคิดหรือประสบการณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมในอดีต ประการที่ 3 ความซับซ้อน (Complexity) ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่านวัตกรรมมีความยุ่งยากไม่มากเกินไปที่จะเข้าใจหรือนำนวัตกรรมไปใช้นวัตกรรมบางอย่างง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปใช้ แต่นวัตกรรมบางอย่างซับซ้อนต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และนำไปใช้ นวัตกรรมที่ง่ายต่อการเข้าใจและการนำไปใช้จะถูกยอมรับเร็วกว่านวัตกรรมที่ซับซ้อนและยากต่อการนำไปใช้ ประการที่ 4 สามารถนำไปทดลองใช้ (Trial Ability) นวัตกรรมใดที่สามารถแบ่งเป็นส่วนเพื่อนำไปทดลองใช้จะถูกยอมรับเร็วกว่านวัตกรรมซึ่งไม่สามารถแบ่งเป็นส่วนได้นวัตกรรมที่สามารถแบ่งเพื่อนำไปทดลองใช้จะช่วยลดอัตราการเสี่ยงในการยอมรับนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมายให้ลดน้อยลงทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความมั่นใจที่จะนำนวัตกรรมชนิดนั้นไปใช้ต่อไป ประการสุดท้ายสามารถสังเกตผลได้ (Observe Ability) ผู้ยอมรับนวัตกรรมรู้สึกว่านวัตกรรมนั้นเป็นสิ่งที่เป็รรูปธรรมหรือถ้านวัตกรรมนั้นเป็นนามธรรมก็สามารถสังเกตผลของนวัตกรรมนั้นได้นวัตกรรมบางชนิดสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายก็สามารถสื่อความหมายให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย แต่บางชนิดสังเกตเห็นได้ยาก ทั้งนี้ นวัตกรรมที่เป็นวัตถุ (Material Innovation) จะถูกยอมรับได้ง่ายกว่า นวัตกรรมที่เป็นความคิด (Non-material Innovation) หรือเป็นนามธรรมทั้งนี้ ในหนังสือเล่มนี้ผู้เขียนไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยในการพิจารณาการยอมรับนวัตกรรมดังที่กล่าวมาข้างต้น

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้เขียนไม่ได้กล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ก็คือ การสื่อสารนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้นมาไปสู่องค์กรและตลาด อาจมีการกล่าวไว้ในบทที่ 8 เพียงเล็กน้อยในส่วนของบทบาทของผู้บริหารว่าการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของการสร้างนวัตกรรมว่า ต้องสื่อสารกับคนในองค์กรให้ทั่วถึง แต่ไม่ได้กล่าวถึงขั้นตอนหลังจากการสร้างสรรค่นวัตกรรมเสร็จแล้วว่า จะดำเนินการสื่อสารหรือเผยแพร่ นวัตกรรมนั้นไปสู่ตลาดอย่างไร ในแง่มุมมองของการบริหารควรวางแผนและดำเนินการอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติเช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายควรดำเนินการ

อย่างไรให้นวัตกรรมนั้นแพร่กระจายไปสู่ผู้บริโภคอย่างรวดเร็ว และขยายตลาดใหม่ๆ ให้กับธุรกิจนั้นๆ ได้ ซึ่งการสื่อสารนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการทางธุรกิจเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม โดยสรุปแล้วหนังสือเล่มนี้นับได้ว่าเป็นหนังสือคุณภาพดีอีกเล่มหนึ่งที่ทำให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมทางธุรกิจ และกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร รวมไปถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้อีกจุดหนึ่งก็คือ การนำกรณีศึกษามาเป็นตัวอย่างประกอบการอธิบายในหัวข้อต่างๆ ทำให้เห็นภาพและเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น จึงเป็นหนังสือที่ผู้ประกอบการ ผู้บริหารองค์กรต่างๆ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้พัฒนาผลิตภัณฑ์ ตลอดจนอาจารย์และนักศึกษาที่เรียนหลักสูตรหรือวิชาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม หรือการสร้างนวัตกรรมในองค์กรควรอ่านเป็นอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- มณฑล ศาสนนันท์. 2552. การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2550. การบริหารนวัตกรรมอย่างยั่งยืนและพอเพียง. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.
- Ralph Katz, แพลโดย ฉัญญา ลินตระการผล. 2554. การบริหารจัดการนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกลการพิมพ์.
- Robbin, S.P., & Coulter, M.K. 2002. **Psychology cognitive**, 5th Ed. New York : McGraw-hill Inc.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F.F. 1971. **Communication of innovations : A cross-cultural approach**. 2nd edition. New York : Free Press.
- Rogers, E. M. 1983. **Diffusion of Innovations**. 3rd edition. London : Collier-Macmillan.