

Title : การจัดการความรู้เพื่อการสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด

Author : ชีรภิติ นวรัตน์ ณ อรุชยา

Regis ID : 0004340

Source : วารสารสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีที่ 13 ฉบับการจัดการองค์ความรู้ (2549-2550) หน้า : 64-72

สาระสังเขป

บทความนี้อธิบายถึงความสำคัญของความรู้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ การประยุกต์ใช้ความรู้ในงานด้านการตลาด ความหมายและประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ของนวัตกรรม ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้นวัตกรรมด้านการตลาดประสบความสำเร็จ และกรณีศึกษาเกี่ยวกับการนำความรู้ไปสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด ที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

ABSTRACT

This article discusses an importance and application of knowledge for a business organization. An application of knowledge in marketing tasks is also discussed. Marketing innovation is defined and its strategic importance is explained. Factors leading to successful marketing innovation are reviewed. Finally, this article describes how the firms can win the competition by utilizing marketing innovation from knowledge management.

บทนำ

ในปัจจุบันโลกเราเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่เรียกกันว่า "เศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้" (Knowledge-based Economy - KBE) กล่าวคือเป็นช่วงเวลาที่มีการสร้างและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่งคั่งให้กับระบบเศรษฐกิจ (Dankbaar, 2003) ในระบบเศรษฐกิจแบบนี้ "ความรู้" จึงกลายเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญแทนที่เงินทุนและเครื่องจักรในยุคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา บทความนี้กล่าวถึง

ความสำคัญของความรู้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจการประยุกต์ใช้ความรู้ในงานด้านการตลาด อธิบายความหมายและประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ของนวัตกรรม ปัจจัยที่กระตุ้นให้องค์กรธุรกิจเห็นความสำคัญของนวัตกรรมมากขึ้น รูปแบบต่างๆ ของนวัตกรรมด้านการตลาด ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้นวัตกรรมด้านการตลาดประสบความสำเร็จ และกรณีศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรม ด้านการตลาดที่ช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณวัลลภา เตชะวัชรกุล หัวหน้างานห้องสมุดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สำหรับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการเขียนบทความนี้

ความสำคัญของความรู้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ

นักวิชาการต่างเชื่อกันว่า ในปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้ การแสวงหาความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรจากบรรดาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge workers) หรือที่พนักงานได้รับจากแสวงหาจากแหล่งภายนอกต่างๆ ในลักษณะที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรธุรกิจ นับเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ เนื่องจากความรู้ใหม่ในรูปของกรอบแนวความคิดใหม่ หรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ช่วยให้องค์กรในปัจจุบันมีความคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้เป็นอย่างดี (Chaston, 2004)

การตลาดกับการประยุกต์ใช้ความรู้

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่า การตลาดเป็นกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยการนำทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่อย่างจำกัดไปตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ลูกค้าจะต้องเกิดความพึงพอใจและกิจการจะต้องมีกำไรด้วย ดังนั้น ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าดังกล่าว กิจการธุรกิจจะต้องอาศัยความรู้สำคัญที่เรียกว่า "ความรู้เกี่ยวกับตลาด" (Market knowledge) ซึ่งได้แก่

- ข้อมูลที่เกี่ยวกับลูกค้า (Customer information) เช่น ชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ รายได้ เพศ อายุ ทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยม ความเชื่อ และรูปแบบการดำรงชีวิต (Life style) ของลูกค้า เป็นต้น
 - ข้อมูลที่เกี่ยวกับคู่แข่ง (Competitor information) เช่น จำนวนและขนาด จุดอ่อนและจุดแข็ง นโยบาย และกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น
 - ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางการตลาด (Marketing environment information) เช่นภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย ประชากร และเทคโนโลยี เป็นต้น
- ข้อมูลทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นมีการการเก็บรวบรวม

อย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจะได้รับการวิเคราะห์และแจกจ่ายไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการตลาดต่อไป

ตัวอย่างของการนำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าดังกล่าวข้างต้นมาพัฒนาต่อให้เป็นความรู้ และนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการตลาดในปัจจุบัน เช่น การนำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าบางประการ เช่น การนำข้อมูล เกี่ยวกับวันเกิดรายได้รสนิยม รูปแบบการดำรงชีวิต และที่อยู่ของลูกค้าที่สำคัญไปใช้ในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management หรือ CRM) ที่เป็นแนวคิดที่กำลังแพร่หลายและได้รับความนิยมอยู่ในปัจจุบัน แต่ในบทความนี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะการแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้รับดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรมด้านการตลาด (Creation of marketing innovation) เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product development) ของกิจการเป็นหลัก

ความหมายของนวัตกรรม

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "นวัตกรรม" (Innovation) ไว้ดังนี้

"นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่หรือสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากของเดิมอย่างมากโดยองค์กรธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มโดยตรงให้กับตัวองค์กรธุรกิจเอง หรือโดยอ้อมให้กับลูกค้าขององค์กรธุรกิจนั้น" (Business Council of Australia 1993: 3)

"นวัตกรรมหมายถึงสิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรือ อุปกรณ์ เป็นต้น" (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542, 2546: 565)

นักวิชาการด้านการจัดการได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภทหลัก ซึ่งแต่ละประเภทจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกัน (ตารางที่ 1)

Tidd (2001) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ (Product innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กร

นำเสนอให้กับลูกค้า และนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร Shaw (1998) อธิบายว่านวัตกรรมด้านการตลาด (Marketing innovation) โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมที่เกิดจากการตลาดเป็นตัวนำ (Marketing-led

innovation) เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้นให้กับลูกค้า เป็นต้น และนวัตกรรมด้านกระบวนการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินงานทางธุรกิจ เพื่อต้องการลดต้นทุนและขั้นตอนต่างๆในการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 ประเภทของนวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน

นวัตกรรมที่เปลี่ยนกฎเดิม (Disruptive innovation)	โดยการสร้างกฎการแข่งขันขึ้นมาใหม่ และสร้างตำแหน่งคุณค่า (Value proposition) ใหม่
นวัตกรรมอย่างมาก (Radical innovation)	โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ / บริการที่เป็นเอกลักษณ์หรือแตกต่างจากคู่แข่งอย่างมาก และกำหนดราคาสูง (Premium pricing)
นวัตกรรมที่ซับซ้อน (Complex innovation)	ความยากลำบากในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ทำให้เกิดอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Entry barrier) สำหรับคู่แข่ง
นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป และต่อเนื่อง (Continuous incremental innovation)	โดยการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพอย่างค่อยเป็นค่อยไปและต่อเนื่อง

ที่มา: Tidd et al. (2001. Quoted in Tidd, 2001: 170)

ตารางที่ 2 ทางเลือกของกลยุทธ์ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของกิจการ

วัตถุประสงค์	เพื่อเพิ่มผลตอบแทนทางการเงิน	เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด
จุดที่ให้ความสำคัญ	ต้นทุน และสินทรัพย์ของกิจการ	บุคลากร และขีดความสามารถของกิจการ
ระดับความยุ่งยาก ซับซ้อน	ง่าย ไม่ซับซ้อน	ยุ่งยาก ซับซ้อน
ความรวดเร็ว	ทำได้เร็ว	ทำได้ช้า
ทิศทางของกลยุทธ์	ภายในกิจการ	ภายนอกกิจการ
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	ระยะสั้น	ระยะยาว
ประเด็นของปัญหา	"อาการ" ของปัญหา	"สาเหตุ" ของปัญหา

ที่มา: ดัดแปลงจาก Doyle (2000: 6)

ประโยชน์ในเชิงกลยุทธ์ของนวัตกรรม

Feeny and Rogers (2003) พบว่านวัตกรรมช่วยให้ผลการดำเนินงานของกิจการดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน Doyle (2000) ให้ความเห็นว่า เมื่อเกิดปัญหาการดำเนินงานในองค์กรเกิดขึ้น กล่าวคือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การใช้นวัตกรรมทางการตลาดเป็นการหาวิธีการเพิ่มโอกาสทางการตลาด โดยมุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและกิจการ ซึ่งถึงแม้จะใช้เวลานาน และทำได้น้อยกว่าการใช้วิธีการด้านการเงิน ด้วยการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่นวัตกรรมเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีความยั่งยืนมากกว่าโดยเปรียบเทียบ (ตารางที่ 2)

ปัจจัยที่กระตุ้นให้องค์กรธุรกิจเห็นความสำคัญของนวัตกรรมมากขึ้น

Doyle (2000) และ Hooley et al. (2004) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การที่นวัตกรรมด้านการตลาดได้รับความสนใจ และมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ทั้งหลาย

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และนโยบายการเปิดเสรีทางการค้าตามข้อตกลงขององค์การการค้าโลก (WTO) ทำให้การเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่กระทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Entry barriers) ถูกทำให้ลดน้อยลงเรื่อยๆ อันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้นทุนการขนส่งที่ลดลง ทำให้พรมแดนทางภูมิศาสตร์ไม่มีความสำคัญอีกต่อไป สิ่งเหล่านี้ทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมมีมากขึ้น และการแข่งขันมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

2) ลูกค้ามีความคาดหวังที่สูงขึ้น

การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้นและภาวะสินค้าล้นตลาด (Over-supply) ที่กำลังเกิดขึ้นในหลาย

อุตสาหกรรมในปัจจุบัน ส่งผลให้ลูกค้ามีความคาดหวังที่สูงขึ้น (Higher expectation) เนื่องจากพวกเขามีทางเลือกมากขึ้นนั่นเอง ลูกค้าในปัจจุบันกำลังเรียกร้องให้ผู้ผลิตปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงขึ้น พัฒนามลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของลูกค้าแต่ละรายมากยิ่งขึ้น แต่กลับขอให้ลดราคาขายให้ต่ำลง ผลจากความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้าดังกล่าวทำให้ผู้ผลิตต้องเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองส่วนของตลาดที่มีขนาดเล็ก (Micro segments) ซึ่งทำให้ต้องเพิ่มภาระในการเก็บรักษาสต็อกสินค้ามากยิ่งขึ้น และมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดของกิจการในที่สุด

3) การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมที่รวดเร็วขึ้น

กระแสโลกาภิวัตน์ ความคาดหวังของลูกค้าที่สูงขึ้น และความรวดเร็วในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ทำให้อุตสาหกรรมการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมต่างๆเพิ่มสูงขึ้น การที่ผู้บริโภคเรียกร้องมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้กิจการธุรกิจจะต้องสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมาอยู่เสมอ โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าดังกล่าว ด้วยเหตุที่กล่าวมานี้ ทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) มีแนวโน้มที่จะสั้นลง

รูปแบบต่างๆ ของนวัตกรรมด้านการตลาด

Doyle (2000) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง “การประดิษฐ์สิ่งใหม่” (Invention) กับ “นวัตกรรม” (Innovation) ได้อย่างน่าสนใจ กล่าวคือ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ มักจะเกี่ยวข้องกับ “ผลิตภัณฑ์ใหม่” (New products) ส่วนนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับ “วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า” (New solutions) ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่ก็ได้ แต่ที่สำคัญจะต้องนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าด้วย การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางการตลาด เช่น การเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดโอกาสที่จะพัฒนาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า หรือที่ Peter Drucker

เคยกล่าวไว้ว่า นวัตกรรม คือ “การสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลง” นั่นเอง นวัตกรรมด้านการตลาดมีหลาย

รูปแบบ อาจจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ใหม่ ช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่ หรือตลาดใหม่ เป็นต้น (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 รูปแบบต่างๆ ของนวัตกรรมด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์ใหม่	ผลิตภัณฑ์อาหารปรุงสำเร็จที่ปลอดภัยจากสารพิษ
ช่องทางการจำหน่ายแบบใหม่	การจำหน่ายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การส่งมอบสินค้าถึงที่
แนวคิดใหม่ทางการตลาด	กาแฟไร้สารคาเฟอีน
ตลาดใหม่/ ส่วนของตลาดใหม่	การเข้าสู่ตลาดในประเทศจีน น้ำตาลเทียมสำหรับผู้ที่ต้องการลดน้ำหนักหรือมีปัญหาเรื่องสุขภาพ
กระบวนการผลิตแบบใหม่	การใช้ชิ้นส่วนพลาสติกที่แข็งแรงและมีน้ำหนักเบาแทนโลหะ ทำให้มีต้นทุนการผลิตและราคาขายต่ำลง

ที่มา: ดัดแปลงจาก Doyle (2000: 6-7)

กลยุทธ์นวัตกรรม

Doyle (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ นวัตกรรมที่เกิด

จากฝ่ายการตลาดของกิจการ นวัตกรรมที่เกิดจากการครอบครองกิจการ นวัตกรรมที่เกิดจากการประดิษฐ์สิ่งใหม่ และนวัตกรรมที่เน้นตลาดเป็นหลัก (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 กลยุทธ์นวัตกรรม

นวัตกรรมที่เกิดจากฝ่ายการตลาดของกิจการ (Marketing department-led innovation)	ฝ่ายการตลาดในบริษัท “ผูกขาด” บทบาทในการสร้างนวัตกรรมเพียงฝ่ายเดียว ทำให้ไม่ได้รับความคิดสร้างสรรค์ที่ดีจากฝ่ายอื่นๆ
นวัตกรรมที่เกิดจากการครอบครองกิจการ (Acquisition-led innovation)	ความพยายามในการสร้างนวัตกรรมด้วยวิธีนี้ส่วนใหญ่มักจะล้มเหลว เนื่องจากปัญหาด้านความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองกิจการ
นวัตกรรมที่เกิดจากการประดิษฐ์สิ่งใหม่ (Invention-led innovation)	คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ จึงไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน
นวัตกรรมที่เน้นตลาดเป็นหลัก (Market-led innovation)	เป็นกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานของการเน้นความสำคัญของตลาดเป็นหลัก เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ให้คุณค่ากับทั้งลูกค้าและบุคลากรของกิจการ

ที่มา: Doyle (2000: 8-10)

ตารางที่ 5 ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นวัตกรรมด้านการตลาดประสบความสำเร็จ

1) ต้องให้คุณค่าแก่ลูกค้า 2) ต้องสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างจากคู่แข่งขั้นได้	1) ต้องมีความคุ้มค่าสำหรับกิจการ 2) ต้องมีระบบการทำงานเป็นทีม 3) ต้องมีระบบการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4) ต้องสามารถป้องกันมิให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้
--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ที่มา: ดัดแปลงจาก Doyle (2000) และ Hooley et al. (2004)

นวัตกรรมด้านการตลาดที่ประสบความสำเร็จ

จากตารางที่ 5 จะเห็นว่านวัตกรรมด้านการตลาดประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกิจการ

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือ นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จจะต้องสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เช่น ช่วยลดระยะเวลาในการเดินทาง ช่วยในการประหยัดพลังงาน และจะต้องสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงความแตกต่างได้ เมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง เช่น มีความทนทานมากกว่า เป็นต้น

ปัจจัยภายใน ได้แก่ ความคุ้มค่าทางการเงินสำหรับกิจการ ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการสื่อสารที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง และการป้องกันมิให้คู่แข่งลอกเลียนแบบ เช่น การนำผลิตภัณฑ์ไปจดสิทธิบัตร เป็นต้น

กรณีศึกษา

บริษัท หรือคเตอร์ แอนด์ เกมเบิล จำกัด: นวัตกรรมจากความรู้ภายนอกองค์กร

บริษัท หรือคเตอร์ แอนด์ เกมเบิล จำกัด (P&G) ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภครายใหญ่ของโลกจากประเทศสหรัฐอเมริกา ได้คิดค้นหาวิธีการใหม่ในการสร้างและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งเรียกกันภายในบริษัทว่ากลยุทธ์ “เชื่อมต่อและพัฒนา” (Connect and Develop หรือ CD) ซึ่งทำให้เกิดนวัตกรรมมากกว่าหนึ่งในสามของนวัตกรรมทั้งหมดของบริษัท และรายได้หลาย

พันล้านเหรียญสหรัฐ ความสำเร็จของกลยุทธ์นี้เกิดจากการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของ P&G ที่มีอยู่ทั่วโลก ซึ่งเครือข่ายดังกล่าวนี้อาจจะได้แก่ ผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) และเจ้าของเทคโนโลยี เดิมที่เคยติดต่อกับ P&G หรืออาจจะเป็นผู้ประกอบการโดยทั่วไปก็ได้ การคัดเลือกสมาชิกในเครือข่ายดังกล่าวที่บริษัทต้องการ จะกระทำอย่างรอบคอบเสมอ โดยพิจารณาจากความชำนาญในเทคโนโลยีที่ P&G ให้ความสนใจหลังจากในการร่วมมือกันในการพัฒนาเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิตสินค้า

ตัวอย่างเช่น ในช่วง ค.ศ. 2002 P&G มีแนวคิดที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์มันฝรั่งทอดตราพริงเกิลส์ (Pringles) รูปแบบใหม่ ที่มีการพิมพ์รูปภาพและข้อความต่างๆ เช่น เกมส์ปริศนาคำทาย (Trivia) หรือเรื่องตลกต่างๆ ลงบนแผ่นมันฝรั่งโดยตรง ด้วยหมึกพิมพ์ชนิดพิเศษที่สามารถรับประทานได้อย่างปลอดภัย ซึ่งผลการทดสอบกระบวนการผลิตเบื้องต้นภายในบริษัทไม่ประสบความสำเร็จ หลังจากนั้นแทนที่บริษัทจะมอบหมายให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัท (R&D) เป็นผู้วิจัยในโครงการนี้ต่อไป ซึ่งตามปกติมักจะใช้เวลาประมาณ 2 ปีและเงินลงทุนอีกเป็นจำนวนมาก P&G กลับเลือกที่จะเสี่ยงโดยการสรุปปัญหาที่บริษัทพบในกระบวนการผลิตขั้นทดลอง และกำหนดคุณสมบัติทางเทคนิคที่ต้องการในการแก้ปัญหาดังกล่าว และประกาศไปยังเครือข่ายทั่วโลกของบริษัท เพื่อสรรหาผู้ที่จะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ หลังจากนั้น P&G ก็ค้นพบว่า มีร้าน

ขนมอบ (Bakery) ขนาดเล็กแห่งหนึ่งในประเทศอิตาลี ซึ่ง มีอาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหาร สามารถคิดค้นเทคนิค การพิมพ์แบบฉีดหมึก (Ink-jet method) ลงบนหน้า ขนมเค้ก ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดผลิตภัณฑ์ มันฝรั่งพิมพ์ลายดังกล่าวข้างต้นของ P&G ได้ ผลสำเร็จ ของโครงการนี้คือ บริษัทสามารถวางตลาดผลิตภัณฑ์ มันฝรั่งแบบใหม่ดังกล่าวได้สำเร็จภายในเวลาไม่ถึงหนึ่งปี (จากกำหนดเวลาเดิม 2 ปี) และประหยัดงบประมาณไปได้ อีกเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ความสำเร็จของนวัตกรรม ดังกล่าวยังช่วยให้บริษัท P&G ในทวีปอเมริกาเหนือมีอัตราการ เจริญเติบโตเป็นตัวเลข 2 หลัก ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา (Huston and Sakkab, 2006)

เครือซีเมนต์ไทยนวัตกรรมจากความรู้ภายในองค์กร

เครือซีเมนต์ไทย (Siam Cement Group SCG) กลุ่มธุรกิจใหญ่ที่มีอายุเกือบ 100 ปีของไทย ภายใต้นโยบาย ของทีมผู้บริหารชุดใหม่ ซึ่งนำโดยนายกานต์ ตระกูลฮุน ผู้จัดการใหญ่ ได้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์กรและ ภายลักษณ์ของ SCG จากเดิมที่เน้นการทำงานตามระบบ อาวุโส เชื้อฟังความคิดเห็นของหัวหน้าและเคร่งครัดใน ระเบียบวินัย ให้เป็นองค์กรที่เน้นการสร้างสรรค์ นวัตกรรม จากภายในองค์กรเอง โดยมุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์การเจริญ เติบโตควบคู่ไปกับนวัตกรรม (Growth and innovation) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นให้กับ กิจการ ซึ่งเป็นผู้นำในธุรกิจการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมที่มี กำไรค่อนข้างต่ำ วัฒนธรรมองค์กรใหม่จะมุ่งเน้นให้การ สนับสนุนพนักงานทุกคนของบริษัทให้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) (วิรัตน์ แสงทองคำ, 2549)

คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการของพนักงาน เครือซีเมนต์ไทยภายใต้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ คือ 1) กล้า ที่จะเปิดใจรับฟัง 2) กล้าคิดออกนอกกรอบ (Think out of the box) 3) กล้าพูดกล้าทำ 4) กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม และ 5) กล้าเรียนไม่รู้จัก เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้อย่าง อิสระมากยิ่งขึ้น (จิรพรรณ อัญญาโพธิ์, 2549; นาราดา

ปัญญาวงษ์, 2549) สำหรับผู้บริหารจะต้องเพิ่มบทบาท ผู้นำอีก 3 ประการ คือ นำการเปลี่ยนแปลง สนับสนุน การเปลี่ยนแปลง และบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการ ทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ตัวอย่างของการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงคือ การจัดกิจกรรมประกวดรางวัล SCG Power of Innovation ที่มีมูลค่าสูงถึง 1 ล้านบาท โดยมี ทีมของพนักงานมากกว่า 300 ทีมจากทุกกลุ่มธุรกิจ ของ SCG ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดดังกล่าว โดยทีม ที่เป็นผู้ชนะเลิศได้รับรางวัลจากผลงานกระเบื้องหินทราย ที่ชื่อ "พิมาย" ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ของโลก ที่ผู้ออกแบบ ได้แรงบันดาลใจจากปราสาทหินพิมาย และผลงานนี้ยังได้ รางวัลจากการประกวดในงาน Designex ที่ประเทศ ออสเตรเลีย เนื่องจากเป็นสินค้าที่เป็นนวัตกรรมใหม่และ สามารถผลิตได้จริงอีกด้วย (ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์, 2549)

ตัวอย่างความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์กรใหม่ของ SCG ที่เน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ การคิดค้นรถไม้นขนาดเล็กที่ใช้จัดจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จ (Ready mixed concrete) ของ CPAC ที่สามารถส่ง สินค้าให้บริการลูกค้ารายย่อย (B2C) ได้ถึงที่ (พวงศักดิ์ วิริยะบัณฑิตกุล, 2549) นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้ง COTTO Studio ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดบริษัทเซรามิก อุตสาหกรรมไทยที่ทำหน้าที่ออกแบบกระเบื้อง (นาราดา ปัญญาวงษ์, 2549) และการจัดตั้งร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ก่อสร้างครบวงจรของ SCG ที่เรียกว่า "ซีเมนต์ไทย โฮมมาร์ท" (Cement Thai Home Mart) เป็นต้น (พรชพล มังกรพิศม์, 2549)

สรุป

ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่ต้องการประสบความสำเร็จ ควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ ความรู้เพื่อ สร้างนวัตกรรมด้านการตลาด โดยต้องพิจารณาถึงความ เหมาะสมกับสภาพโดยทั่วไปของกิจการและสิ่งแวดล้อม ของธุรกิจ

บรรณานุกรม

- จิรพรธน์ อัญญาโพธิ์. 2549. “ปุงซีเมนต์ไทย The Great Brand Reloaded: When Elephant Dancing and Competing with Innovation.” **BrandAge** 7, 4 (เมษายน): 138-142.
- ณัฐวัฒน์ หอมจิตต์. 2549. “วัฒนธรรม+ ภาพลักษณ์ใหม่.” **ผู้จัดการ** 23, 271 (เมษายน): 88-89.
- นาราดา ปัญญาวงษ์. 2549. “กานต์ ตระกูลสุน.” **BrandAge** 7, 4 (เมษายน): 144-149.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ จำกัด.
- พยุงค์ศักดิ์ วิริยะบัณฑิตกุล. 2549ก. “Inno-People: Wind of Change.” **BrandAge** 7, 4 (เมษายน): 150-155.
- . 2549ข. “SCI value: The Incremental.” **BrandAge** 7, 4 (เมษายน): 162-164.
- พรพงษ์พล มังกรพิศม์. 2549. “Distribution Network: Forward Integration.” **BrandAge** 7, 4 (เมษายน): 169-173.
- วิรัตน์ แสงทองคำ. 2549. “กานต์ ตระกูลสุน SCG Culture Change.” **ผู้จัดการ** 23, 271 (เมษายน): 76-90.
- APEC Economic Committee. 2003. **Drivers of the New Economy in APEC: Innovation and Organizational Practices**. Singapore: APEC Secretariat.
- Business Council of Australia. 1993. **Managing the Innovating Enterprise**. Melbourne: BCA.
- Chaston, Ian. 2004. **Knowledge-Based Marketing**. London: SAGE Publications.
- Dankbaar, Ben. 2003. **Innovation Management in the Knowledge Economy**. London: Imperial College Press.
- Doyle, Peter and Bridgewater, Susan. 2000. **Innovation in Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Feeny, Simon and Rogers, Mark 2003. “Innovation and Performance: Benchmarking Australian Firms.” **The Australian Economic Review** 36 (September): 253-264.
- Gelauff, George. 2003. The Changing Position of Firms in the Knowledge-based Economy. In Ben Dankbaar, ed. **Innovation Management in the Knowledge Economy**. London: Imperial College Press. pp. 5-28.
- Hooley, Graham; Saunders, John and Piercy, Nigel. 2004. **Marketing Strategy and Competitive Positioning**. 3rd ed. Esse (Engl.): Pearson Education.
- Huston, Larry and Sakkab, Nabil. 2006. “Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation.” **Harvard Business Review** (March): 58-66.

- Shaw, Robert. 1998. **Improving Marketing Effectiveness: The Methods and Tools That Work Best.** London: The Economist Books.
- Tidd, Joe. 2001. "Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance." **International Journal of Management Reviews** 3 (September): 169-183.
- Tidd, Joe and Hull, Frank M. 2003. **Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities and Market Imperatives.** London: Imperial College Press.
- Tidd, Joe et al. 2001. **Management Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change.** 2nd ed. Chichester: Wiley. Quoted in Tidd, Joe. 2001. "Innovation in context: Environment, Organization and Performance." **International Journal of Management Reviews** 3, 3:170.