



ความจำเป็นการปรับกรอบแนวคิด ทางการจัดการ : ความท้าทายและ ทางออกของธุรกิจไทยในยุคการค้าเสรี

ผลิน ภู่อรุณ

ภาควิชาสถิติ สำนักเศรษฐศาสตร์และ
การเมือง ราชบัณฑิตยสถาน

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศที่เกิดขึ้นภายใต้กฎกติกาการค้าแบบเสรีทั้งในระดับภูมิภาคและพหุภาคีมีแนวโน้มของการขยายตัวมากขึ้น ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวองค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ การดำเนินการจึงต้องมีกรอบแนวคิดและกระบวนการทางการจัดการที่เหมาะสม จึงจะสามารถสร้างโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ ดังนั้น การศึกษาวิเคราะห์ให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงเหตุผลเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะทำให้การพัฒนาธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและผลผลิตภาพ ซึ่งได้เป็นทั้งความจำเป็นและความท้าทายในเวลาเดียวกันของธุรกิจไทยในการคิดหาทางออกทางการจัดการที่จะนำมาซึ่งการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน

คำสำคัญ : การปรับกรอบแนวคิด, การจัดการ, ธุรกิจไทย, การค้าเสรี

คำนำ

สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันมีความแตกต่างจากอดีตอย่างมาก ในขณะเดียวกันกลับมีอัตราของการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราเร่งในตัวเองเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุก ๆ มิติ การเปลี่ยนไปของตัวแปรที่สำคัญ เช่น การเข้ามาเกี่ยวพันอย่างใกล้ชิดของเศรษฐกิจโลกที่นำมาซึ่งการค้าและการลงทุนภายใต้กรอบการค้าเสรี การเกิดขึ้นของเขตการค้าเสรี (FTA : Free Trade Area) ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นเป็นเศรษฐกิจระดับภูมิภาคที่มีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกันมากขึ้นทั้งในระดับภูมิภาคและพหุภาคี และได้นำมา

ซึ่งการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ และระดับท้องถิ่น ส่งผลทำให้สภาพทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลง เช่น มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากชนบทเข้าสู่เมืองมากขึ้น รวมทั้งค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ได้นำมาซึ่งโอกาส ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่สังคมรูปแบบที่ยั่งยืนยิ่งกว่านั้นการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วได้กลายเป็นตัวแปรสำคัญที่เป็นพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุก ๆ มิติ

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ประเทศและองค์กรธุรกิจที่ต้องการรักษาความสามารถในการแข่งขัน จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและควรพิจารณาว่าการเกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นไม่สามารถหยุดยั้งได้ ในขณะเดียวกันควรมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นโอกาสแทนที่จะเป็นวิกฤติในการสร้างประโยชน์ ดังนั้น การศึกษาหาสาเหตุแท้จริงเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เพื่อสามารถพยากรณ์ปรากฏการณ์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก การกระทำดังกล่าวนอกจากช่วยเตรียม



ความพร้อมรับมือและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแล้วยังเป็นการเตรียมตัวเพื่อสร้างประโยชน์จากโอกาสธุรกิจที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

การเกิดขึ้นของภูมิภาครัฐกับบทบาทของรัฐบาลที่ลดลง

จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำมาซึ่งปรากฏการณ์ที่ปัจจุบันได้กลายเป็นแนวคิดร่วมสมัยคือ การสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจจะระหว่างกันทั้งในระดับทวีปและพหุภาคี เป็นผลทำให้เกิดภูมิภาครัฐที่มุ่งสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจผ่านความร่วมมือด้านการค้าและการลงทุนระหว่างกัน ทำให้รัฐชาติไม่สามารถอยู่ได้อย่างโดดเดี่ยวได้อีกต่อไป ในเรื่องนี้ เคนอิจิ โอมาเอะ (Kenichi Ohmae) นักคิด นักวิชาการ และที่ปรึกษาทางธุรกิจ ชาวญี่ปุ่นได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ และคาดการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ไว้ในหนังสือชื่อ “การสิ้นสุดของความเป็นรัฐชาติ : The End of the Nation State”^{๑๑} ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนาต่อเนื่องจากแนวคิดของเขาในเรื่อง การเกิดขึ้นของโลกไร้พรมแดนที่พัฒนาขึ้นใน ค.ศ. ๑๙๙๐ โดยคาดการณ์ว่าจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ในทศวรรษนี้คือ ปรากฏการณ์ที่บทบาทของรัฐชาติ (nation state) ในด้านเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนจะ

ลดความสำคัญลง โดยมีสิ่งเกิดขึ้นมาทดแทนใหม่และมีอิทธิพลอย่างมากคือ ภูมิภาครัฐ (region state) เป็นการรวมตัวกันเพื่อร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างกันของประเทศต่าง ๆ ในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ^{๑๒} ตัวอย่างเช่นการเกิดขึ้นของสหภาพยุโรปหรือเรียกชื่อย่อว่ากลุ่มอียู ที่ปัจจุบันมีเงินสกุลยูโร (Euro) ใช้ร่วมกันอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดให้เป็นเงินสกุลหลักสกุลเดียวที่ใช้ภายในประเทศสมาชิก การเคลื่อนไหวล่าสุดมีการจัดประชุมเพื่อขยายจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นอีก ๑๐ ประเทศ ทำให้มีประชากรรวมกันมากกว่า ๔๕๐ ล้านคน^{๑๓} ซึ่งจัดเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่มาก มีกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นประชากรที่มีกำลังซื้อสูง นับว่าเป็นภูมิภาครัฐที่มีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมาก

การเปลี่ยนแปลงของการรวมตัวดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญ กล่าวคือ ภูมิภาครัฐในอีกฟากโลกหนึ่งคือ เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือหรือนาฟตา (NAFTA : North America Free Trade Area) ต้องพัฒนาปรับตัวตามด้วยการประกาศความร่วมมือทางการค้ากับประเทศในอเมริกาใต้ โดยเรียกเขตการค้าเสรีใหม่ว่า เขตการค้าเสรีอเมริกา (FTAA : Free Trade Area of America) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าและการลงทุนต่อประเทศหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศในเขตคาบสมุทรแปซิฟิก การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจดังกล่าวนำมาซึ่งการเกี่ยวพันกันของเศรษฐกิจโลกอย่างชัดเจน ปัจจุบัน

หนึ่งที่เป็นพลังขับเคลื่อนและแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงสำคัญคือการลงทุน (investment) ปัจจุบันพบว่าการลงทุนเป็นเครื่องมือที่องค์การธุรกิจใช้ในการขยายขอบเขตทางธุรกิจ กระทำโดยการลงทุนทางตรงในตลาดเป้าหมาย เพื่อนำตัวเองเข้าใกล้แหล่งผลิตที่นอกจากจะมีปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนต่ำแล้ว ยังทำให้เข้าใกล้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันยังใช้ประโยชน์ด้วยการพัฒนาฐานการผลิตดังกล่าวให้เป็นฐานในการส่งออกสินค้ากลับมาขายในประเทศตนเอง และส่งออกไปยังประเทศคู่ค้าอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลทำให้เกิดความจำเป็นที่ประเทศและองค์การธุรกิจต้องปรับกรอบแนวคิดให้เกิดความร่วมมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความเข้าใจถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อย่างถ่องแท้ก่อน จึงจะสามารถกำหนดโครงสร้าง กลยุทธ์ และนโยบายที่เหมาะสม โดยจะต้องเป็นการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของการสร้างให้เกิดพลวัตกับตัวระบบและโครงสร้างนั้น ๆ ด้วย

กรอบแนวคิด และกลยุทธ์ของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาของการพัฒนา

เพื่อให้การปรับกรอบแนวคิดหรือเรียกในทางวิชาการว่า กระ-



บวททัศน์ (paradigm) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การศึกษาวิเคราะห์ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคเพื่อให้เข้าใจแนวคิดการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาต่าง ๆ ของประเทศอุตสาหกรรม และองค์การธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่เป็นสิ่งที่สมควรดำเนินการ นอกจากนี้จะทำให้สามารถปรับกรอบแนวคิดในการพัฒนาให้เหมาะสมแล้ว ยังเป็นการก้าวไปข้างหน้าอย่างก้าวกระโดดเพราะเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของประเทศอื่น ทำให้ทั้งประหยัดเวลาและทรัพยากรได้อย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการศึกษาแนวคิดของประเทศพัฒนาแล้ว พบว่าบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่มีการปรับกรอบแนวคิดการดำเนินธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ตลอดเวลาในช่วงยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา (ค.ศ. ๑๙๘๔-๒๐๐๕ หรือ พ.ศ. ๒๕๒๗-๒๕๔๘) ทั้งนี้ พบว่าองค์กรเหล่านั้นพยายามปรับตัวเพื่อสร้างให้เกิดความเหมาะสมลงตัวกับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ซึ่งส่งผลทำให้บริษัทเหล่านั้นมีการเติบโตทางธุรกิจที่ชัดเจน

ช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากรอบแนวคิดการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งตามช่วงเวลาได้ดังต่อไปนี้ คือ^๑

๑. **ช่วงเวลาของการค้าระหว่างประเทศ** ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๒๗-๒๕๓๓ เป็นช่วงเวลาที่ประเทศและองค์การธุรกิจให้ความสำคัญกับการค้าขายระหว่างกัน

ธุรกิจข้ามชาติขนาดใหญ่มุ่ง

ความสนใจที่การค้าระหว่างประเทศอย่างมากในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๗-๒๕๓๓ จะพบว่าในช่วงเวลาดังกล่าว ปริมาณการค้าส่งออก และนำเข้าทั้งจากทวีปยุโรป ทวีปเอเชีย และทวีปอเมริกา ในจำนวนมาก การค้าขายระหว่างประเทศมีมากขึ้นในทุกภูมิภาคของโลก

ปัจจุบัน (พ.ศ. ๒๕๔๘) กลับพบว่า มีหลายประเทศที่กำลังให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นการพัฒนาการส่งเสริมการส่งออกอย่างมาก กรณีของประเทศไทยที่มีการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่มุ่งเน้นให้ทำธุรกิจเพื่อการส่งออก เป็นผลทำให้ทุกฝ่ายมุ่งมาให้ความสนใจอย่างมากกับการผลิตเพื่อส่งออก ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดที่เป็นการเริ่มต้นที่ดี แต่ไม่ลงตัวกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพราะหากพิจารณาเปรียบเทียบให้ชัดเจน จะพบว่า การส่งออกเป็นรูปแบบธุรกิจที่ผ่านความนิยม หรือผ่านสมัยมาแล้วถึง ๒๐ ปี จึงสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดที่ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่นั้นเป็นการดำเนินนโยบายธุรกิจที่ย้อนยุคกลับเข้าไปทำธุรกิจในอดีตของประเทศหรือองค์การที่พัฒนาแล้ว

สรุปได้ว่าการค้าในรูปแบบของการนำเข้าและส่งออกถึงแม้ยังมีความสำคัญอยู่ แต่ขาดความร่วมมือกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สรุปเช่นนี้ได้ เพราะธุรกิจส่งออกเปรียบเสมือนการโยนหรือขว้างสินค้าไปขายในประเทศต่าง ๆ ผู้ส่งออกส่วนใหญ่ไม่ทราบว่า ผู้บริโภคสินค้าคนสุดท้ายที่แท้จริงคือใคร มีความต้องการในตัวสินค้าที่เปลี่ยน

ไปอย่างไร ดังนั้น การผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าแถบนั้น ๆ เป็นไปได้ยากมาก ผู้ผลิตเพื่อการส่งออกขาดความได้เปรียบในการแข่งขันทันทีเมื่อไม่มีคำสั่งซื้อจากพ่อค้าคนกลาง เพราะผู้ผลิตไม่ทราบเงื่อนไขและความต้องการของตลาดที่แท้จริง ยิ่งกว่านั้นยังพบอีกว่า ในกรณีที่มีคำสั่งซื้อ ผลประโยชน์ส่วนใหญ่มักจะตกอยู่ในมือของบริษัทที่เป็นพ่อค้าคนกลางแทนที่ประโยชน์นั้น ๆ จะเป็นของผู้ผลิตในประเทศ

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่ทุกฝ่ายต้องเปิดใจยอมรับ เพราะเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ ดังนั้น การพัฒนาส่งเสริมการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศที่มีความสอดคล้องกับกรอบการพัฒนาการค้าและการลงทุนของโลก จึงเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้งในแต่ละอุตสาหกรรมที่ตนเองดำเนินการอยู่ โดยมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินธุรกิจโดยไม่รู้ว่าเป็นใครคือผู้ซื้อคนสุดท้าย อะไรคือความคาดหวังของผู้บริโภคในตัวสินค้า และต้องการสินค้าแบบใดในอนาคต ย่อมเป็นการทำธุรกิจแบบปิดหูปิดตาที่สร้างให้เกิดการเติบโตได้แค่เพียงในระยะสั้นเท่านั้น ไม่สามารถเป็นการเติบโตที่ยั่งยืนได้

๒. **ช่วงเวลาที่มีการลงทุนทางตรงระหว่างกันมากขึ้น** ช่วงระหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๓-๒๕๓๘ เป็นช่วงที่บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ปรับเปลี่ยน



รูปแบบการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ จากการส่งออกเป็นการลงทุนทางตรงในประเทศเป้าหมาย

ช่วงนี้เป็นช่วงที่พัฒนาต่อจากการค้าระหว่างกันด้วยวิธีการส่งออกและนำเข้า โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นการลงทุนทางตรงแทน เป็นการดำเนินกลยุทธ์ในเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจในตลาดเป้าหมาย ในรูปแบบการลงทุนจัดตั้งบริษัทลูกและบริษัทเครือข่ายที่ได้ผลในเชิงธุรกิจมากกว่า เพราะมีความรวดเร็วและความยืดหยุ่นสูงในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดมากกว่าการส่งออกสินค้ามาจากบริษัทแม่ที่อยู่ในต่างประเทศ การขยายธุรกิจในลักษณะนี้นอกจากจะได้ประโยชน์จากเหตุผลดังกล่าวแล้ว ยังได้รับประโยชน์จากการใช้ปัจจัยทางการผลิตที่มีต้นทุนโดยรวมเปรียบเทียบต่ำกว่า รวมถึงการขนส่งที่มีความสะดวกมากขึ้นทำให้ปัญหาลดน้อยจากเดิม ส่งผลให้การจัดการโดยรวมมีประสิทธิภาพสูง เพราะเป็นการดำเนินงานที่มุ่งเข้าสู่ตลาดเป้าหมายโดยตรง

การปรับกรอบแนวคิดทางการค้าใหม่จากเดิมที่บริษัทส่งสินค้าไปขายในประเทศต่าง ๆ โดยรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าน้อยมาก การย้ายฐานการผลิตมาในตลาดของประเทศนั้น ๆ ทำให้สามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ยิ่งกว่านั้นการมีพนักงานเป็นคนท้องถิ่นทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคทั้งในเรื่องรสนิยมคุณภาพ และรูปแบบของสินค้าและ

บริการได้มากขึ้น การตอบสนองทางธุรกิจจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม จะพบว่าบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่และเล็ก ล้วนแล้วแต่มีบริษัทลูกหรือบริษัทเครือข่ายที่มีการดำเนินการในประเทศไทยแทบทั้งสิ้น

กรอบในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบดังกล่าวยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรนั้น ๆ อีกด้วยตัวอย่างเช่น บริษัทเนสท์เล่ (Nestle) หลังจากได้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ปัจจุบันได้ผลิตกระเทียมพริกไทยปรุงสำเร็จแบบซอง ผลิตผงแกงส้มสำเร็จรูป และผลิตผงโอเลี้ยงสำเร็จรูปขายในประเทศไทย ทั้งที่บริษัทแม่ของบริษัทเนสท์เล่ ตั้งอยู่ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ทำให้สามารถสรุปได้ว่าการเข้ามาดำเนินธุรกิจนอกจากจะสร้างให้เกิดประโยชน์ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังได้เรียนรู้จากความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาความรู้ของไทยมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อีกด้วย หากพิจารณาในทางกลับกันจะพบว่าบริษัทของไทยจำนวนน้อยมากที่มีการลงทุนทางตรงในต่างประเทศ ผลก็คือได้ส่งผลทำให้ความสามารถทางการตลาดระหว่างประเทศของประเทศไทยมีในระดับที่ต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ

กลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้ในช่วงนี้จะเป็นกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายระดับโลก (Global Network Strategy) ที่กระจายการลงทุนไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง และในประเทศที่บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง การดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวนอกจาก

จะเป็นการเคลื่อนย้ายตัวเองเข้าสู่ตลาดแล้วยังเป็นการกระจายความเสี่ยงในการลงทุนอีกด้วย ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

๓. ช่วงเวลาของการขยายปีกการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมในระดับโลก ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๓๙-๒๕๔๒

สถานการณ์การแข่งขันในช่วงนี้มีสูงมากขึ้น องค์กรธุรกิจจึงมีความจำเป็นต้องขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจในรูปของการให้บริการและการผลิตสินค้าที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทำให้การลงทุนทางตรงทำธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ไม่เพียงพอ องค์กรต้องขยายฐาน และเครือข่ายธุรกิจให้ครอบคลุมตลาดให้มากที่สุดเพื่อประโยชน์และความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะการเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้ามีผลทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ (economies of scale) ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ธุรกิจส่วนใหญ่จึงพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันในการทำธุรกิจมากขึ้นในรูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองต่อการแข่งขันที่มากขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งเป็นเรื่องยากที่องค์กรเดียวจะสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้โดยลำพัง

การรวมตัวกันของธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก ทั้งในรูปของการได้มาและการควบกิจการ (Merger & Acquisition) การจัดตั้ง



บริษัทร่วมลงทุนระหว่างประเทศ (International Joint Venture) การขยายธุรกิจในลักษณะสิทธิพิเศษในการผลิตหรือบริการ (franchise) การร่วมมือกันดำเนินธุรกิจแบบรับจ้างสร้างและดำเนินงานให้เสร็จ (Turn-key Operation) ฯลฯ กลยุทธ์การได้มาและการควบกิจการได้รับการยอมรับว่ามีความเหมาะสมและได้รับความนิยมนอย่างมากในช่วงเวลาดังกล่าว เพราะสามารถสร้างให้เกิดโอกาสทางธุรกิจอย่างมหาศาล

การเปลี่ยนแปลงของกรอบแนวคิดที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แต่กลับพบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการปรับกรอบแนวคิดให้อยู่ในทิศทางที่สอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่เกิดขึ้น ยิ่งกว่านั้นยังขาดการเตรียมพร้อมรับมือกับรูปแบบการค้าระหว่างประเทศที่เปลี่ยนไป ซึ่งในปัจจุบันพบว่าบริษัทต่างชาติลงทุนสร้างโรงงานในทุก ๆ ภูมิภาคของประเทศไทย ในขณะที่มีบริษัทของประเทศไทยออกไปลงทุนในลักษณะการสร้างพันธมิตรธุรกิจในต่างประเทศจำนวนน้อยมาก การละเลยการพัฒนาดังกล่าวมีผลกระทบต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในเชิงธุรกิจของประเทศไทยอย่างมาก

๔. ช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่มีอัตราเร่งสูง และเป็นการแข่งขันที่ใช้เครือข่ายขององค์ความรู้ในการแข่งขัน ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๑-๒๕๔๘

การพัฒนาในช่วงนี้การเปลี่ยนแปลงมีอัตราเร่งที่เร็วมากขึ้น เหมือนกับความเร็วของไมโครโปรเซสเซอร์ที่มีความรวดเร็วในการประมวลผลมากขึ้นเป็นทวีคูณ การดำเนินธุรกิจจะหวัดหวาดในช่วงเวลานี้กระทำได้อย่างรวดเร็วมาก และเป็นการทำงานผ่านระบบเครือข่ายที่มีการจัดเก็บของข้อมูลที่ได้ประมวลผลจนกระทั่งกลายเป็นความรู้ (knowledge) ที่มีการจัดวางไว้ในคลังสมองอย่างเป็นระบบ ทำให้การตัดสินใจมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาก เป็นผลทำให้มีต้นทุนในการดำเนินงานลดต่ำลง องค์กรจึงสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าได้

เครือข่ายขององค์ความรู้ (Knowledge Network) ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือทำให้การดำเนินธุรกิจการจัดการมีการพัฒนารูปแบบเปลี่ยนไปจากเดิม เช่น การควบคุมระบบการผลิตผ่านดาวเทียมในประเทศหนึ่งโดยบริษัทแม่ที่อยู่อีกซีกโลกหนึ่งสามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางการตลาดของบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่เพื่อประมวลผลความต้องการของลูกค้าในทวีปต่าง ๆ เพื่อการกำหนดเวลาที่เหมาะสมในการออกตัวของสินค้า และการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน และจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปแบบใหม่ในอัตราเร่งที่สูงมากขึ้นในอนาคต ถ้าบริษัทใดไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ องค์กรนั้นอาจจะประสบกับ

ปัญหาในการดำเนินธุรกิจและอาจกลายเป็นอดีตในระยะเวลาอันสั้น

ความจำเป็น และความท้าทายในการปรับกระบวนการจัดการ

จากปรากฏการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วและกำลังจะเกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่นักบริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา โดยต้องนำมาใช้เป็นโจทย์และข้อจำกัดในการจัดการ เพื่อนำมาประกอบใช้ในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจประจำวันมากขึ้น สาเหตุที่ต้องปลูกฝังให้ทุกฝ่ายตระหนักในเรื่องดังกล่าว เพราะมนุษย์โดยส่วนใหญ่มักจะยึดติดอยู่กับกรอบความคิด ค่านิยม ความเชื่อในสิ่งที่ตนรับรู้ รวมทั้งเหตุและผลที่ตนได้กระทำมาแล้วในอดีต ยิ่งถ้าเป็นอดีตที่ประสบความสำเร็จอย่างมากก็มักจะจดจำได้เป็นอย่างดี และมักจะกระทำและตัดสินใจตามแบบที่ตนเคยทำสำเร็จมาแล้ว

กระบวนการที่ใหม่จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้น เพื่อเข้าสู่การแข่งขันแบบเสรี บทความนี้พยายามนำเสนอปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและนัยสำคัญของผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ต้องการชี้ให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับกรอบแนวคิดทางการจัดการให้เกิดความร่วมมือ โดยได้นำเสนอทางออกในเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืนด้วย



ทางออกของประเทศไทยในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน

เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจปัจจุบันใช้พื้นฐานการพัฒนาจากองค์ความรู้ ดังนั้น การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยจึงควรเป็นการพัฒนาจากรากฐานขององค์ความรู้และความสามารถที่มีอยู่เป็นพื้นฐานหลัก การวิเคราะห์เพื่อค้นหาความสามารถดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งความสามารถนั้น ๆ เรียกในทางวิชาการว่า แก่นความสามารถหลัก (core competence)

การค้นหาและพัฒนาแก่นความสามารถหลัก

เพื่อสร้างให้เกิดความชัดเจนว่าความสามารถธรรมดาต่างจากแก่นความสามารถหลักอย่างไร คำตอบที่สั้น ๆ และชัดเจน คือ แก่นความสามารถหลักขององค์กรหมายถึงความสามารถที่องค์กรอื่นลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งเป็นความสามารถในเชิงธุรกิจที่องค์กรนั้นมีอยู่ ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่เป็นความชำนาญพิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ต้องเป็นความสามารถที่มีระดับสูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมด้วย เป็นความสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง ที่มีคุณค่าต่อลูกค้าและองค์กร^๕ แก่นความสามารถหลักได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสร้างความได้

เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะองค์การที่มีแก่นความสามารถหลักชัดเจนจะมีทิศทางในการพัฒนาอย่างเด่นชัดและสามารถพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว เพราะมีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว

ทอมัส สจวต (Thomas Stewart)^๖ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าและสนับสนุนว่าทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร (internal resources) ฐานองค์ความรู้ขององค์กร (knowledge-based resources) และแก่นความสามารถหลัก เป็นปัจจัยสำคัญที่บริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากองค์กรธุรกิจของไทยสามารถค้นหาและนำมาพัฒนาภายใต้ยุทธวิธีที่เหมาะสม ด้วยการนำเอาปัจจัยทั้งสามมาบูรณาการกันได้อย่างลงตัวภายใต้การจัดการที่ดีแล้ว จะส่งผลทำให้องค์กรสามารถพัฒนาขึ้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันได้

การวิเคราะห์แก่นความสามารถหลัก

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ที่สามารถใช้คือวิเคราะห์ว่าความสามารถใดมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้น และเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ซึ่งความรู้ดังกล่าวนี้จะต้องเป็นความรู้ที่มีการสะสมอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลา นาน ที่สำคัญต้องเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในตัวเองมีลักษณะเฉพาะพิเศษขององค์กรนั้นเท่านั้น โดยที่คนภายนอก

สามารถรับรู้ได้ถึงคุณค่าเฉพาะพิเศษนั้น และต้องเป็นคุณค่าที่มีความเป็นสากลได้รับการยอมรับ และชื่นชมจากลูกค้าทั้งในและนอกประเทศ

เนื่องจากเป็นความรู้ความชำนาญที่ต้องสะสมมาเป็นเวลานานจึงมีความสลับซับซ้อนยุ่งยากมีผลทำให้การลอกเลียนแบบโดยคู่แข่งทำได้ยาก ในบางกรณีที่ต้องการลอกเลียนแบบคู่แข่งนั้นอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัยและพัฒนาจำนวนมากทำให้ต้องใช้เวลาในการลอกเลียนแบบนาน ในบางกรณีอาจทำได้เหมือนแต่ไม่สามารถทดแทนได้เต็มร้อยเปอร์เซ็นต์ หรืออาจจะไม่สามารถทดแทนได้เลย ถ้าเป็นกรณีของสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเกี่ยวข้องกับจิตใจ ความรู้สึกและรสนิยม

คุณลักษณะสำคัญของแก่นความสามารถหลัก

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ว่าความสามารถใดขององค์กรจัดอยู่ในความสามารถที่เป็นแก่นหลักขององค์กร มีกรอบแนวคิดช่วยในการค้นหาแก่นความสามารถหลัก เพื่อประโยชน์ในการนำมาพัฒนาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร^๗ ดังนี้คือ

๑. นัยที่แฝงอยู่ (tacitness)
๒. ความสามารถที่แข็งแกร่ง (robustness)
๓. ความสามารถที่ฝังลึก (embeddedness)



๔. การเห็นพ้องต้องกัน

(consensus)

หนี้ยที่แฝงอยู่

ความสามารถหลักที่แฝงอยู่คือ เป็นความสามารถที่เป็นความรู้ ความ

ชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และทักษะ ทั้งในการบริหาร การจัดการ การบริหาร การผลิต การบริหารการตลาด ฯลฯ ที่มี อยู่อย่างลึก ๆ ภายในองค์กรจึงเป็นการ ยากที่คนภายนอกองค์กรจะสามารถ

สรุปนำมาใช้งานได้หรือกำหนดรวบรวม ขึ้นเป็นหลักเกณฑ์ในการถ่ายทอดต่อได้ ในทางปฏิบัติสามารถเปรียบเทียบความ รู้และทักษะที่มีในองค์กรการออกได้เป็น ๒ ระดับ คือ

ความสามารถที่ชัดเจน ←→ ความสามารถที่ซ่อนอยู่ลึก

ความสามารถที่ชัดเจน หมายถึง ความสามารถที่สังเกตเห็นได้ชัด มี ลักษณะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แสดง รายละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน ที่สามารถนำมาจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติ ในการสร้างให้เกิดความสามารถนั้นได้ ที่สำคัญเป็นความสามารถนั้นถ่ายทอด สื่อสารและส่งต่อผ่านระหว่างกันได้ ทำ ให้การปฏิบัติตามกระทำได้โดยง่าย

หากดำเนินตามขั้นตอนที่วางไว้ ความสามารถที่ซ่อนอยู่ลึก มี ลักษณะตรงกันข้ามกับความสามารถที่ เห็นชัดเจน เพราะเป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ ภายใน ไม่เห็นได้ชัดจน จึงไม่สามารถ จัดทำออกมาเป็นคู่มือปฏิบัติได้ การส่ง ผ่านความรู้ต้องกระทำ ผ่านการฝึกฝนที่ ต้องใช้ระยะเวลานานจึงจะสามารถพัฒนา ขึ้นเป็นความสามารถพิเศษนั้นได้

ความสามารถที่แข็งแกร่ง
ความสามารถที่แข็งแกร่งคือ ความ สามารถที่หาอะไรมาทดแทนได้ยาก เพราะมีความแข็งแกร่ง ไม่หวั่นไหวต่อ สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ความ สามารถดังกล่าวนี้ เป็นความสามารถที่มีคุณค่าในตัวเอง พร้อมที่จะฟันฝ่า ยับยั้งสู้กับสิ่งแวดลอมรอบตัวที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้

ความสามารถที่อ่อนแอ ←→ ความสามารถที่แข็งแกร่ง

ความสามารถที่อ่อนแอจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยี สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาวะการแข่งขัน ฯลฯ ซึ่งตรงกันข้ามกับ ความสามารถที่แข็งแกร่ง ที่นับวันจะมีแต่ ความเข้มแข็งมากขึ้น จนกระทั่งเป็น จุดแข็ง จุดเด่นที่มีคุณค่าโดดเด่นท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถ รักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ตลอดเวลา

ตัวอย่างเช่น การที่เทคโนโลยีในการเขียนตัวอักษรมีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างมากแต่แก่นความสามารถหลัก ในการสร้างปากกาหมึกซึมของบริษัท Montblanc ยังคงอยู่ทั้งที่เป็นเทคโนโลยี-

โลยีเดิมมีการใช้มาเป็นระยะเวลาาน ปากกา Montblanc ยังคงได้รับความนิยม ความเชื่อถือ และความชื่นชอบ อย่างมาก ถึงแม้ว่าจะมีเทคโนโลยีในการเขียนแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น

ความสามารถที่ฝังลึก

ความสามารถที่ฝังลึกคือ ความสามารถที่ไม่สามารถเคลื่อนย้ายได้เป็น ความสามารถที่ติดแน่นอยู่กับองค์กร นั้น ๆ ยากที่จะนำออกไปจากองค์กร นั้นได้ ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการหมุนเวียน ของพนักงานเข้าและออกตลอดเวลา พนักงานก็ไม่สามารถนำเอาความรู้ ความสามารถนั้นไปใช้ปฏิบัติได้ ใน

กรณีที่หากมีการเคลื่อนย้ายบุคลากร จากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง โดยสามารถนำเอาความรู้และทักษะนั้น ออกไปใช้ได้และสามารถนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว แสดงว่า ความสามารถนั้นไม่ใช่แก่นความ สามารถหลัก แต่เรียกความสามารถ นั้นว่า ความสามารถที่เคลื่อนย้ายได้ ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรใดองค์กร หนึ่งมีพนักงานที่ทำงานอยู่เป็นเว ลานเมื่อออกไปแล้วสามารถเปิดธุรกิจ แบบเดียวกันได้ ซึ่งอาจทำได้เหมือน หรือทำได้ดีกว่า ความสามารถนั้นจัด เป็นความสามารถที่เคลื่อนย้ายได้



ความสามารถที่เคลื่อนย้ายได้ ← → ความสามารถที่ฝังลึก

ความสามารถที่ฝังลึก จะตรงกันข้ามกับความสามารถที่เคลื่อนย้ายได้ เพราะเป็นความสามารถที่ประกอบด้วย ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะนี้ จะถูกฝังลึกในภารกิจ ค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศของการทำงาน สไตส์ในการทำงาน ภาษา แรงจูงใจ ขบวนการในการทำงาน ข้อมูล ผลงาน

วิจัยและการพัฒนา ฯลฯ ซึ่งไม่สามารถเคลื่อนย้ายออกไปจากองค์กรได้ ดังนั้น ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะออกจากองค์การแล้วและมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ก็ไม่สามารถนำเอาความรู้ดังกล่าวไปสร้างให้เกิดขึ้นเป็นแก่นความสามารถหลักได้ในองค์กรอื่น หรือแม้แต่จะพัฒนาลอกเลียนแบบขึ้นเอง

การเห็นพ้องต้องกัน

การเห็นพ้องต้องกันคือ ความสามารถนั้น ๆ เป็นความสามารถที่พนักงานขององค์กรมีความเห็นพ้องต้องกัน โดยที่ทุกคนลงความเห็นว่าคุณสามารถดังกล่าวขององค์กรคือแก่นความสามารถหลัก

ไม่มีความเห็นพ้องต้องกันอย่างสิ้นเชิง ← → มีความเห็นพ้องต้องกันทั้งหมด

ในการวัดความเห็นพ้องต้องกันนั้นนักวิชาการให้แนวคิดในเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นพ้องต้องกันในเรื่องความสามารถหลักเพียงแคในระดับผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่เพียงพอ ดังนั้น การทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันของผู้บริหารในระดับกลางจึงมีความสำคัญมากเช่นกันเพราะจะทำให้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอย่างมีพลังที่สามารถพัฒนาความสามารถนั้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความเห็นพ้องต้องกันยังส่งผลให้ผู้บริหารในระดับล่างมีความชัดเจนในการมุ่งพัฒนาแก่นความสามารถหลักนั้นเพื่อใช้ในการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจนำไปสู่การยอมรับจากทุกฝ่าย ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการพยายามสร้างแก่นความสามารถหลักนั้นให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความสามารถที่เป็นแก่นความสามารถหลักขององค์กรจะต้องมีลักษณะตรงตามคุณสมบัติทั้ง

๔ ข้อตามที่ได้กล่าวมา มากกว่านั้นแก่นความสามารถหลักนั้นจะต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา ทั้งนี้ จะต้องเป็นการพัฒนาขยายขอบเขตความสามารถนั้นออกไปให้กว้างมากขึ้น หรือพัฒนาแบบต่อยอดให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องเป็นการพัฒนาจากพื้นฐานของแก่นความสามารถเดิมที่องค์กรมีอยู่

การบูรณาการแก่นความสามารถหลักกับการจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

กรณีศึกษา บริษัทโอเมกา (Omega)^๕ เป็นบริษัทที่ทำการผลิตนาฬิกามาเป็นระยะเวลาอันยาวนานกว่า ๑๔๐ ปี ในช่วงเวลาผ่านมามีการผลิตนาฬิกาที่ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนาฬิกาที่สะสมมาเป็นระยะเวลานาน เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรทำให้ยากต่อการเลียนแบบในการสร้างนาฬิกาที่มีคุณค่า ที่ไม่เพียงแต่เป็น

เครื่องมือเฉพาะแคใช้เพื่อบอกเวลา แต่เป็นคุณค่าของการบอกการกำหนดเวลาที่มีความแม่นยำ มีความคงทนที่ลูกค้าทั่วโลกยอมรับ พิสูจน์ได้อย่างชัดเจนถึงคุณค่านั้นได้ จากการประดิษฐ์คิดค้นนาฬิกาที่สามารถนำไปใช้ในอวกาศ โดยใช้เทคโนโลยีของการสะสมพลังไว้ที่ลานนาฬิกา มีพลังในการขับเคลื่อนได้ยาวนาน เพื่อบอกเวลาที่มีความแม่นยำในระดับ Chronometer โดยเป็นนาฬิกาที่ผ่านการทดสอบจากองค์การอวกาศนาซา โดยได้รับการคัดเลือกให้เป็นนาฬิกาที่นักบินอวกาศสวมใส่ในการเดินทางสู่อวกาศ ซึ่งเป็นสภาวะที่วัตถุทุกอย่างอยู่ในสภาพไร้น้ำหนัก จากแก่นความสามารถหลักของความรู้ในเรื่องการทำงานของกลไกนาฬิกาที่บริษัทโอเมกา ได้สะสมมาประกอบด้วยความเชี่ยวชาญ ทักษะในการผลิตนาฬิกาที่มีความเที่ยงตรงโดยอาศัยกลไกโครโนมิเตอร์ทำให้นาฬิกาเดินได้ด้วยจักรกลจากลานนาฬิกา และลูกค้าทั่วโลกต่างให้ความ



เชื่อถือในความเที่ยงตรงแม่นยำในการบอกเวลา นอกจากองค์การนาฬิกาเลือกให้นาฬิกาโอเมกา เป็นนาฬิกาที่อยู่บนข้อมือของนักบินอวกาศแล้ว ยังได้รับเลือกให้เป็นผู้จับเวลาอย่างเป็นทางการในการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกหลายครั้ง ซึ่งรวมถึงการเป็นผู้จับเวลาอย่างเป็นทางการของการแข่งขันระดับโลกอีกหลายรายการ จึงเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงการยอมรับในเรื่องความเที่ยงตรงแม่นยำของการบอกเวลาของโอเมกา

กรอบแนวคิด และกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันแบบร่วมสมัย

การพัฒนาโดยใช้กรอบแนวคิดร่วมสมัยจึงเป็นประเด็นที่ทุกองค์การควรให้ความสำคัญอย่างมาก เพราะจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างให้เกิดลักษณะเฉพาะพิเศษในการรักษาและก้าวสู่ความเป็นที่หนึ่งในการแข่งขันตลอดเวลา Nadler^๑ นักคิดและนักบริหารที่ศึกษาเรื่องการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน ได้ให้ข้อคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมาก ทำให้สามารถลงความเห็นได้ว่า การค้นคว้าหาความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นบ่อยครั้งเป็นผลทำให้องค์การคิดออกห่างจากตัวเองมากไปจนขาดจุดยืน ดังนั้น การกลับมาพิจารณาความสามารถ ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดจากแก่นความสามารถหลักที่ตัวเองมีอยู่นั้นเอง กลับเป็นการนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า

แนวคิดการสร้างความสำเร็จในการ

การแข่งขันแบบร่วมสมัย จึงเป็นการมองกลับมาที่ตัวเองซึ่งแตกต่างจากแนวคิดอื่น เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจากการมองกลับมาที่ตัวเองเพื่อค้นหาความลงตัว ความพอดี บนความเหมาะสมของส่วนประกอบที่มีอยู่ขององค์การ ภายใต้การจัดการที่มีการจัดวางทรัพยากรนั้น ๆ ให้มีความสมดุลและมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกกลไกขององค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^{๑๐}

กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันแบบร่วมสมัย มีดังนี้

๑. กลยุทธ์การสร้างและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ทรัพย์สินทางปัญญา หมายถึง ความรู้ที่ถูกสะสมไว้ในองค์การนั้น ๆ (collective knowledge) ซึ่งความรู้ดังกล่าวแท้จริงมีอยู่ในทุกองค์การส่วนใหญ่มักจะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญ ความรู้ความชำนาญ ความสามารถเฉพาะเรื่อง ความถนัด ทักษะประสบการณ์ ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วมีอยู่ในองค์การทั้งสิ้น ที่สำคัญการสะสมขององค์การนั้นต้องมีขบวนการถ่ายทอดและสืบต่อความรู้ที่ดี เพื่อทำให้ความรู้นั้นสามารถเก็บสะสมไว้ในองค์การ ซึ่งหากมีการสะสมอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานมีผู้สืบทอดที่มีความสามารถและมีศักยภาพ ความรู้ดังกล่าวนี้จะพัฒนาเป็นความเชี่ยวชาญและความชำนาญในระดับที่สูงมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น หากองค์การทำการวิเคราะห์ศึกษาตัวเองว่ามีแก่นความรู้ใดที่ได้มีการสะสมมาและเป็นความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญและชำนาญมาก จากนั้นจึงนำมาขยายผลการวิจัยและพัฒนาสร้างให้เกิดแตกฉาน และเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งก็จะสามารถนำเอาทรัพย์สินทางปัญญานั้นมาใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

ในกรณีบริษัท Kikkoman ผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำซอสปรุงรสที่ผลิตจากเมล็ดถั่วเหลือง มีจุดเริ่มต้นจากความรู้พื้นบ้านที่ครอบครัวชาวญี่ปุ่นเรียนรู้จากบรรพบุรุษในการหมักถั่วเหลืองเพื่อนำมาทำเป็นน้ำซอสปรุงรส ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการสะสมกันมามากกว่า ๓๐๐ ปี โดยมีการเติมสารจุลินทรีย์เข้าไปเพื่อช่วยทำให้เกิดการย่อยสลายถั่วเหลืองทำให้เกิดน้ำซอสที่มีรสชาติกลมกล่อมมีกลิ่นหอมตามธรรมชาติสร้างให้เกิดรสชาติที่ดีในการรับประทานอาหาร จากความรู้ที่ถูกสะสมมาดังกล่าวได้กลายเป็นทรัพย์สินทางปัญญาในการผลิตน้ำซอสปรุงรสของ Kikkoman ที่มีชื่อเสียงไม่เพียงเฉพาะแต่ในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น แต่เป็นน้ำซอสปรุงรสที่นิยมรับประทานกันทั่วโลก เพราะนอกจากจะทำให้รสชาติอาหารดีแล้วยังเป็นตัวทำให้เกิดการย่อยสลายอาหารภายในกระเพาะอาหารได้อย่างดีอีกด้วย จึงทำให้เกิดการยอมรับและได้รับความนิยมจากลูกค้าทั่วโลก ส่งผลทำให้น้ำซอส Kikkoman มีราคาขายสูงกว่าซอสปรุงรสยี่ห้ออื่นเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณ



เท่ากันอย่างมีนัยสำคัญ จึงสามารถสรุปได้ว่าจากความรู้ในการหมักถั่วเหลืองที่ได้รับการถ่ายทอดสะสมกันหลายชั่วอายุคนนั้น ได้ถูกนำมาพัฒนาสร้างขึ้นเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท Kikkoman ที่ยากแก่การลอกเลียนแบบได้^{๑๑}

กรณีบริษัท Tabasco ผู้ผลิตและจำหน่ายซอสพริกที่มีชื่อเสียง (น้ำซอสมีลักษณะคล้ายกับซอสศรีราชาแต่มีรสชาติเปรี้ยวกว่า) มีรสชาติเฉพาะพิเศษในการรับประทานที่สร้างความถูกใจให้กับลูกค้าเกือบทั่วโลกในเรื่องความเผ็ดและความเปรี้ยว เป็นอีกสินค้าหนึ่งที่มีพัฒนามาจากความรู้ที่ผ่านการสะสมมาเป็นเวลานาน จากความรู้ที่บรรพบุรุษหมักพริกสดกับเวเนกา (น้ำส้ม) ที่มีขั้นตอนและขบวนการคัดเลือกพริกการหมักที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษโดยเป็นขบวนการผลิตที่กระทำกันมาตั้งแต่รุ่นสมัยคุณปู่ ที่สำคัญเป็นความรู้ความเชี่ยวชาญที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมาจากประสบการณ์หลายชั่วอายุคน จากรสชาติของน้ำซอสที่แตกต่างนั้น ได้สร้างให้เกิดรายได้จำนวนมาก และนำมาซึ่งความสำเร็จของบริษัท Tabasco ในเวทีการค้าโลกอย่างมากมายลูกค้าที่ติดใจในรสชาติกระจายอยู่ทั่วโลก พบว่าในเกือบทุกภัตตาคารชั้นนำของโลกจะมีน้ำซอสปรุงรสของ Tabasco อยู่ในครัวและบนโต๊ะอาหารเสมอ^{๑๒}

ทูลทางปัญญาที่มีการพัฒนาสะสมมานั้นจะต้องพัฒนาและสามารถสร้างให้เป็นแก่นความสามารถหลักที่นำมาซึ่งคุณค่าของสินค้าและบริการ

ที่แตกต่างได้ และต้องยากต่อการลอกเลียนแบบของคู่แข่งขั้นจึงจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน

๒. ความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Organizational Capability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำเอาทรัพยากรขององค์กรมาบูรณาการเข้ากับทรัพย์สินทางปัญญาและสร้างให้เกิดประโยชน์ในทางธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นการมองกลับมาที่การจัดองค์การที่เน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัททรัพยากรดังกล่าวหมายถึง ทรัพย์สินที่มีรูปร่างและทรัพย์สินที่ไม่มีรูปร่างคือทรัพย์สินทางปัญญาที่องค์กรจะต้องนำมาผนวกรวมอย่างลงตัวทำให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดมูลค่าสูงสุดภายใต้การส่งเสริมและสนับสนุนของทุกฝ่ายในองค์กรภายใต้การทำงานที่มีความร่วมมือระหว่างกันอย่างดี

ความสามารถขององค์กรยังหมายถึง รวมถึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะการทำงานเพียงคนเดียวนั้นยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น องค์กรจะต้องศึกษาตัวเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อน จึงจะนำเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เข้ามาทำงานร่วมกันภายใต้ความร่วมมือที่ดีที่สุด ทั้งนี้ จะต้อง

สามารถนำเอาทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน เครื่องจักร เครื่องมือ วัตถุดิบ ฯลฯ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร กรอบแนวคิด บรรทัดฐาน แก่นความสามารถหลักที่องค์กรสะสมไว้ บรรยากาศการทำงานที่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และทรัพย์สินทางปัญญา เป็นต้น

ตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความสามารถขององค์กรที่มีประสิทธิภาพคือบริษัท Wal-Mart เป็นบริษัทที่เริ่มดำเนินงานเมื่อประมาณ ๕๐ กว่าปีเท่านั้นแต่สามารถพัฒนาตนเองจากร้านค้าปลีกขนาดเล็กที่ขายสินค้าทั่วไป ซึ่งแซมมวล มัวร์ วอลตัน (Samuel Moore Walton) ตั้งขึ้นจากเงินทุนที่เขาขอยืมจากคุณพ่อของภรรยาจำนวน ๒๐,๐๐๐ ดอลลาร์ ที่สำคัญคือ ภรรยาของเขาปฏิเสธที่จะอยู่ในเมืองที่มีประชากรเกิน ๑๐,๐๐๐ คน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทำให้เขาต้องเริ่มธุรกิจในเมืองเล็ก ๆ และจากข้อจำกัดนี้เองทำให้เขาพิจารณาแนวทางการพัฒนาธุรกิจที่สร้างความสามารถในการแข่งขันในลักษณะของการขยายเครือข่ายของร้านค้าให้มีจำนวนมากขึ้น เพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองกับผู้ผลิตสินค้า นอกจากการพัฒนาความสามารถขององค์กรในประเด็นนั้นแล้ว นายแซมยังมุ่งเน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศไปพร้อมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



เพราะเขามีความเชื่อว่าเป็นความสำเร็จทุกอย่างนั้นมนุษย์เป็นผู้สร้างขึ้นทั้งสิ้น ที่สำคัญการดำเนินงานจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ยิ่งกว่านั้นการพัฒนาธุรกิจของ Wal-Mart กลับเป็นการพัฒนาภายใต้แนวคิดแบบเรียบง่าย และจากพลังของความเรียบง่าย แต่มีพลังนี้เอง ได้ทำให้ธุรกิจของบริษัท Wal-Mart ปัจจุบันถูกจัดให้เป็นบริษัทที่อยู่ในอันดับที่ ๑ จากการจัดอันดับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ๕๐๐ บริษัทแรกของนิตยสาร Fortune^{๑๑}

ที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้ โดยเฉพาะการนำเอาทรัพยากรปัญญาที่เป็นความรู้ที่มีการเก็บรวบรวมในองค์กรนั้นมาบูรณาการและประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพโดยนำมาสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกระทำผ่านทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพขององค์กรในรูปแบบการทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือในการทำงานอย่างทุ่มเทเต็มที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กร

๓. การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organizational Architecture) หมายถึง การที่องค์กรสามารถพัฒนาออกแบบโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การกระจายอำนาจการจัดการ การจัดสรรทรัพยากร รวมไปถึงระบบในการติดต่อระหว่างกัน ระบบในการตัดสินใจ ระบบในการทำงานที่เกี่ยวข้องและกระบวนการในการปฏิบัติงานที่

สามารถทำให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเชิงปัญญาขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างให้เกิดธุรกิจที่มั่นคง และเติบโตได้โดยการใช้ประโยชน์จากความสามารถของทรัพยากรขององค์กร ในลักษณะของการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ และมีลักษณะเฉพาะพิเศษอย่างมีคุณค่าได้

3M เป็นบริษัทที่สามารถนำมาใช้อธิบายกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหมาะสมและทำให้เกิดความชัดเจนได้เป็นอย่างดีเพื่อประโยชน์ในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจในประเทศไทย บริษัท 3M เป็นธุรกิจที่ก่อตั้งขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์แรกเพื่อทำธุรกิจเหมืองแร่ แต่หลังจากดำเนินการได้ไม่นานธุรกิจก็มีผลประกอบการไม่ดี ธุรกิจทำท่าจะไปไม่รอด ผู้บริหารในขณะนั้นพยายามหาทางออกด้วยการใช้ทรัพยากรเชิงปัญญาเดิมที่บรรพบุรุษได้ทำมาในอดีตหลายชั่วอายุคนคือ ความรู้ในการทำแก้วที่มีความพิเศษในเรื่องของความเหนียวแน่นคงทน โดยนำแก้วมาทำกับกระดาษและใช้ผงแร่จากการทำเหมืองที่กำลังประสบปัญหามาพัฒนาขึ้นเป็นสินค้าคือกระดาษทรายที่ใช้ในอุตสาหกรรมหนัก และกระดาษทรายที่ใช้ในงานไม้ทั่วไป ผลปรากฏว่ากระดาษทรายของ 3M ได้รับการยอมรับว่าทนทานและใช้งานได้นานจึงเป็นที่นิยมแพร่หลายมาก โดยทรายที่ติดอยู่กับกระดาษมีความคมและทนทานมาก เพราะมีแก้วที่มีคุณสมบัติพิเศษทำให้มีความเหนียวแน่นสูง

จากปรากฏการณ์นี้ทำให้ 3M เข้าใจได้ทันทีว่า ในการผลิตสินค้านั้น องค์กรควรผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่เพราะนอกจากเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าแล้วยังเป็นการสร้างให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าอีกด้วย จะพบว่าหากเทียบราคาต่อหน่วยแล้ว การขายกระดาษทรายทำรายได้ให้กับ 3M มากกว่าการทำแร่ที่เป็นสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มน้อยกว่ามาก ดังนั้น 3M จึงได้ดำเนินนโยบายของบริษัทที่มีความชัดเจนว่าในรายได้ของบริษัททั้งหมดจะต้องมีอย่างน้อยร้อยละ ๕๐ ที่เป็นรายได้ซึ่งมาจากสินค้าที่เป็นนวัตกรรมใหม่ จากแนวคิดและภารกิจที่ถูกฝังลึกในองค์กร บริษัท 3M จึงมุ่งพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องแก้วที่ได้กลายเป็นความรู้ที่สะสมในองค์กรที่ 3M มีความเชี่ยวชาญเหนือองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน จากความสามารถและความรู้ที่สะสมมาอย่างต่อเนื่องผ่านคนรุ่นแล้วรุ่นเล่า การพัฒนาฝึกฝนที่เกิดขึ้นมาโดยตลอดทำให้เกิดเป็นแก่นความสามารถหลักของบริษัท

ยิ่งกว่านั้น 3M สามารถนำเอาทรัพยากรที่มีทั้งหมดขององค์กรทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น มาใช้ผ่านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ในเชิงเทคนิคที่สะสมมาเป็นเวลานาน ทำให้ 3M สามารถสร้างผลิตภัณฑ์จากความรู้ที่สะสมนั้นได้เป็นจำนวนมาก เช่น สกอตเทปของ 3M ทุกอย่างพัฒนามาจากแก่นความสามารถหลักในเรื่องแก้วที่เชี่ยวชาญมาก สามารถทำให้สินค้ามีส่วนแบ่งตลาดในระดับที่น่าพอใจ ทั้งนี้



ปัจจัยที่สำคัญผลักดันให้เกิดการพัฒนาสินค้าดังกล่าวซึ่งเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้และมีลักษณะเฉพาะพิเศษของ 3M คือบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การที่มีค่านิยมในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำงานที่มีลักษณะของการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการคิดค้นต่อยอดผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่เดิม จากผลการใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่กล่าวมาจะพบว่าในการพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ในสายงานผลิตภัณฑ์ที่ทำจากกาว มีตัวอย่างสินค้าที่มีชื่อเสียงจากความสามารถขององค์การคือ Post-it เพราะเป็นสินค้าที่สร้างความแตกต่างที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งองค์การและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างมาก

ทั้งนี้ ความสำเร็จของ 3M คงไม่อาจเกิดขึ้นได้หากขาดการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้การใช้ทรัพยากรทุกอย่างขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ระบบการเก็บข้อมูล การแบ่งอำนาจในการตัดสินใจ การแบ่งสรรทรัพยากร ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การ ความรู้ที่สะสมขององค์การ บรรยากาศการทำงานที่เน้นให้ทุกคนสร้างนวัตกรรมได้อย่างลงตัว โดยนำเอามาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางธุรกิจเพื่อที่จะสามารถสร้างความแตกต่างอย่างมีคุณค่า จากการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนา

สินค้าที่มีนวัตกรรมใหม่

ดังนั้น ในการทำงานบริษัท 3M จะแบ่งเวลาให้พนักงานที่ทำงานในลักษณะทีม มีเวลาอิสระในการค้นคว้าวิจัย ออกแบบสินค้าของทีมตัวเองโดยบริษัท 3M จะจัดสรรทรัพยากรให้ทั้งในรูปแบบของเงินทุนในการวิจัย ฐานข้อมูลความรู้ วัตถุดิบที่ใช้ในการทดลอง โดยทีมดังกล่าวจะต้องยื่นข้อเสนอโครงการงานวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่จะได้รับการส่งเสริมอย่างมากจากบริษัท ผลจากการให้การสนับสนุนทำให้เกิดสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่มีพื้นฐานการพัฒนาจากโครงการของพนักงานดังกล่าว ตัวอย่างเช่น โครงการ Post-it เป็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากทีมของพนักงานที่ริเริ่มโครงการเล็ก ๆ นี้ขึ้นมา

จะพบว่า 3M อธิบายการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์แนวใหม่ ที่เน้นการพัฒนาออกจากแก่นความรู้และทรัพยากรที่ตัวเองมีอยู่ ด้วยการเจาะระในทรัพยากรที่มีอยู่ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรนั้นมาใช้อย่างชาญฉลาด ซึ่งได้พัฒนาเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่โดดเด่น และยากที่คู่แข่งจะพัฒนาตามได้ทัน ทั้งนี้ เพราะ 3M มีการสะสมองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ประกอบกับการออกแบบการจัดวางทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ได้อย่างลงตัวที่สามารถนำมาพัฒนาขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง^๕

แนวคิดการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแนวใหม่กับการ

พัฒนาของประเทศไทย

แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันแนวใหม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย เพราะเป็นการมองกลับมาที่พื้นฐานของความสามารถที่แท้จริงของสังคมและองค์การของไทย ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากองค์การที่ยกเป็นตัวอย่างในการศึกษา ทั้งนี้ ในความแตกต่างนั้นพบว่ามีเหมือนและความคล้ายคลึงกันในหลายส่วน ซึ่งหากนำมาศึกษาพิจารณาพินิจพิเคราะห์อย่างละเอียดจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมาก เพราะการเรียนรู้เทคนิควิธีทางการจัดการ จากประสบการณ์ขององค์การอื่น นอกจากจะเป็นการช่วยประหยัดเวลาในการพัฒนาที่ดีมากแล้ว ยังทำให้ไม่ต้องเสี่ยงและเสียเวลากับการลองผิดลองถูกซึ่งเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจที่ควรหลีกเลี่ยง ที่สำคัญสามารถทำให้เกิดความรวดเร็วในการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศไทยมีอยู่มาก ดังจะเห็นได้จากการส่งเสริมภูมิปัญญาชาวบ้านด้วยการส่งเสริมให้มีนโยบายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดเริ่มต้นที่ดี จากการศึกษาวิจัยพบว่าองค์การธุรกิจของไทยยังขาดความเข้าใจในเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาอยู่มาก ส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่าต้องสร้างขึ้นใหม่ และต้องมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยซึ่งมีไม่สูงมากนักในประเทศไทย^๕ แท้จริงแล้วเป็นความรู้ที่มีสะสมอยู่แล้วในทุกองค์การ เพียงแต่ต้องนำมาศึกษาให้แตก



งานและเจียรไนให้เกิดขึ้นเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างให้เกิดธุรกิจที่มีคุณค่าได้ จากความไม่เข้าใจดังกล่าว ทำให้การพัฒนาเป็นการพัฒนาที่ออกห่างจากแก่นความสามารถหลักตลอดเวลาเป็นผลทำให้ขาดองค์ความรู้ที่เป็นของตัวเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับบริษัทของญี่ปุ่น ถึงแม้มีขนาดเล็กแต่กลับมีองค์ความรู้ที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ผ่านการเจียรไนจนเป็นความเด่นชัดในเชิงธุรกิจอย่างมาก

ตัวอย่างเช่น บริษัทฮะคุโฮโด ที่ตั้งอยู่ในเมืองคุมะโนะโจ ซึ่งเป็นเมืองที่ทำฟู้กันเขียนหนังสือมานานกว่า ๒๐๐ ปี จากความรู้ที่สะสมสืบทอดต่อกันมาในการนำเอาขนสัตว์มาเป็นวัตถุดิบใช้ผลิตทำเป็นฟู้กันที่คนในหมู่บ้านผลิตทำมาหาเลี้ยงชีพกันมาหลายชั่วอายุคนนั้น นายทะคะโมะโตะ คะซุโอะ ประธานบริษัทฮะคุโฮโด ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำฟู้กันมากเพราะเขาเติบโตในครอบครัวทำฟู้กันสำหรับงานศิลปะ เขามองว่าการผลิตฟู้กันตามแบบดั้งเดิมไม่ได้สร้างให้เกิดคุณค่ามากเกินกว่าบรรพบุรุษได้ทำเมื่อร้อยปีที่แล้วเลย จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีประกอบกับความสามารถของตัวเองและขององค์กร เขามองเห็นช่องทางและโอกาสในการพัฒนาฟู้กันที่สามารถสร้างคุณค่ามากขึ้นโดยได้พัฒนาฟู้กันสำหรับการแต่งหน้าขึ้น และจำหน่ายฟู้กันให้กับบริษัทเครื่องสำอางชื่อดังทั้งในประเทศและนอกประเทศญี่ปุ่น จากความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองผ่านการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างที่ถูกออกแบบ

มาอย่างลงตัว ฟู้กันของบริษัทฮะคุโฮโดเป็นที่ชื่นชอบและได้รับการยอมรับอย่างมากจากลูกค้า โดยเฉพาะนักแต่งหน้าชื่อดังระดับโลกเลือกใช้ฟู้กันของบริษัท ทำให้ทุกคนให้ความเชื่อมั่นและไว้วางใจเลือกใช้ฟู้กันของฮะคุโฮโดในการแต่งเติมความสวยงามให้กับใบหน้าของตัวเอง

เคล็ดลับของความรู้ที่สะสมในเรื่องฟู้กันประกอบกับความสามารถขององค์กรทางการจัดการ และการออกแบบผลิตภัณฑ์ของนายทะคะโมะโตะคือ การทำฟู้กันให้ความรู้สึกที่ดีต่อผิวหนัง ส่งผลทำให้การแต่งหน้ามีความสวยงามมากขึ้น โดยมีเป้าหมายต่อไปอีกคือการทำฟู้กันแต่งหน้าที่ทำให้ลูกค้าเกิดความรู้สึกอยากทดลองแต่งหน้าหลาย ๆ แบบ ซึ่งดูว่าเป็นเรื่องที่ไม่ยากแต่เชื่อไหมว่าในการทำฟู้กันแต่งหน้านั้น มีขั้นตอนย่อย ๆ ในการทำมากกว่าแปดสิบขั้นตอน ซึ่งบริษัทฮะคุโฮโดได้นำเอาเทคนิคการทำฟู้กันแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นมาประยุกต์ใช้ในบางขั้นตอนของการทำฟู้กันแต่งหน้า เช่น การแยกน้ำมันออกจากขน การทำให้ร้อน และนวดให้ขนแปร่งตรง ที่สำคัญในขั้นตอนตรวจสอบขั้นสุดท้าย จะเป็นการใช้ตาตรวจดูฟู้กันแต่ละอันและจะทิ้งอันที่ไม่สมบูรณ์แม้ว่าจะมีขนเพียงเส้นเดียวกลับด้านก็ตาม จากความพิถีพิถันในทุกขั้นตอนการผลิตนี้ประธานบริษัท นายทะคะโมะโตะ ได้กล่าวอย่างภูมิใจว่า “จนถึงบัดนี้ยังไม่มีใครส่งฟู้กันคืนบริษัทเราเลยแม้แต่อันเดียว”^{๑๖}

จากตัวอย่างที่กล่าวมานั้น ในกรณี

ของบริษัทในประเทศไทยมีจำนวนหลายบริษัทที่มีทรัพย์สินทางปัญญาหลายเรื่อง แต่ไม่สามารถเจียรไนสร้างขึ้นเป็นธุรกิจที่ขยายออกในระดับสูงขึ้นไปสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทได้ การพัฒนาในลำดับขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก ซึ่งต้องมีความตั้งใจจริง ความอดทน และความพยายามอย่างจริงจัง ซึ่งองค์การธุรกิจของไทยมักจะละเลยเพิกเฉยต่อการพัฒนานี้ พบบ่อยครั้งว่ามีความรู้อยู่มากแต่ไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ตัวอย่างเช่นทรัพย์สินทางปัญญาของไทยในการสร้างบ้านเรือนไทย ซึ่งเป็นความรู้ทางวิศวกรรมที่ต่างชาติยอมรับและทั้งในความสามารถและองค์ความรู้ของคนไทยอย่างมาก บ้านทรงไทยเป็นบ้านที่มีการออกแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรมที่ยอดเยี่ยม ในการสร้างบ้านนั้นไม่มีความจำเป็นต้องใช้ตะปูในการตอกเพื่อให้ไม้ยึดเข้าไว้ด้วยกัน แต่เป็นการใช้ลิ้มไม้เข้าเป็นสลักในการยึดคานและฝาเรือนเข้าไว้ด้วยกันแทนทำให้ง่ายต่อการรื้อถอนและขนย้าย การออกแบบมีรูปทรงที่เหมาะสมกับภูมิอากาศและภูมิประเทศที่มีอากาศร้อนชื้น เช่น ใต้ถุนเรือนสูงทำให้มีช่องไหลเวียนของอากาศที่ช่วยถ่ายเทความร้อนได้อย่างดี นอกจากนี้ ยังช่วยกันภัยที่เกิดขึ้นจากน้ำท่วมได้อย่างดี มีลานบ้านสำหรับทำกิจกรรมทั่วไปที่เป็นลานดินที่เก็บความเย็นได้ดีมาก แต่ปรากฏว่าไม่มีการพัฒนาต่อเพื่อให้เหมาะสมกับกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลง ทำให้คนไทยรุ่นใหม่หันมานิยมบ้านแบบตะวันตกที่ไม่มีความเหมาะสมกับ



ประเทศไทย ทำให้บ้านทุกหลังต้องมีเครื่องปรับอากาศหลายเครื่อง เพราะขาดการคำนึงถึงหลักทิศทางลม พบได้บ่อยว่าในฤดูน้ำหลากบ้านจัดสรรจะถูกน้ำท่วม และสร้างความเสียหายอย่างมาก ซึ่งหากเป็นบ้านแบบไทยที่มีพื้นที่ใต้ถุนโล่งความเสียหายที่เกิดขึ้นย่อมน้อยกว่า การเคลื่อนย้ายก็สามารถทำได้สะดวกกว่า เพราะเป็นการคลายสลักที่ยึดไว้ บ้านทั้งหลังก็สามารถรื้อถอนได้โดยง่าย และไม่เป็นการสร้างความเสียหายให้กับเนื้อไม้แต่อย่างใด

ปัจจุบันวิศวกรและสถาปนิกชาวตะวันตกได้ให้ความสนใจในความพิเศษกับบ้านทรงไทยมากถึงกับเข้ามาทำการศึกษาวิจัยอย่างลึกซึ้ง ในขณะที่ความรู้เกี่ยวกับการสร้างและออกแบบบ้านทรงไทยใกล้ที่จะเลือนหายไปจากสังคมไทย เพราะนอกจากจะขาดการสานต่อและสืบทอดที่ดีแล้ว คนไทยส่วนใหญ่กลับไม่ชื่นชมกับสมบัติของชาติที่เป็นเอกลักษณ์เป็นความรู้ที่บรรพบุรุษสืบทอดมาให้มากนัก ดังนั้น การที่องค์การของไทยมักจะออกตัวเสมอว่าสู้องค์การต่างชาติไม่ได้นั้น น่าจะถึงเวลาที่หันกลับมาถามตัวเองใหม่อีกครั้งว่า ที่ผ่านมาระเราได้ละเลยสิ่งสำคัญอะไรไปบ้างหรือเปล่า โดยเฉพาะทรัพย์สินทางปัญญาที่อยู่ใกล้กับตัวเรามากที่สุด แต่เรากลับมองไม่เห็นคุณค่าของสิ่งนั้น

บทสรุป

การพัฒนาปรับกรอบแนวคิดทางการจัดการให้เกิดความร่วมมือ จึงเป็นทางออกในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถนำมา

ซึ่งการจัดการที่มีพลวัตสอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ที่สำคัญเป็นการพัฒนาจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ขององค์การทั้งสิ้น ซึ่งการดำเนินการนั้น ๆ ส่วนใหญ่แทบไม่จำเป็นต้องใช้การลงทุนใหม่ ๆ เลย แต่ผลที่ได้จากการพัฒนาสามารถสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษที่ยากต่อการลอกเลียนแบบได้อีก ดังนั้น การพัฒนาด้วยการใช้องค์ความรู้ที่สะสมอยู่ในองค์การ และนำมาสู่การปฏิบัติผ่านความสามารถขององค์การที่มีทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สะสมนั้น ภายใต้การออกแบบสถาปัตยกรรมองค์การที่เหมาะสมในทุกมิติที่จะทำให้การนำเอาทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิตสินค้าและบริการที่สร้างให้เกิดคุณค่าที่มีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างจากคู่แข่งอื่น จึงน่าจะเป็นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย

การกล่าวสรุปโดยเช่นนี้มีได้หมายความว่าหลังนำมาใช้ปฏิบัติแล้วจะสามารถหยุดดำเนินการพัฒนาต่อ เพราะการทำให้เกิดความร่วมมือนั้นหมายถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่มีการแก้ไขปรับปรุงตลอดเวลาด้วย ที่ต้องเน้นในประเด็นนี้เพราะว่า การแข่งขันในปัจจุบันมีสูงมาก ทุกองค์กรต่างมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจของตัวเองเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดให้มากที่สุด ดังนั้น การจัดการในเชิงร่วมสมัยจึงเป็นความท้าทายที่

นักบริหารทุกระดับจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นภายใต้ต้องการของตัวเอง เพราะนอกจากจะเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรแล้วยังเป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การมีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าผลตอบแทนเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้น ๆ อีกด้วย

อีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้กรอบแนวคิดในเชิงร่วมสมัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างลงตัวกับองค์การธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา เพราะประเทศเหล่านั้นส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในเรื่องเงินทุนและเทคโนโลยี การขยายการลงทุนกระทำให้ยากมากกว่าการพัฒนาจากความรู้ที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนจำนวนมหาศาล หากแต่ต้องเข้าใจว่าจะทำอย่างไรกับความรูที่มีอยู่นั้น ๆ ต่างหาก ในกรณีของประเทศไทยที่มีทรัพย์สินทางปัญญาในหลาย ๆ ด้าน การนำเอาความรู้เหล่านั้นมาเจียระไนให้เป็นแก่นความสามารถหลักโดยพัฒนาผ่านทรัพยากรมนุษย์ของไทยและนำมาเอามาปฏิบัติใช้ในเชิงธุรกิจ โดยมีการออกแบบโครงสร้างและระบบขององค์การที่ลงตัวกับการแข่งขันจึงเป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้เลย อย่างไรก็ตามความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญคือ ประชาชนไทยทุกคนและทุกคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองและมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยความอดทน ภายใต้ความตั้งใจอย่างจริงจังในการสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าว



เอกสารอ้างอิง (เชิงอรรถ)

๑. Kenichi Ohmae, "Managing in the Borderless World," **Harvard Business Review**, May-June, 1990, 152-161.
๒. Kenichi Ohmae, **The End of the National State : The rise of regional economies** (New York : The Free Press, 1995).
๓. David Fairlamb and John Rossant, "Mega Europe," **Business Week**, November 18, 2002, 30-36.
๔. William G. Dauphinais, Grady Means, and Colloin Price, **Wisdom of the CEO** (New York : John Wiley & Sons, 2000), 1-14.
๕. Uno Zander and Bruce Kogut, "Knowledge and the Speed of the Transfer and imitation of Organizational Capabilities : An empirical test," **Organizational Science**, 6, 1995, 76-92.
๖. Thomas Stewart, **The Wealth of Knowledge** (London : Nicholas Brealey, 2001), 326; Chris Zook, **Profit From the Core** (Boston : Harvard Business School Press, 2001); Nonaka, I. and Takachi, H., **The Knowledge-creating Company** (New York : Oxford University Press, 1995).
๗. Janine Nahapiet and Sumantra Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," **Academy of Management Review** 23(2), 1998, 242-266; Devi R. Gnyawali and Ravindranath Madhavan, "Cooperative Networks and Competitive Dynamics : A Structural Embeddedness Perspective," **Academy of Management Review** 26(3), 2001, 431-445; Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, **The Guru Guide to the Knowledge Economy** (New York : John Wiley & Sons, 2001), 96-163.
๘. "Omega De Ville : Co-Axial Escapement," เอกสารประกอบคำบรรยายสรุปการทำงานของระบบ Co-Axial ในโอกาสศึกษาดูงานที่โรงงาน ที่เมือง Biel
๙. David Nadler, **Champion of change** (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998).
๑๐. เรื่องเดียวกัน (Ibid.), ๑๖-๒๐.
๑๑. ประวัติบริษัท Kikkoman คั้นข้อมูล ๖ เมษายน ๒๕๔๖, จาก <http://www.kikkoman.com/html/company/history.html>
๑๒. ประวัติบริษัท Tabasco คั้นข้อมูล ๑๔ มกราคม ๒๕๔๖, จาก http://www.tabasco.com/tabasco_history/
๑๓. Wendy Zellner, "The King of Discounters," **Business Week**, August 9, 2004, 8.
๑๔. Our Story So Far (St. Paul, MN : 3M Company, 1977); Stefan Thomke and Ashok Nimgade, "Innovation at 3M Corp. (A)," **Harvard Business School Case No. 9-699-012**; Christopher A. Bartlett, **The Knowledge-Based Organization : A Managerial Revolution**. In Rudy Ruggle and Dan Holtshouse (Eds.) **The Knowledge Advantage** (Oxford : Capstone, 1999), 118-119.
๑๕. ผลีน ภูัจญู, "กรอบแนวคิดการจัดการร่วมสมัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาชาติตามแนวทางชุมชนพึ่งตนเอง," **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ (๓)**, ๒๕๔๕, ๑๑๗-๑๖๕.
๑๖. "ผู้กันแต่่งหน้าอันหรูหราของบริษัทยักษ์ไอโคคุมตลาดโลกไว้ได้ถึงมากกว่าร้อยละ ๖๐," **นิโม่ปะเนี่ย คันทาญ์ปุณ**, ๒๐, ๒๐๐๒, ๑๕.
- David Nadler, **Champion of change** (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998).
- Barney, Jay B. 2001. "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes." **Academy of Management Review** 26(1), 41-56.
- Bartlett, Christopher A. 1999. The Knowledge-Based Organization : A Managerial Revolution. In Rudy Ruggle, and Dan Holtshouse (Eds.), **The Knowledge Advantage**. Capstone : Oxford, 103-121.
- Boyett, Joseph H. and Boyett, Jimmie T. 2001. **The Guru Guide to the Knowledge Economy**. John Wiley & Sons : New York.
- Drucker, Peter F. 1998. **Peter Drucker on the Profession of Management**. Harvard Business School Press : Boston.
- _____. 1999. **Management Challenges for the 21st Century**. Harper Collins : New York.
- Geus, Arie D. 1997. **The Living Company**. Harvard Business School Press : Boston.
- Hamel, Gary., and C. K. Prahalad. 1994. "Competing for the Future." **Harvard Business Review**, July-August.
- Hart, Stuart L. and Milstein, Mark B. 2003. "Create Sustainable Value." **Academy of Management Executive** 17(2), 56-69.
- Hesselbein, Frances., Goldsmith, Marshall., and Beckhard, Richard. (Eds.). 1996. **The Leader of the Future**. Jossey-Bass : San Francisco.
- King, Adelaide W., Fowler, Sally W., and Zeithaml, Carl P. 2001. "Managing Organizational Competencies for Corporate Advantage : The Middle-Management Edge." **Academy of Management Executive** 15(2), 95-106.
- Kupta, Anin K. & Gorindarajan, Vijay. 2001. "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage." **Academy of Management Executive** 15(2), 45-56.
- Marchand, Donald A. 2001. **Competing With**

เอกสารอ้างอิงเพิ่มเติม

บรรณานุกรม

- Anand, Vikas., Glick, William., and Manz, Charles. 2002. "Thriving on the Knowledge of Outsiders : Tapping Organizational Social Capital." **Academy of Management Executive** 16 (1), 87-101.
- Argyris, Chris and Schon, Donald A. 1978. **Organizational Learning**. Reading, Addison-Wesley : MA.
- Bansal, Pratima. 2002. "The Corporate Challenges of Sustainable Development."
- David Nadler, **Champion of change** (San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998).
- Barney, Jay B. 2001. "Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes." **Academy of Management Review** 26(1), 41-56.
- Bartlett, Christopher A. 1999. The Knowledge-Based Organization : A Managerial Revolution. In Rudy Ruggle, and Dan Holtshouse (Eds.), **The Knowledge Advantage**. Capstone : Oxford, 103-121.
- Boyett, Joseph H. and Boyett, Jimmie T. 2001. **The Guru Guide to the Knowledge Economy**. John Wiley & Sons : New York.
- Drucker, Peter F. 1998. **Peter Drucker on the Profession of Management**. Harvard Business School Press : Boston.
- _____. 1999. **Management Challenges for the 21st Century**. Harper Collins : New York.
- Geus, Arie D. 1997. **The Living Company**. Harvard Business School Press : Boston.
- Hamel, Gary., and C. K. Prahalad. 1994. "Competing for the Future." **Harvard Business Review**, July-August.
- Hart, Stuart L. and Milstein, Mark B. 2003. "Create Sustainable Value." **Academy of Management Executive** 17(2), 56-69.
- Hesselbein, Frances., Goldsmith, Marshall., and Beckhard, Richard. (Eds.). 1996. **The Leader of the Future**. Jossey-Bass : San Francisco.
- King, Adelaide W., Fowler, Sally W., and Zeithaml, Carl P. 2001. "Managing Organizational Competencies for Corporate Advantage : The Middle-Management Edge." **Academy of Management Executive** 15(2), 95-106.
- Kupta, Anin K. & Gorindarajan, Vijay. 2001. "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage." **Academy of Management Executive** 15(2), 45-56.
- Marchand, Donald A. 2001. **Competing With**



Information. IMD : Laussane.

Matusik, Sharon F. and Hill Charles W. L. 1998. "The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage." **Academy of Management Review** 23(4), 680-697.

Nonaka, Ikujiro. 1991. "The Knowledge-creating Company." **Harvard Business Review**, November-December, 96-104.

Pietersen, Willie G. 2002. **Reinventing Strategy : Using Strategic Learning to Create & Sustain Breakthrough Performance.** John Wiley & Sons : New York.

Reading, Clive. 2002. **Strategic Business Planning : A Dynamic System for Improving Performance & Competitive Advantage.** Business Knowledge Transfer : London.

Sense, Peter., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard., Roth, George and Smith, Bryan. 1999. **The Dance of Chance.** Doubleday Broadway : London.

Simon, Hermann. 1996. **Hidden Champions.** Harvard Business School Press : Boston.

Abstract The Adjust Shifting Management Paradigm : The Challenge for Thai's Business in the Free-Trade Regime

Palin Phoocharoon

Associate Fellow of the Academy of Moral and Political Sciences, The Royal Institute, Thailand

Today, international trade and investment has been changed significantly particularly, under the free-trade regime. The increasing in both bilateral and multilateral agreement between and among nations drive organization to adjust itself to fit with those changing environment. In order to coup with its effectively, in-depth analysis and examining the reason behind those changes is required. In addition, shifting the management paradigm is recommended. One may found these either as the threat or an opportunity. However, it is already become the challenge for Thai's business organization to develop and sustain the competitive advantage.

Key words : shifting paradigm, management , Thai's business, free trade



