

บทความปริทัศน์ นวัตกรรมยกกำลังสาม เมื่อเอ็ดสันสมรสกับฟอร์ดที่พีแอนด์จี

สมบัติ กุสุมาวลี*

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 บรรดาองค์กรทุกระดับต่างมุ่งหน้าสู่แนวทางของการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม บทความปริทัศน์นี้เป็นการเก็บความและอยากเชื่อเชิญผู้อ่านมาอ่านบทความเรื่อง **How P&G Tripled its Innovation Success Rate** เขียนโดย บรูซ บราวน์ และ สก็อตต์ แอนโธนี (Bruce Brown & Scott Anthony) เป็นบทความที่ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2011 หน้า 66-72

บราวน์และแอนโธนี ได้ยกเอาบริษัทชั้นนำของโลกที่เป็นที่รู้จักกันอย่างดีแห่งหนึ่งชื่อ พีแอนด์จี (P&G: Procter and Gamble) มาเป็นกรณีศึกษาของบริษัทที่สามารถประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็ว

พีแอนด์จี คือ บริษัทที่ได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จอย่างสูงและมีชื่อเสียงอย่างมากในการ “สร้างนวัตกรรม” และสามารถประสบความสำเร็จในการสร้างรายได้ ขยายธุรกิจและทำกำไรจากนวัตกรรม

ที่น่าสนใจคือในช่วงต้นทศวรรษที่ 2000 พีแอนด์จี มีนวัตกรรมเพียงร้อยละ 15 ที่สามารถตอบโจทย์และบรรลุเป้าหมายทางการสร้างรายได้และกำไร เพื่อแก้ปัญหานี้ บริษัทจึงได้ดำเนินการบริหารจัดการ จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดระบบการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผลที่ตามมาคือ ภายในเพียงเวลาไม่นานนัก พีแอนด์จี มีนวัตกรรมถึงร้อยละ 50 ที่สามารถตอบโจทย์และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ สร้างรายได้และกำไรให้กับบริษัท

คำถามใหญ่ของผู้เขียนบทความชิ้นนี้ คือ พีแอนด์จี สามารถสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็วได้อย่างไร?

บราวน์และแอนโธนี ทำการศึกษาวิจัย แล้วพบว่าที่ พีแอนด์จี เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “เมื่อ “ความคิดสร้างสรรค์แบบในห้องแล็บของเอ็ดสัน” มาสังวาสกับ “ความเร็วและความวางใจได้แบบโรงงานของฟอร์ด”” (When “the creativity of Edison’s lab” marry with “the speed and reliability of Ford’s factory” at P&G)

* หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อาคารมาลย์ หุะนันนท์ 118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240 โทรศัพท์: 02-727-3484 แฟกซ์: 02-375-3904 E-mail: shrnida@gmail.com

นวัตกรรม 4 แบบที่ P&G

1. **Sustaining** นวัตกรรมแบบ Sustaining จะนำมาซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันแบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไป ทีละเล็กละน้อย เช่น ค่อย ๆ เพิ่มพลังการทำความสะอาดให้แก่มงชักฟอก ค่อย ๆ พัฒนากลั่นยาสีฟันให้ดีขึ้น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ได้ให้สิ่งที่ P&G เรียกว่า “er” benefits อันได้แก่ better, easier, cheaper สิ่งนี้มีความสำคัญในอันที่จะสร้างรักษาสัดส่วนส่วนแบ่งของกลุ่มลูกค้าในปัจจุบันและการได้ลูกค้าใหม่ ๆ ที่จะหันมาลองใช้สินค้านั้น ๆ
2. **Commercial** นวัตกรรมแบบ Commercial นี้ใช้วิธีการทางการตลาด การ packaging และการส่งเสริมการขายอย่างสร้างสรรค์เพื่อที่จะขยายการเติบโตของสินค้าและบริการที่มีอยู่ เช่น ในช่วงโอลิมปิกฤดูหนาวปี 2010 P&G ทำชุดโฆษณา celebrating mothers แคมเปญนี้ซึ่งครอบคลุมสินค้า 18 brands ได้ยิ่งออกไปและมีผู้บริโภคมากกว่าร้อยละล้านคนได้ชมโฆษณาอย่างถี่ถ้วน และพบว่าเป็นตัวกระตุ้นขับเคลื่อนให้เกิดรายได้ประมาณ 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
3. **Transformational-Sustaining** นวัตกรรมแบบนี้ คือ การจัดกลุ่มจัดประเภทสินค้าที่มีอยู่เสียใหม่ (Reframe existing categories) นวัตกรรมแบบนี้มักจะก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจขนาดใหญ่และมักจะนำไปสู่ breakthroughs ในส่วนแบ่งทางการตลาด ระดับผลกำไร และการยอมรับของผู้บริโภค เช่น ในปี 2009 P&G นำเสนอครีมลดรอยเหี่ยวย่น Olay Pro-X ซึ่งการส่งสินค้าราคา 40 เหรียญต่อขวดในขณะที่เศรษฐกิจกำลังถดถอยอย่างหนักนั้นดูเหมือนจะเป็นยุทธศาสตร์ที่หน้าจะมีปัญหา แต่ P&G ยังคงเดินหน้าต่อไปเพราะ P&G พิจารณานี้คือสินค้าที่จัดอยู่ในกลุ่มนวัตกรรมแบบ Transformational-Sustaining กล่าวคือ เป็นสินค้าที่ผ่านการพิสูจน์ทางคลินิกแล้วว่ามีประสิทธิภาพผลมากพอ ๆ กับยารักษาที่ลูกค้าต้องได้รับใบสั่งจากเภสัชกรซึ่งมีราคาแพงกว่ามาก อีกทั้งยังดีกว่าเหนือกว่าผลิตภัณฑ์ Antiaging ของบริษัทอื่น ๆ ครีมนี้และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องสร้างยอดขายในปีแรกได้ถึง 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐเฉพาะใน food retailers และร้านขายยาในสหรัฐอเมริกา
4. **Disruptive** นวัตกรรมแบบ Disruptive ถือเป็นภาพตัวแทนของโอกาสใหม่ ๆ ที่เปิดกว้างของโลกทางธุรกิจ บริษัทจะก้าวเข้าสู่ธุรกิจรูปแบบใหม่อย่างเต็มรูปแบบด้วยสินค้าและ

บริการรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนแปลงแบบดอนราดอนโคน ดังที่ P&G ดำเนินการด้วย Swiffer และ Febreze

บราวน์และแอนโธนี ไชรห์สปรินาของปรากฏการณ์นี้ได้ ดังนี้

การวางรากฐาน

พีแอนด์จี เริ่มต้นด้วยการเปิดตัวโครงการ ซีแอนด์ดี (C&D: Connect and Development program) อันโด่งดัง อันเป็นโครงการที่มุ่งนำเอานวัตกรรมจากข้างนอกเข้ามา แล้วทำการสร้างกระบวนการพัฒนาที่ละขั้น (a robust stage-gate process) อันจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการแนวความคิด (Ideas) ไต่เรียงจากการก่อรูปทางความคิด (Inception) ไปจนถึงการนำเสนอออกตัว (Launch) นวัตกรรม

แม้โครงการนี้จะช่วยส่งสัญญาณการเพิ่มอัตราความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม แต่ก็พบอย่างชัดเจนว่า หากปราศจากการหนุนเสริมขีดความสามารถในการเติบโตของธุรกิจอย่างต่อเนื่องแล้ว บริษัทก็คงยังพบกับความยากลำบากที่จะบรรลุเป้าหมายได้

ผู้บริหารของ พีแอนด์จี ตระหนักดีว่าการเติบโตของบริษัทจำเป็นต้องมาจากเทคโนโลยีแบบใหม่ (Breakthrough technology) ซึ่งสามารถสร้างตลาดใหม่ ๆ ขึ้นมา เหมือนกับที่เฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) เคยสร้างรถยนต์ Model Ts ที่ Highland Park factory

หากจะเข้าใจยุทธศาสตร์ของ P&G เราต้องมองย้อนหลังกลับไปมากกว่าศตวรรษ จึงจะได้เห็นถึงพลังและที่มาของแรงบันดาลใจของพวกเขา นั่นก็คือ โทมัส เอวา เอดิสัน Thomas Edison และ เฮนรี ฟอร์ด



ในช่วงทศวรรษ 1870 เอดิสันได้สร้างห้องแล็บเพื่อการวิจัยทางอุตสาหกรรมขึ้นมาเป็นแห่งแรกของโลก ที่ Menlo Park ซึ่งที่นั่นคือต้นตอของการพัฒนาเทคโนโลยีที่อยู่เบื้องหลังอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าและอุตสาหกรรมการถ่ายภาพยนตร์ของโลกสมัยใหม่ ภายใต้ทิศทางที่เต็มไปด้วยแรงบันดาลใจ ห้องแล็บแห่งนี้ได้เป็นที่ผลิตความคิดใหม่ๆ ให้พวยพุ่งออกมาจำนวนมาก ตัวเอดิสันเองได้กลายเป็นผู้ที่

ถือครองสิทธิบัตรจำนวนมากกว่า 1,000 ชิ้น แน่นอนว่าเอดิสันเห็นถึงความสำคัญของการผลิตสินค้า

ในปริมาณจำนวนมาก (Mass production)

แต่คนที่สามารถทำให้ความฝันของเอดิสันสำเร็จได้ในอีกทศวรรษหนึ่งต่อมา ก็คือเพื่อนของเขา Henry Ford ในปี 1910 บริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ได้โยกฐานการผลิตรถยนต์ตัวแบบ ที (T model) อันลือลั่น จากโรงงานถนนปีเกต์ ในดีทรอยต์ (The Piquette Avenue Plant, in Detroit) ไปยังที่ใหม่ไม่ไกลไปจากนั้นคือ Highland Park complex ถึงแม้ว่าระบบสายการผลิตแบบประกอบชิ้นส่วน (Assembly line) จะไม่ใช่แนวคิดที่ใหม่แล้ว ณ ขณะนั้น แต่สายการผลิตที่ Highland Park ได้สำแดงขีดความสามารถที่สำคัญออกมา นั่นก็คือ ในอีก 4 ปีต่อมา ฟอร์ดสามารถหันเวลาที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ลงได้จากเดิมที่ผลิตรถยนต์หนึ่งคันต้องใช้เวลามากกว่า 12 ชั่วโมง ลงเหลือเพียงแค่ 93 นาที



แล้ว P&G รับเอา “ความคิดอันสร้างสรรค์ว่าด้วยห้องแล็บของเอดิสัน” มาผสานสังวาสกับ “ความเร็วและความแน่นอน (Reliability) ของโรงงานฟอร์ด” ได้อย่างไร?

คำตอบของพีแอนด์จี คือ

ผู้นำของ พีแอนด์จี ได้ริเริ่มพัฒนา “โรงงานสร้างความจำริญเติบโตใหม่” (a “new-growth factory”) อันเป็นที่ ๆ ทำการผลิตเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจหลัก (Core business) ควบคู่ไปกับการเพิ่มขีดความสามารถที่จะจับ (Capture) เอาความจำริญเติบโตใหม่ ๆ ในเชิงนวัตกรรม ในปี ค.ศ. 2004 Gil Cloyd (Chief Technology Officer) กับ A.G. Lafley (CEO) ได้ตั้งทีมงานที่นำโดย John Leikim กับ David Goulait บุคลากรผู้ผ่านงานของ พีแอนด์จี มาอย่างโชกโชนทั้งสองคน พร้อมกับการออกแบบ a new-growth factory ซึ่งพัฒนามาจากรากฐานทางภูมิปัญญาของศ.เคล์ตัน คริสเตนเซน แห่ง Harvard Business School ผู้นำเสนอทฤษฎี “นวัตกรรมแตกหัก” (Disruptive technology)

แนวคิดพื้นฐานของ Disruptive technology คือ การสร้างและขับเคลื่อนความจำริญเติบโต โดยผ่านการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ (New offerings) ซึ่งดูเรียบง่ายกว่า สะดวกกว่า ง่ายต่อการเข้าถึง/การใช้ หรือสามารถมีกำลังซื้อได้มากกว่า

แนวคิด “นวัตกรรมแตกหัก” (Disruptive technology) นี้ไม่ใช่สิ่งแปลกใหม่สำหรับชาว ฟินแลนด์ สินค้าหลาย ๆ ตัวที่โดดเด่นมียอดขายสูงของบริษัทนี้ หลาย brands ล้วนแล้วแต่พัฒนามาจากแนวคิดแบบ disruptive ทั้งสิ้น เช่น Crest, Tide, Pampers, Swiffer เป็นต้น

ด้วยแรงสนับสนุนจากทีมผู้บริหาร Leikhim และ Goulait เริ่มต้นจากการจัด workshop 2 วัน ให้แก่ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ 7 ทีม ภายใต้การชี้แนะ (Guided) โดย Facilitators จากบริษัท Innosight (บริษัทที่ คริสเตนเข้าร่วมก่อตั้ง) ผู้เข้าร่วม Workshop จะร่วมกันแสวงหาแนวทางในการ “เขย่า” วิธีคิดที่ฝังรากลึกอันเป็นอุปสรรคต่อแนวทางแบบ Disruptive พวกเขาจะร่วมกันก่อร่างสร้างแนวทางอันสร้างสรรค์ที่จะตั้งคำถามที่สำคัญ ๆ ทางธุรกิจ ยกตัวอย่างเช่น “จำเป็น/เพียงพอหรือไม่ว่า อุปสงค์ (demand) จะเป็นตัวบอกว่าควรต้องพัฒนาสินค้าใหม่?”

การเรียนรู้จาก Workshop ช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น the biotic supplement Align และยังช่วยเกื้อหนุนผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น Pampers

ในอีกไม่กี่ปีต่อมา Leikhim และ Goulait ได้เสริมรากฐานของ P&G ให้หนักแน่นยิ่งขึ้น ด้วยการทำงานร่วมกับ Cloyd และผู้คนอื่น ๆ ในการดำเนินการที่สำคัญ ๆ เช่น

- **สอนผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกทีมโปรเจกต์ (Teach senior management and project team members)** สอนให้พวกเขามี mind-sets และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างความเติบโตแบบ disruptive การอบรม – ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา – มีตั้งแต่เริ่มจากโมดูลสั้น ๆ ที่เน้นไปตามประเด็น เช่น การประเมินอุปสงค์เพื่อการรูปทางความคิดในช่วงเริ่มต้นไปจนถึง หลักสูตรหลายวันในเรื่องเกี่ยวกับการคิดแบบผู้ประกอบการ เป็นต้น
- **ตั้งกลุ่มไกด์ (Form a group of new-growth-business guides)** เพื่อช่วยทีมให้สามารถทำงานตามโครงการแบบ disruptive ได้ ทีมผู้เชี่ยวชาญหรือ “กลุ่มไกด์” นี้อาจจะให้คำแนะนำแก่ทีมให้ยังคงทำเล็ก ๆ จนกระทั่งคำถามเชิงพาณิชย์ที่สำคัญของโครงการของพวกเขา - เช่น ผู้บริโภคได้เปลี่ยนนิสัยมาใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้แล้วหรือยัง – ได้รับการตอบโต้แล้ว กลุ่มไกด์จะประกอบไปด้วยผู้ประกอบการที่หลากหลายมาจากทั้งผู้ที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการเริ่มต้นประกอบธุรกิจ

- **พัฒนาโครงการสร้างองค์กร** ที่จะช่วยขับเคลื่อนความเติบโตใหม่ ๆ ยกตัวอย่างเช่น ในบรรดาหน่วยธุรกิจต่าง ๆ บริษัทได้สร้างกลุ่มเล็ก ๆ ที่มุ่งเน้นไปที่การคิดริเริ่มความจำเริญเติบโตใหม่ ๆ ขึ้นมา กลุ่มเหล่านี้ค่อย ๆ พัฒนาขยายตัว เสริมหน่วยที่มีอยู่เช่น Future Works ซึ่งเป็นทีมงานที่มีหน้าที่สร้าง Brands ใหม่ และ ตัวแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ ทีมต่าง ๆ เหล่านี้ซึ่งอยู่ภายในกลุ่มต่าง ๆ ต่างทุ่มเททำวิจัยทางการตลาด พัฒนาเทคโนโลยี สร้างแผนธุรกิจ และทดสอบสมมติฐานสำหรับแต่ละโครงการ
- **ผลิตคู่มือกระบวนการ (Produce a process manual)** อันเป็นคู่มือที่จะชี้แนะการสร้าง new-growth businesses ที่จะขึ้นตอน คู่มือนี้จะประกอบด้วยหลักการพื้นฐานที่เป็นกรอบใหญ่ รวมถึงกระบวนการขั้นตอนและ templates ในรายละเอียดที่จะช่วยทีมในการอธิบายถึงโอกาส ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ การ monitor ความก้าวหน้า การช่วยตัดสินใจว่าจะ go/no-go และอื่น ๆ
- **ดำเนินโครงการสาธิต (Run demonstration project)** เพื่อเป็นการ showcase ผลงานที่บังเกิดขึ้นมาของ factory เช่น สินค้าใหม่ขนาดกระเป๋าที่ผลิตออกมาชื่อ Swash อันเป็นผลิตภัณฑ์ที่จะช่วย refresh เสื้อผ้า เช่น ถ้าใครอยู่ในภาวะรีบเร่ง ก็สามารถใช้ Swash พับไป ที่เสื้อผ้าที่ไม่ค่อยสะอาดนักให้ดูดี แทนที่จะต้องใส่น้ำซักตามปกติ

เหลาจุดเน้นให้แหลมคม (Sharpening the Focus)

ในปี 2008 A.G.Lafley มอบหมายให้ Bob McDonald (the COO) กับ Bruce Brown (CTO) ทำการขับเคลื่อนเพิ่มนวัตกรรมให้ได้อย่างมากและรวดเร็ว โดยมุ่งเน้นไปที่ความริเริ่มจำนวนไม่มาก แต่ต้องมีขนาดใหญ่ขึ้น ทีมของ McDonald กับ Brown ขับเคลื่อนให้เกิดการปรับปรุงที่สำคัญ 3 ประการ

- 1) แทนที่จะแบ่งแยกนวัตกรรมออกเป็น “นวัตกรรมที่ออกแบบเพื่อยกระดับสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่” (Sustaining) กับ “นวัตกรรมที่มุ่งสร้างสายผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตัวแบบทางธุรกิจใหม่” (Disruptive) P&G กลับทำการเพิ่มจุดมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมแบบกลาง ๆ

คือ **Transformational-sustaining innovations** ซึ่งสามารถส่งมอบ/ให้ผลประโยชน์ตอบแทนใหม่ ๆ ในผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่

ยกตัวอย่างเช่น สินค้าแบรนด์ CREST ซึ่งเคยเป็นผู้นำตลาดจนกระทั่งถึงช่วงปลายทศวรรษ 1990 ก็ถูกช่วงชิงการนำโดยคอลเกต เพื่อที่จะกลับมาอีกครั้งหนึ่ง P&G ส่งสินค้าที่เป็น **Disruptive innovation** นั่นคือ Crest Whitestrips ยาสีฟันที่สามารถทำให้ฟันขาวได้ที่บ้านอย่างง่าย ๆ ในราคาที่ใครก็ซื้อหาได้ ในปี 2006 P&G แนะนำ Crest Pro-Health ยาสีฟันมากสรรพคุณใน 1 หลอด ไม่ว่าจะเป็นการขจัดคราบหินปูน plaque tartar stains gingivitis และลดลมหายใจกลิ่นปากที่ไม่พึงประสงค์ ในปี 2010 P&G ยังปล่อย Crest 3D White ออกมา อันเป็นสินค้าประเภทดูแลรักษาช่องปากชั้นก้าวหน้าซึ่งสามารถทำให้ฟันขาวสะอาดได้ภายใน 2 ชั่วโมง ความพยายามเหล่านี้ทำให้ Crest สามารถกลับมาช่วงชิงการนำได้อีกครั้ง จะเห็นได้ว่า Crest Pro-Health กับ 3D White ถือเป็น **Transformational-sustaining innovations** ในความหมายที่ว่ามันพยายามดึงดูดกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน พร้อม ๆ ไปด้วยการพยายามโน้มน้าวใจกลุ่มลูกค้ารายใหม่ ๆ ไปในตัวด้วย จะเห็นได้ว่าเป็น ความพยายามที่จะสร้าง Disruptive innovation ที่มุ่งสร้างตลาด

2) พีแอนด์จี สร้างแรงสนับสนุนขององค์กรอย่างเข้มแข็งที่มีต่อการก่อรูปธุรกิจแบบ Transformational-sustaining และ Disruptive businesses โดย P&G ได้ก่อตั้ง “**กลุ่มสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่**” (New-business-creation groups) ซึ่งมีทั้งขนาดและขอบเขตที่ใหญ่กว่า “**ทีมสร้างความเจริญเติบโตของโรงงาน**” (Growth-factory team) ที่มีมาก่อนหน้านี้ กลุ่มเหล่านี้ – ซึ่งประกอบไปด้วยทีมที่นำโดย GM 1 คน – ได้พัฒนาแนวคิดที่ตัดขวางข้ามหลายกลุ่มธุรกิจ และยังแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ทุกสิ่งทุกอย่าง มีกลุ่มหนึ่งที่ครอบคลุมทั้งทั้งกลุ่มธุรกิจทั้งหมดด้าน Beauty and Personal Care อีกกลุ่มหนึ่งครอบคลุมทั่วทั้งกลุ่มธุรกิจ Household Care (ซึ่งเป็นธุรกิจแม่ของฝ่าย fabric-and-household and the family-and-baby-care divisions) หนึ่งในสามของกลุ่มนี้คือ Future Works จะมุ่งเน้นไปที่การเอื้อให้เกิดตัวแบบทางธุรกิจที่หลากหลาย (ล่าสุด ได้ช่วยชี้แนะให้เกิดการเป็น Partnership กับ Indian Business Health point Services) กลุ่มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมาเสริม (แทนที่จะทดแทน) แรง

สนับสนุนเดิม ๆ ที่มีอยู่ เช่น กองทุนนวัตกรรมของบริษัท (Corporate Innovation Fund) ซึ่งมุ่งที่จะให้ seed capital แก่แนวคิดที่หากไม่ได้รับการสนับสนุนก็อาจตกหล่นหายไป อย่างน่าเสียดาย P&G ยังสร้างทีมพิเศษขึ้นมาอีกทีมหนึ่งคือ Learning-Works ซึ่งจะเป็นทีมที่ช่วยวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับ in-market experiments (การทดลองสินค้าในตลาด) ไปจนถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจที่จะซื้อและการใช้สินค้าหลังการซื้อ (Postpurchase use)

3) พีแอนด์จี มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการพิจารณาและพัฒนายุทธศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น แต่เดิมการประเมินยุทธศาสตร์และนวัตกรรมถูกดำเนินการแยกจากกัน แต่ปัจจุบัน CEO CTO และ CFO ได้เชื่อมโยงเรื่องของธุรกิจ ยุทธศาสตร์และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน การบูรณาการกันนี้ – ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ใหม่ ๆ ในประเด็นเช่นปัจจัยในการแข่งขันที่อาจจะคุกคามธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง – ได้ช่วยเปิดพื้นที่แห่งโอกาสมากขึ้นสำหรับการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนี้ยังกระตุ้นให้มีการสำรวจตรวจสอบความพร้อมของ “ตารางการผลิต” ของแต่ละหน่วย หรือ Pipeline ของโอกาสแห่งการเติบโต เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจว่านวัตกรรมนี้มีความแกร่ง (Robust) พอที่จะส่งมอบให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตสำหรับอีก 7-10 ปีข้างหน้า การประเมินผลจะจัดให้มีในแต่ละรายหน่วยธุรกิจ (เช่น หน่วย Feminine care) และส่วนที่กว้างใหญ่ขึ้น (เช่น Household care) แนวทางที่มีการปรับปรุงใหม่นี้เรียกร้องให้หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ต้องกำหนด “ส่วนผสมของนวัตกรรมประเภทต่าง ๆ ” (The mix of innovation types) ที่จำเป็นต่อการส่งมอบความเจริญเติบโตทางธุรกิจ

ขับเคลื่อนโรงงาน (Running the Factory)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา พีแอนด์จี ได้เปิดตัวสินค้าออกมาจำนวนมากและแตกขยายไลน์สินค้าอย่างต่อเนื่อง สร้างเส้นทางใหม่ ๆ ในตลาดเกิดใหม่ และทดสอบตัวแบบทางธุรกิจใหม่ที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

Tide คือสินค้าที่สร้างการเติบโตทางธุรกิจอย่างมาก แต่เมื่อ 10 ปีที่แล้ว ในซูเปอร์มาร์เก็ตของสหรัฐอเมริกา เราจะเห็นแค่ขวดและกล่องผงซักฟอกที่แสนจะพื้น ๆ ธรรมดา ๆ แต่ตอนนี้เราจะพบชื่อ Tide อยู่บนผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ที่มีกลิ่นและความสามารถที่แตกต่างกันออกไป เช่น ในปี 2009 P&G เปิดตัวไลน์ของน้ำยาเติมการซักฟอกที่ชื่อ Tide Stain Release ภายในปีเดียว บนพื้นฐานของสิทธิบัตร 26 ชิ้น น้ำยาเติมตัวนี้ก็ถูกเพิ่มเข้าไปในผงซักฟอกตัวใหม่ที่ชื่อ Tide with Acti-Lift ซึ่งถือเป็นการออกแบบใหม่ครั้งสำคัญในรอบทศวรรษของ Tide จนกลายเป็น “ผงซักฟอกแบบน้ำยา” ตัวแรก การส่งสินค้าออกมาแต่ละครั้งช่วยขับเคลื่อนการเติบโตในส่วนแบ่งตลาดของแบรนด์ Tide ได้อย่างทันตาในตลาดสหรัฐอเมริกา

พีแอนดจี ยังปรับแต่งสูตรให้เข้ากับบรรดาตลาดเกิดใหม่ จากการทำวิจัยแบบ Ethnographic แสดงให้เห็นว่าประมาณร้อยละ 80 ของผู้บริโภคในอินเดียซักเสื้อผ้าด้วยมือ พวกเขาจำเป็นต้องเลือกระหว่างผงซักฟอกที่อ่อนนุ่มต่อผิวหนังแต่อาจไม่ดีต่อการทำความสะอาดผ้า กับผงซักฟอกที่มีพลังซักสูงแต่รุนแรงต่อผิวหนัง ด้วยปัญหาที่ชัดเจนเช่นนี้ ในปี 2009 ทีมงานทีมหนึ่งได้พัฒนา Tide Naturals ซึ่งซักผ้าได้ดีโดยไม่สร้างความระคายเคืองต่อผิวหนัง ด้วยความเอาใจใส่ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ให้ประโยชน์มากในราคาที่ต่ำกว่า (More for less) เช่นนี้ ราคาของ Tide Naturals มีราคาต่ำกว่าผลิตภัณฑ์อื่น 30% นี่เองที่ทำให้แบรนด์ Tide เข้าถึง 70% ของผู้บริโภคชาวอินเดียและช่วยเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของ Tide ในอินเดีย

ที่ดูจะลงลึกถึงแก่นกว่าก็คือ **Swash** ผลิตภัณฑ์ที่ปลุกแบรนด์ Tide ให้กระเด็นไปจากห้องซักรีดเลย ไลน์ผลิตภัณฑ์ตัวนี้มีลักษณะแบบ “แตกหัก” (Disruptive) กล่าวคือ ผลิตภัณฑ์ Swash ไม่ได้มุ่งที่จะทำความสะอาดหมดจดแบบผงซักฟอก หรือไม่ได้ต้องการที่จะลดรอยยับให้ได้ดีเทียบเท่ากับการรีดแบบมืออาชีพ แต่ด้วยเหตุที่มันเร็วและง่ายต่อการใช้ มันได้เสนอทางเลือกตามโอกาสที่ “ดีพอ” ในระหว่างที่จะนำไปซัก Swash ใช้เส้นทางแนวใหม่ที่น่าไปสู่การพาณิชย์ที่แหวกแนว เมื่อมันถูกนำไปวางขายเป็นครั้งแรกในร้านที่อยู่ใกล้กับสำนักงานใหญ่ของ P&G ที่ Ohio มันถูกตั้งให้มีชื่อแบรนด์ที่แตกต่างและไม่ให้ดูมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงใด ๆ กับ Tide หลังจากทดสอบครั้งนั้นแล้ว P&G ก็ได้เปิดร้าน Swash แบบ “Pop up” ขึ้นที่มหาวิทยาลัย Ohio State การทดลองทั้งสองครั้งได้ช่วยทำให้บริษัทเข้าใจว่าผู้บริโภคตัดสินใจซื้อและใช้สินค้าอย่างไร ซึ่ง P&G ได้เริ่มขายสินค้าผ่านทาง Amazon และช่องทางออนไลน์ด้วย ในต้นปี 2011 บริษัทเริ่มผ่อนคลายการโปรโมทแบรนด์ Swash ถึงแม้การเรียนรู้จากความพยายามจะชี้ให้เห็นว่ามันใช้การได้บนแนวคิด

แบบ Disruptive ใน the clothes-refreshing space

ในขณะที่ Swash คือสายผลิตภัณฑ์ใหม่ **Tide Dry Cleaners** คือตัวแทนของ “ตัวแบบทางธุรกิจใหม่” (A new business model) อย่างแท้จริง มันเริ่มต้นขึ้นเมื่อทีมงานหนึ่งเริ่มแสวงหาแนวทางที่จะ “แตกหัก” (disrupt) ตลาดการซักแห้งแบบเดิม โดยใช้เทคโนโลยีที่มีกรรมสิทธิ์เฉพาะ (Proprietary) และร้านที่มีเอกลักษณ์เฉพาะซึ่งออกแบบบนฐานความคิดที่เข้าใจในหัวอกของผู้บริโภคที่มักจะสับสนกับทางเลือกที่มีอยู่ บรรดาร้านซักผ้าที่เป็นอยู่มักจะมีสภาพขมุกขมัว (Dingy) ไม่มีบรรยากาศความเป็นมิตรเอาเสียเลย ลูกค้าจำเป็นต้องจอดรถ เดินแล้วรอคอย แลเวลาของร้านก็มักไม่เอื้ออำนวย ทางเลือกของ P&G คือ ร้านซักผ้าที่ดูสดใส เต็มไปด้วยสีสันที่ช่างกล้า แลมีบริการบำบัดพิเศษ มีช่องหน้าต่างให้ขับรถผ่านเข้ามา (Drive-through windows) และมีตู้ล็อกเกอร์ตลอด 24 ชั่วโมงที่เอื้อให้ใครที่มาหลังเวลาทำการได้ drop-off (หย่อนผ้าเอาไว้) และ pickup (มารับเอาไป)

ด้วยการใช้คู่มือกระบวนการ (Process manual) ของ the new-growth factory เป็นเครื่องมือประกอบในการทำงาน ทีมพัฒนาสามารถระบุถึงสมมติฐานที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจร้านซักแห้งที่ได้นำเสนอขึ้นมา เช่น ตัวแบบทางธุรกิจใหม่นี้จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่เพียงพอจนกระทั่งดึงดูดให้เจ้าของร้านยินดีที่จะจ่ายเงินถึง 1 ล้านดอลลาร์เพื่อได้ลิขสิทธิ์แฟรนไชส์นี้หรือไม่? ในปี 2009 ทีมไคด์ของ P&G ได้ช่วยทีมในการเปิดร้านนาร่องในเมือง Kansas City เพื่อการทดลอง ในปีเดียวกันนั้นเอง P&G ยังได้ก่อตั้งธุรกิจใหม่ Agile Pursuits Franchising อันเป็นบริษัทในเครือที่ทำหน้าที่ดูแลกิจกรรมของกิจการดังกล่าว แล้วถ่ายโอนความเป็นเจ้าของของกิจการซักแห้งนี้ไปยังทีม FutureWorks ซึ่งมีพันธกิจหลักคือการเสาะแสวงหาตัวแบบทางธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยอยู่ในระบบธุรกิจแบบเดิม ๆ ของ P&G

ณ ตอนนี้อย่างคงต้องจับตามองต่อไปว่าธุรกิจนี้ **Tide Dry Cleaners** จะฉายแววออกหรือไม่ แต่มีสัญญาณที่มีความหวังให้เห็นในปี 2010 เมื่อ Andrew Cherng (แอนดรู เจิง) ผู้ก่อตั้งกลุ่ม Panda Restaurant Group ประกาศแผนที่จะเปิดแฟรนไชส์ 150 แห่งใน 4 ปีข้างหน้า เขาบอกกับ BusinessWeek ว่า “ผมจะไม่ลงไปยัง เมื่อ McDonald ทำแฟรนไชส์ใดก็ตาม แต่ผมจะไม่พลาดธุรกิจตัวนี้แน่นอน” เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า แผนยุทธศาสตร์มีความเป็นเอกภาพ (Strategic cohesion) และมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างชาญฉลาด ความพยายามที่จะสร้างนวัตกรรมของ Tide ได้ผ่านการประสานเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดโดยผ่านการ dialogues อย่างสม่ำเสมอในหมู่ผู้นำหลาย ๆ คน เช่น

CEO McDonald, CTO Brown, รองประธาน household business unit และประธาน fabric care division นอกจากนี้ประเด็นเหล่านี้ยังเป็นประเด็นหลักที่ discuss กันในที่ประชุมของ Corporate Innovation Fund และพิจารณาบททวนอย่างสม่ำเสมอ

ความพยายามของ พีแอนด์จี มิใช่การมุ่งหาแต่นวัตกรรมเดียว แต่มันเป็นส่วนหนึ่งของ กระแสความพยายามที่จะพัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่อง เสมือนกับโรงงานที่เดินเครื่องไปอย่างไม่หยุดยั้ง

เนื่องด้วยการเผชิญกับวงจรชีวิตของสินค้าที่หดสั้นอย่างรวดเร็วและการแข่งขันในระดับโลกที่เข้มข้นมากขึ้น ทำให้ความพยายามของ P&G ที่จะทำให้ “การค้นค้นแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ” (Systematize serendipity) ที่จุดประกายให้เกิดการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ (Sparks new-business creation) ก่อให้เกิดบทเรียนที่สำคัญ ๆ แก่ผู้นำขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงสุด CEO Bob McDonald:

“We know from our history that while promotions may win quarters, innovation wins decades.”

“There needs to be an emotional component as well – a source of inspiration that motivates people.” ที่ พีแอนด์จี แรงบันดาลใจจะอยู่ที่ a sense of purpose ซึ่งขับเคลื่อนจากระดับข้างบนลงมา โดยเฉพาะการสื่อข้อความที่ว่า “นวัตกรรมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนให้ดียิ่งขึ้น”

“โรงงานสร้างความจำริญเติบโตใหม่” (a “new-growth factory”) ประกอบไปด้วย

- “กลุ่มคนผู้สร้างสรรค์ธุรกิจใหม่” (Large new business creation groups)
- ทีมงานโครงการที่มีจุดมุ่งเน้นชัดเจน (Focused project teams)
- Entrepreneurial guides ผู้ซึ่งช่วยทีมให้คิดค้นแบบ (Prototype) ได้อย่างรวดเร็วและทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่และตัวแบบทางธุรกิจใหม่ในตลาด

ทีมเหล่านี้จะทำงานตามคู่มือการพัฒนาธุรกิจไปทีละขั้น/ตอน และใช้เครื่องมือการบริหารจัดการPortfolio และ โครงการเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้าน ปัจจุบัน การประเมินยุทธศาสตร์และนวัตกรรมได้ถูกผสมผสานอยู่ใน Executive Reviews

จากประสบการณ์ของ P&G ได้ให้บทเรียน 6 ประการสำหรับผู้นำที่กำลังมุ่งมองแนวทางในการสร้าง “โรงงานสร้างความจำริญเติบโตใหม่” (New-growth factories)

- 1) ประสานโรงงานกับ Core businesses ของบริษัท (Coordinate the factory with the company's core business)
- 2) เป็นผู้บริหารที่ละเอียดอ่อนระมัดระวัง (Be a vigilant portfolio manager)
- 3) เริ่มเล็ก ๆ และค่อย ๆ โตอย่างไม่ประมาท (Start small and grow carefully)
- 4) สร้างเครื่องมือเพื่อการวัดธุรกิจใหม่ (Create tools for gauging new businesses)
- 5) ทำให้มั่นใจว่าได้คนที่ถูกต้องมาทำงานที่เหมาะสม (Make sure the right people are doing the right work)
- 6) บ่มเพาะการให้ปุ๋ยข้ามหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร (Nurture cross-pollination)

บทเรียนสำหรับผู้นำ

ความพยายามที่จะสร้าง “โรงงานสร้างความเจริญเติบโตใหม่” (New-growth factory) ของ P&G จะไม่ประสบความสำเร็จเลยหากทีมผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถสร้างโครงสร้างที่เหมาะสม จัดสรรทรัพยากรอย่างถูกต้อง ขอมให้ทีมงานได้มีเวลาเพื่อการทดลองและการเรียนรู้ และได้ลงมือคลุกคลีอย่างเอาใจจริงเอาใจ (Personally engage)

จากประสบการณ์ของ พีแอนด์จี ได้ให้บทเรียน 6 ประการสำหรับผู้นำที่กำลังมุ่งมองแนวทางในการสร้าง “โรงงานสร้างความเจริญเติบโตใหม่” (New-growth factories)

- 1) ประสานการทำงานของทีมงานให้เชื่อมรับกับธุรกิจหลักของบริษัท (Closely coordinate the factory with the company's core business) ที่ P&G มีประเด็นที่ผู้นำมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ 3 ประการคือ

(1) ความพยายามใด ๆ ที่จะสร้างความเติบโตใหม่ ๆ จะต้องขึ้นอยู่กับธุรกิจหลักที่เข้มแข็ง (A healthy core business) ธุรกิจหลักที่เข้มแข็งจะเป็นตัวสร้างกระแสรายได้ (Cash flow) ที่จะไปหล่อเลี้ยงการลงทุนในความริเริ่มที่จะสร้างความเติบโตใหม่ ๆ ที่จะขยายตัวยิ่งขึ้น

(2) ธุรกิจหลักจะอุดมไปด้วยขีดความสามารถ (Capabilities) ที่จะช่วยสนับสนุน new-growth efforts ดังเช่น การมีความสัมพันธ์อันยอดเยี่ยมของ P&G กับ Retailers รายสำคัญ ๆ ความสัมพันธ์เช่นนี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงพลังยากที่ใครจะมา

ลอกเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ขีดความสามารถเช่นนี้แต่ที่ช่วยให้ factory สามารถทดลองความคิดริเริ่ม new-growth ได้อย่างรวดเร็ว Swiffer จะไม่สามารถเป็น Swiffer ได้ หากปราศจากทุนความสัมพันธ์เช่นนี้

(3) เครื่องมือบางตัวที่ใช้สำหรับบริหารจัดการขีดความสามารถหลัก – โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของโครงการ – ยังมีประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการกิจกรรม new-growth ด้วย และในที่สุดแล้ว แนวทางการเรียนรู้อย่างรวดเร็วของ factory มักจะทำให้เกิดมุมมองที่ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ product lines ที่มีอยู่ ดังเช่น ใน Workshop เมื่อปี 2004 ทีมโครงการทีมหนึ่งพยายามแสวงหาแนวทางที่จะเร่งการเปลี่ยนแปลงในตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ จากการใส่ผ้าอ้อมไปเป็น ผ้าอ้อมที่ใช้แล้วทิ้ง ผลจากการทดสอบตลาดทำให้พบประเด็นที่สำคัญ คือ เด็กทารกที่ใส่ผ้าอ้อมที่ใช้แล้วทิ้งนั้นมักจะจับกลับได้เร็วกว่า 30% และกลับได้ยาวนานกว่าเด็กที่ใส่ผ้าอ้อมถึง 30 นาที - ข้อมูลนี้บ่งบอกถึงประโยชน์ที่มีต่อเด็กทารก (และพ่อแม่) อย่างชัดเจน แคมเปญการโฆษณาใหม่ชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นข้อนี้ทำให้ Pampers กลายเป็นแบรนด์อันดับหนึ่งในตลาดเกิดใหม่หลาย ๆ ที่

- 2) **Promote a portfolio mind-set** ส่งเสริมความคิดแบบ Portfolio โดย พีแอนคีย์ จะสื่อสารกับบรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรว่าบริษัทแห่งนี้จะสร้าง พอร์ตโฟลิโอที่หลากหลายของแนวทางการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมแบบ Sustaining ไปจนถึงนวัตกรรมแบบ Disruptive มีการใช้เครื่องมือการวางแผนแม่บท (Master-planning tools) เพื่อที่จะ match ก้าวอย่างของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการโดยรวมทางธุรกิจ บริษัทยังใช้เครื่องมือ Portfolio-optimization tools ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุและจัดโครงการที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุดและทุ่มความใส่ใจไปที่โครงการที่ดีที่สุด เครื่องมือเหล่านี้ได้สร้าง Projections สำหรับทุก ๆ ความคิดที่ active ไม่ว่าจะเป็นการประมาณการศักยภาพทางการเงิน และความจำเป็นในการลงทุนด้านทุนมนุษย์และทุนด้านต่าง ๆ บางแนวความคิดก็ถูกประเมินด้วยหลักการคำนวณ

มูลค่าที่แท้จริงสุทธิ (net-present-value calculation) แบบคลาสสิก แต่บางแนวคิดก็ใช้วิธีการ risk-adjusted real-option approach และยังมีหลายแนวคิดที่ใช้หลักเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตาม แม้เครื่องมือเหล่านี้จะสามารถจัดอันดับโครงการต่าง ๆ เหล่านี้ได้ แต่การบริหารจัดการ Portfolio ของ P&G ก็ไม่ได้ทำไปแบบหุ่นยนต์ แต่เต็มไปด้วยการ dialogue เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรและปัจจัยอะไรที่จะช่วยสร้างความจำเริญเติบโตทางธุรกิจ แนวทางแบบ Portfolio นี้มีประโยชน์หลายทาง 1) มันช่วยกำหนดความคาดหวังที่โครงการที่แตกต่างหลากหลายว่าควรจะบริหารจัดการอย่างไร จะจัดสรรทรัพยากรและจะประเมินโครงการเหล่านี้ได้อย่างไร ซึ่งทำได้หลาย ๆ ทาง เหมือนกับนักลงทุนที่ใช้หลายหลักเกณฑ์ในการประเมินการลงทุนในหุ้นแลอสังหาริมทรัพย์ 2) เนื่องจาก Portfolio ส่วนใหญ่มักประกอบด้วยกิจกรรมแบบ Sustaining และ Transformational-sustaining การมองเห็นภาพรวมจะช่วยให้สามารถ Highlight จุดเด่น ๆ ที่สำคัญของแต่ละโครงการ ซึ่งจะช่วยปกป้องและขยายธุรกิจหลักได้ 3) แนวทางแบบ Portfolio ช่วยเสริมแรงข้อความที่ว่าโครงการใด ๆ – โดยเฉพาะที่เป็น disruptive – อาจจะเต็มไปด้วยความเสี่ยงและอาจจะไม่ส่งผลลัพธ์ในเชิงพาณิชย์ และนั่นก็เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ตราบเท่าที่ the portfolio มีการคิดคำนวณและยอมรับความเสี่ยงเหล่านี้

- 3) เริ่มเล็ก ๆ และค่อย ๆ โตอย่างไม่ประมาท (Start small and grow carefully) the new-growth factory มักจะเริ่มต้นจาก workshop 2 วันง่าย ๆ แล้วจึงขยายไปสู่โครงการนำร่องขนาดเล็ก ๆ ในหลายหน่วยธุรกิจก่อนที่มันจะกลายเป็นความคิดริเริ่มในระดับบริษัท แนวทางการทำงานแบบเป็นไปทีละขั้น (Staged approach) ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้แต่เนิ่นและรวดเร็ว อีกทั้งทำให้มีการทดลองอย่างมีเป้าหมาย เช่น การมีความเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับวิธีการที่ดีที่สุดที่จะจัดการให้เกิด new growth ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า a factory ต้องทำงานผูกพันกับแก่นธุรกิจหลักอย่างหนักแน่น แต่บางคนเชื่อในองค์การแบบ Skunkworks บางคนก็แย้งว่าทีมงานต้อง “โดดเด่นแต่

เชื่อมโยง” ภายใต้การจัดการของผู้นำแบบ “คล่องตัว” (Ambidextrous) บางคนก็เห็นว่าควรมีโครงสร้างแบบ venture capital firm ที่สุดแล้ว P&G ได้ใช้หลาย ๆ แนวทางและได้เรียนรู้ว่าแบบไหนจะเหมาะกับบริษัทมากกว่ากัน แนวทางแบบเป็นขั้นตอนนี้ยังทำให้เห็นว่า a new-growth factory ไม่ใช่เรื่อง quick fix

- 4) สร้างเครื่องมือเพื่อการหยั่งคะเนธุรกิจใหม่ (Create tools for gauging new businesses) เนื่องจากการคาดการณ์ตลาดและการสร้างตลาดใหม่ ๆ เป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือเพื่อการนี้ P&G จัดให้มี “transaction learning experiments” (TLEs) โดยทีมงาน “ทำเล็ก ขายน้อย” (makes little and sells a little) แล้วจึงให้ผู้บริโภคโหวตด้วยการคลิกเงินจากกระเป๋าซื้อ ทีมงานได้ลองขายสินค้าจำนวนไม่มากบนออนไลน์ ใน Kiosks ใน pop-up store ในสวนสนุก และแม้กระทั่งในร้านค้าของบริษัทและร้านอาหาร P&G ได้สร้างเครื่องมือเช่นการมี a venture capital สำหรับการทดสอบตลาด มี seed capital สำหรับโครงการนำร่องที่อยู่ในการควบคุม รวมถึงมีการทดสอบตัวแบบธุรกิจใหม่
- 5) ทำให้มั่นใจว่าได้คนที่ถูกต้องมาทำงานที่เหมาะสม (Make sure the right people are doing the right work) การสร้างทีม factory ทำให้ P&G เปลี่ยนแนวทางที่เคยให้บุคลากรมีทีมที่ชัดเจนแน่นอน ปัจจุบันบริษัทมีทีมทำงานที่เกี่ยวกับนวัตกรรมถึงเป็นร้อยทีม ในอดีตทีมส่วนใหญ่ประกอบด้วยพนักงาน part-time เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพวกเขาล้วนมีงานรับผิดชอบอย่างอื่นอยู่ด้วย แต่แนวโน้มนวัตกรรมแบบ disruptive และ Transformational-sustaining ต้องการบุคลากรที่ทุ่มเทมุ่งมั่นในเรื่องธุรกิจใหม่ โดยไม่ถูกแยกพลาไปทำอย่างอื่น New-growth teams ยังต้องมีขนาดเล็กและคล่องตัว การมีสมาชิกทีมที่หลากหลายและเคยมีประสบการณ์ด้านนวัตกรรมอย่างเข้มข้นจะช่วยให้ทีมทำการตัดสินใจได้อย่างมีคุณสมบัติและเต็มไปด้วยความมั่นใจ สุดท้าย การสร้าง a factory ต้องการการลงทุนในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยน mind-sets ด้วยการสอนภาษาใหม่ ๆ เช่น “disruptive innovation” “Job to be done” “business model”

“critical assumptions” คำเหล่านี้จะต้อง define ให้ชัดเจน P&G เสริมแรงแนวคิดที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรมทั้งในที่ประชุมขนาดใหญ่และใน workshop ขนาดเล็ก ในปี 2007 P&G ได้ก่อตั้ง “disruptive innovation college” คนที่ทำงานโครงการ new-growth สามารถเลือกที่จะมาเข้าคอร์สได้เป็นโหล ไม่ว่าจะเป็น basic innovation language ไปจนถึง การออกแบบและดำเนินการ TLE การร่างตัวแบบทางธุรกิจ การบริหารทีมและการจัดวางตำแหน่งทีม new-growth ฯลฯ

- 6) สนับสนุนการทำงานข้ามหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร (Encourage intersection) นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต้องการ cross-pollination ทั้งในและนอกองค์กร โปรแกรม Connect and Develop เป็นส่วนหนึ่งของความพยายามที่จะ intersect กับสาขาอื่น ๆ และได้มาซึ่งมุมมองมิติใหม่ ๆ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา P&G ได้...

- แลกเปลี่ยนบุคลากรกับบริษัทที่ไม่ใช่คู่แข่ง ในปี 2008 P&G กับ Google แลกตัวพนักงานจำนวน 24 คนไปทำงาน 2-3 อาทิตย์ P&G ต้องการที่จะเข้าไปร่วมในวัฒนธรรมธุรกิจออนไลน์มากขึ้น ในขณะที่ Google สนใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างแบรนด์
- Engaged even more outside innovators ในปี 2010 P&G ปรับเป้าหมาย C+D โดยมุ่งที่จะเป็น partner of choice สำหรับความร่วมมือกันทางนวัตกรรม และเพื่อที่จะทำให้ C+D สร้างคุณภาพการแก้การพัฒนานวัตกรรมของ P&G อีก 3 เท่า (ซึ่งนั่นหมายความว่าอีก 3 พันล้านดอลลาร์ของการเติบโตทางการขายของบริษัทจะมาจากนวัตกรรมภายนอก) มีการขยายโปรแกรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับห้องแล็บของรัฐบาล มหาวิทยาลัย ผู้ประกอบการขนาดเล็กและกลาง consortia และ venture capital firms
- Brought in outside talent เอาพวก Talent เข้ามา เดิม P&G มีวิธีการโปรโมทคนจากข้างใน แต่ได้ตระหนักว่าการอิงอยู่กับแนวทางเช่นนี้มากเกินไปจะทำให้ความสามารถในการสร้าง new-growth businesses ต้องหยุดชะงัก ดังนั้น

บริษัทจึงเริ่มนำเข้าพวก high-level people มาทำงานในเรื่องที่เหนือไปกว่าจะวัดความสามารถหลักของบริษัท ดังเช่นที่มีการจ้างคนจากภายนอกมาดำเนินการ Agile Pursuits Franchising ในกรณีนั้น บริษัทได้ความชำนาญในการบริหารตัวแบบธุรกิจแบบแฟรนไชส์มาทันที ซึ่งความชำนาญนี้อาจต้องใช้เวลาหลายปีหากจะสร้างคนของภายในขึ้นมา

บรรณานุกรม

Bruce, B., & Scott, A. (2011). How P&G Tripled its Innovation Success Rate. *Harvard Business Review*, June *Harvard Business Review* (June 2011), 66-72.