



# ก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตัวแบบธุรกิจ “ร่มฉัตร”

ผลิน ภู่อรุณ

ภาควิชาสังคมศาสตร์และ

การเมือง ราชบัณฑิตยสถาน

## บทคัดย่อ

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอัตราที่รวดเร็วมาก จากเหตุผลในเรื่องความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุดของมนุษย์ และผลจากเทคโนโลยีที่ทำให้การติดต่อสื่อสาร การผลิตและการให้บริการต้องมีการพัฒนาปรับตัวตลอดเวลา ประกอบกับการแข่งขันที่สูงมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคที่โลกนี้วันจะมีความแบนราบมากขึ้น องค์การธุรกิจจึงต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา จากการศึกษา การพัฒนาที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ยิ่งพัฒนาเท่าไรยิ่งมีความห่างมากขึ้น ทั้งนี้ เป็นผลมาจากอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วกว่าอัตราการพัฒนา จึงทำให้เกิดความไม่ร่วมสมัย การศึกษานี้เป็นความพยายามในการนำเสนอตัวแบบธุรกิจที่พัฒนาจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความยิ่งใหญ่และยั่งยืนในการอธิบายการจัดการแบบร่วมสมัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้อย่างลงตัว ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ต้องการสร้างความมั่นใจว่าอำนาจในการอธิบายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการนำไปประยุกต์ใช้จะสามารถนำพาองค์การธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ ตัวแบบธุรกิจ “ร่มฉัตร” เป็นผลของการศึกษาวิจัยที่ต้องการยืนยันให้ทั้งนักทฤษฎีและนักบริหารขององค์การธุรกิจเห็นประโยชน์ที่ลึกซึ้งของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการแบบร่วมสมัย

คำสำคัญ : ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง, การจัดการเชิงกลยุทธ์, ผู้นำธุรกิจ

ในโลกธุรกิจปัจจุบัน การก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจในอนาคตที่องค์การดำเนินธุรกิจอยู่เป็นเรื่องที่ยาก และมีความสำคัญมาก ยิ่งกว่านั้นการรักษาความเป็นผู้นำกลับมีความสำคัญมากกว่า ซึ่งทั้ง ๒ สถานภาพ ไม่ว่าจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำหรือการรักษาความเป็นผู้นำ ต้องการกรอบแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและมีพลวัตลงตัวกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทาง

ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการจัดการองค์การธุรกิจในประเทศกำลังพัฒนา การพัฒนากรอบแนวคิดที่สามารถนำพาองค์การให้กลายเป็นผู้นำธุรกิจทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค และในระดับโลก เป็นเรื่องที่ทำทนายทั้งนักธุรกิจและนักวิชาการทางการจัดการอย่างมาก

ในขณะที่ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการตอบสนองกับความท้าทายทางธุรกิจ

ในสถานการณ์ปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ความเข้าใจแท้จริงในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังเป็นปัญหาที่ต้องสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนอย่างมาก ในโลกธุรกิจปัจจุบันที่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในทางธุรกิจอย่างมาก มีองค์การหลายองค์การถูกลบชื่อจากธุรกิจด้วยเหตุผลของการขาดความสามารถ



ในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Govindarajan & Gupta, 2001) ด้วยเหตุนี้ การค้นหาแนวคิดที่สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมาก จากการศึกษาวิจัยแนวคิดการจัดการที่มีความร่วมสมัย ได้ค้นพบและมั่นใจว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความลงตัวในการนำมาประยุกต์ใช้จัดการธุรกิจได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งประสิทธิภาพดังกล่าวไม่จำกัดเฉพาะการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาใช้ในการสร้างให้เกิดการเติบโตขององค์กรแบบยั่งยืนได้ บาร์เนย์ (Barney, 2001) นักวิชาการที่พัฒนา Resource-Based View มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมาก โดยเฉพาะการนำทรัพยากรที่มีอยู่แล้วขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากมองการแข่งขันในเชิงบวกจะพบว่า มีผลทำให้การก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจมีโอกาสมากขึ้น เพราะมีองค์กรที่เป็นผู้นำธุรกิจถูกลบชื่อออกจากทำเนียบ ตัวอย่างเช่น บริษัท Lenovo ของประเทศจีน เข้าซื้อธุรกิจคอมพิวเตอร์ของบริษัท IBM ซึ่งครั้งหนึ่ง IBM เคยเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ หรือกรณีที่บริษัท BenQ ของประเทศไต้หวัน เข้าควบรวมกิจการกับบริษัท โทรศัพท์มือถือของ Siemens ซึ่ง

เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ของกลุ่มประชาคมยุโรป ปรากฏการณ์ทางธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นไม่เว้นแต่ละวัน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวมีเหตุผล และที่มาที่สามารถอธิบายด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างลงตัว ที่เป็นเช่นนี้เพราะกรอบแนวคิดเบื้องหลังปรัชญาพอเพียงมีการบูรณาการแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกันอย่างลึกซึ้ง ส่งผลทำให้มีการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สามารถผลักดันให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจที่ยั่งยืนได้

คอตเตอร์ (Kotter, 1996), แคนเตอร์ (Kanter, 2000) และดริคเกอร์ (Drucker, 2001) ให้ความสำคัญมากกับการพัฒนาเพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้นำธุรกิจ ทั้งนี้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างมาก และองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดคือการมุ่งมั่นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญ ของเวลา และความเร่งด่วนและความจำเป็นในการพัฒนา (sense of urgency) ทั้งนี้ องค์กรต้องสามารถสร้างและทำให้ทุกคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานขณะเดียวกัน ต้องสร้างให้ทุกคนมีความฝัน และส่งเสริมให้ทุกคนร่วมฝันและช่วยกันร่วมมือสานฝันในการที่จะนำธุรกิจก้าวไปสู่อนาคตในฐานะผู้นำธุรกิจ

มากกว่าเป็นผู้ตาม การสร้างความมุ่งมั่นดังกล่าวจะเป็นพลังที่ผลักดันองค์กรก้าวข้ามผ่านอุปสรรคได้สำเร็จ

## ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Model)

พระบรมราชาบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

“...ในการพัฒนาประเทศนั้น จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นเริ่มด้วยการสร้างพื้นฐาน คือความมีกินมีใช้ของประชาชนก่อน ด้วยวิธีการที่ประหยัดระมัดระวัง แต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อพื้นฐานเกิดขึ้นมั่นคงพอควรแล้วจึงค่อยสร้างเสริมความเจริญขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับต่อไป

การถือหลักที่จะส่งเสริมความเจริญ ให้ค่อยเป็นไปตามลำดับ ด้วยความรอบคอบระมัดระวังและประหยัด นั้นก็เพื่อป้องกันความผิดพลาดล้มเหลว และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้แน่นอนบริบูรณ์ ...”

## เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

ความพอเพียง หมายถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวม



ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้เกิดสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

**คำนิยาม (working definition)**

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ความพอเพียง (sufficiency) จะต้องประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะพร้อม ๆ กันได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี กล่าวคือ กิจกรรมที่ขาดคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งไปก็จะ

ไม่สามารถเรียกได้ว่าเป็นความพอเพียง

คุณลักษณะทั้ง ๓ ประกอบด้วย

**๑. ความพอประมาณ (moderation)** หมายถึง ความพอดี (dynamic optimum) ที่ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไปในมิติต่าง ๆ ของการกระทำ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมทางเศรษฐกิจ การผลิต และการบริโภค ที่อยู่ในระดับพอประมาณ เพื่อนำไปสู่ความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง

**๒. ความมีเหตุผล (reasonableness)** หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอประมาณในมิติต่าง ๆ นั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ (expected results) อย่างรอบคอบ

**๓. การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร (self-immunity)** เพื่อเตรียมตัวพร้อมรับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เนื่องจากเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่มองโลกเชิงระบบที่มีลักษณะพลวัตตั้งได้กล่าวแล้วข้างต้น การกระทำที่จะสามารถเรียกได้ว่า พอเพียง (systematic and dynamic optimum) นั้น จึงมิใช่แต่จะคำนึงถึงเหตุการณ์และผลในปัจจุบันเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ (scenario) ที่คาดว่าจะ

จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล ภายใต้ข้อจำกัดของความรู้ที่มีอยู่ (bounded rationality) และสร้างภูมิคุ้มกันในตัวให้พอเพียงที่จะสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ระดับของความพอประมาณต้องครอบคลุมมิติการจัดการความเสี่ยง (risk management) เชิงพลวัต (dynamic) จึงจะนับได้ว่าเป็นระดับพอเพียงที่สมบูรณ์

**เงื่อนไข (conditions of sufficiency actions)**

ทั้งนี้ ต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์ สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ

**เงื่อนไขกรอบความรู้ (set of knowledge)**

เงื่อนไขกรอบความรู้ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับพอเพียง ต้องอาศัยความรอบรู้ คือ มีความรู้ (stock of all relevant knowledge) เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ อย่างรอบด้าน โดยครอบคลุมเนื้อ



หาของเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการนำไปใช้ในโอกาสและเวลาต่าง ๆ

**ความรอบคอบ** คือ ความสามารถที่จะนำความรู้และหลักวิชาเหล่านั้น มาพิจารณาให้เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน (connectivity of all acquired knowledge) ประกอบการวางแผน ก่อนที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติทุกขั้นตอน

**ความระมัดระวัง** คือ ความมีสติ ในการนำแผนปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักวิชาต่าง ๆ เหล่านั้นไปใช้ในทางปฏิบัติ (utilization of knowledge at any point of time with carefulness and attentiveness) เพราะในความเป็นจริงแล้ว สถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การนำความรู้และความรอบคอบมาใช้จึงต้องอาศัยความระมัดระวังให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

**เงื่อนไขคุณธรรม** (ethical qualifications)

จะต้องเสริมสร้างเงื่อนไขคุณธรรมใน ๒ ด้าน ได้แก่

๑. **ด้านจิตใจ/ปัญญา** โดยเน้นความรู้คู่คุณธรรม กล่าวคือ ตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรอบรู้ที่เหมาะสม

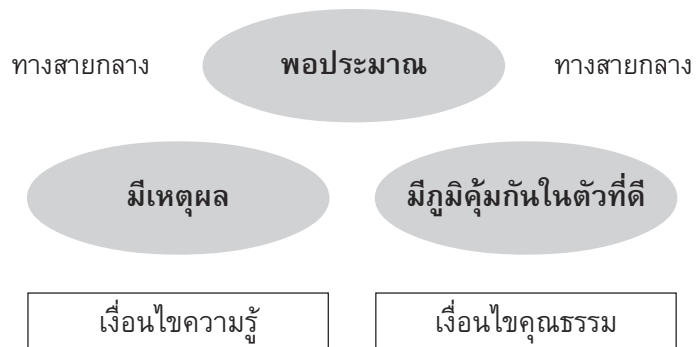
๒. **ด้านการกระทำ** หรือแนวทางการดำเนินชีวิต โดยเน้นความอดทน ความเพียร สติปัญญา และความรอบคอบ

ทั้งนี้ การนำไปประยุกต์ใช้สามารถปรับให้ลงตัวกับหน่วยการศึกษา (unit of analysis) ทั้งใน

ระดับบุคคล องค์กรและประเทศ โดยไม่จำกัดในเรื่องของขนาดขององค์กร บทความนี้มุ่งความสนใจที่การสร้างองค์การขนาดเล็กให้ก้าวสู่

ความเป็นผู้นำธุรกิจ โดยใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานการจัดการที่มีความร่วมสมัยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



### ผู้นำธุรกิจ

การก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจเป็นสิ่งที่ยาก การวัดการธุรกิจปรารถนา กรอบแนวคิดเดิม การวัดความเป็นผู้นำธุรกิจส่วนใหญ่มักจะสรุปจากตัวเลขสัดส่วนทางการตลาดที่องค์กรนั้นครอบครองอยู่ องค์กรใดที่มีสัดส่วนทางการตลาดสูงกว่าจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำธุรกิจในอนาคตนั้น ๆ แต่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยเฉพาะрынิยมความต้องการของผู้บริโภค และการแข่งขันในตลาดมีสูงมาก การแข่งขันมีในหลากหลายมิติ ประกอบกับสินค้าทดแทนในรูปแบบต่าง ๆ มีมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นบ่อยครั้ง ยากเกินกว่าที่องค์กรใดเองจะจินตนาการได้ (Drucker, 1996; 1998) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

ทำให้การประเมินความเป็นผู้นำธุรกิจที่จำกัดอยู่ที่การวัดเฉพาะส่วนแบ่งทางการตลาดมิติเดียวอาจขาดความความถูกต้องและเที่ยงตรงได้ (reliability & validity) คอตเตอร์ (Kotter, 1996) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่าในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ต้องระวัง คือ บ่อยครั้งพบว่าองค์กรนั้น ๆ มีการจัดการมากแต่กลับให้ความสำคัญในเรื่องการก้าวเป็นผู้นำน้อยเกินไป

แนวคิดการจัดการร่วมสมัยจึงได้มีการพัฒนากรอบแนวคิดในการวัดความเป็นผู้นำธุรกิจที่ครอบคลุมมากกว่า โดยมีการกำหนดมิติในการแข่งขันที่ใช้วัดความเป็นผู้นำธุรกิจที่สำคัญชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานกรอบแนวคิดที่ช่วยในการสร้างให้เกิดความเข้าใจที่แท้จริง



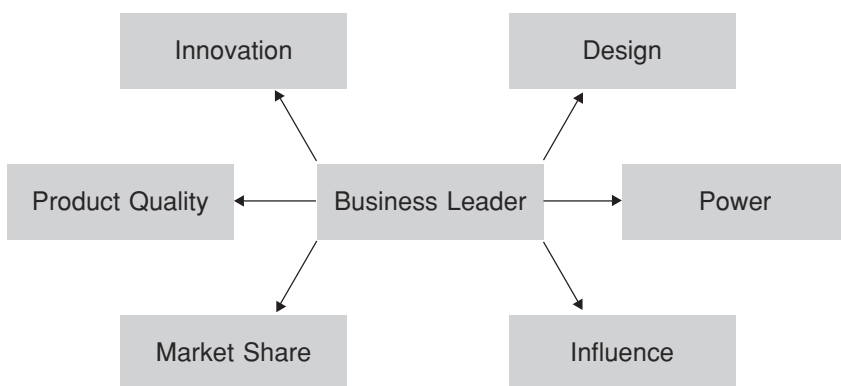
ของการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ ภายใต้หลักการและแนวคิดที่ทุกองค์การสามารถพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้ มิใช่ด้วยเพราะถูกจำกัดด้วยขนาดขององค์การอย่างเดียว (Hamel & Prahalad, 1994) ซึ่งทำให้องค์การที่มีขนาดเล็กไม่มี

โอกาสก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจได้ กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจึงเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดทางทรัพยากร สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดนั้น ๆ โดยมุ่งพัฒนาในมิติอื่น ๆ ที่สามารถผลักดันองค์การสู่ความเป็นผู้นำได้

ส่วนแบ่งทางการตลาด (market share)

ในขณะที่หลายบริษัทมุ่งสร้างสัดส่วนทางการตลาดเพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น ๆ แต่ปรากฏว่าภายในตลาดสินค้าและบริการของตนเองมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น กล่าวคือ มีตลาดใหม่ซบเซาขึ้นในตลาดเดิม มีการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ เข้ามาทดแทนอย่างรวดเร็ว การเสื่อมถอยและถูกลบไปในตัวสินค้า Pager ของบริษัท โมโตโรล่า (Motorola) ซึ่งในขณะนั้นเป็นบริษัทที่มีสัดส่วนของเพจเจอร์ (pager) อันดับ ๑ ทั้งคู่แข่งในอันดับ ๒ ห่างมาก การมุ่งพัฒนาเพจเจอร์ของโมโตโรล่าทำให้เกิด “กบดัก” ทางความคิด เป็นผลทำให้ธุรกิจสินค้าเพจเจอร์ต้องถูกลบไปจากการแข่งขัน เพราะมีเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถใช้โทรศัพท์มือถือ ขณะเดียวกันก็สามารถส่งข้อความได้ การทดแทนทางเทคโนโลยีดังกล่าวทำให้บริษัท โมโตโรล่าต้องเสียตำแหน่งความเป็นผู้นำธุรกิจไป และที่มากยิ่งขึ้นคือ ความเป็นเลิศของโมโตโรล่าในธุรกิจมือถือระบบแอนะล็อก (analog) ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นและเป็นเจ้าตลาดอยู่นานมาก กลับโดนโทรศัพท์มือถือในระบบดิจิทัล (digital) เข้ามาแทนที่ ทำให้บริษัทสูญเสียความเป็นผู้นำอีกครั้งให้กับบริษัทโนเกีย (Nokia) ซึ่งเป็นบริษัทมือถือจากประเทศฟินแลนด์

### ผู้นำธุรกิจ (Business Leader)



แนวคิดร่วมสมัยในการสร้างองค์การให้พัฒนาตัวเองสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจได้มีการพัฒนาขึ้น โดยมีการพิจารณาองค์ประกอบหลักสำคัญ ๖ ประการ ซึ่งประกอบด้วยมิติของการวัดที่ครอบคลุมในเชิงธุรกิจ ที่ไม่ได้จำกัดที่การวัดสัดส่วนทางการตลาดเพียงอย่างเดียว จากแนวคิดดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายตระหนักว่าการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจนั้น องค์การต้องสามารถบรรลุเงื่อนไขของมิติดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ องค์การต้องมีกรอบแนวคิดการจัดการเบื้องหลังการ

จัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์นำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประกอบใช้ในการจัดการ พร้อมประกอบคำอธิบาย ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้ทุกองค์การเกิดความเข้าใจที่แท้จริง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และใช้เป็นทางออกของการพัฒนาองค์การในเชิงกลยุทธ์เพื่อก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ





จากการศึกษาพบว่า ในขณะที่การก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจของบริษัทโมโตโรล่านั้น องค์การขาดการสร้างภูมิคุ้มกันตัวเอง (self-immunity) จึงส่งผลทำให้ละเลยการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก การขาดการปรับตัวและสร้างภูมิคุ้มกันตนเองในการสร้างพลังของตัวเองให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ที่เป็นหนึ่งในคุณสมบัติของความพอประมาณ ที่เน้นการสร้างพลังการพัฒนาที่ลงตัว การขาดคุณสมบัติดังกล่าวได้ส่งผลทำให้บริษัทโมโตโรล่ำสูญเสียดุลยภาพได้เปรียบในการแข่งขันให้กับบริษัทโนเกียซึ่งเป็นบริษัทที่เข้ามาในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ในตลาดหลังจากบริษัทโมโตโรล่ำในทางตรงกันข้ามบริษัทโนเกียเองได้พัฒนาความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งพัฒนาพลังของตัวเองให้ลงตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบมากกว่า จากการคิดอย่างรอบคอบและรอบรู้ซึ่งเป็นเงื่อนไขความรู้ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้บริษัทโนเกียปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งในลักษณะที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น การปรับเปลี่ยนหน้ากาให้ตรงตามรสนิยมของลูกค้าแต่ละคน การปรับเปลี่ยนให้โทรศัพท์ไม่มีเสาอากาศ ซึ่งทำให้สะดวกต่อการพกพา จากแนวคิดและการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์

นี้เอง แสดงให้เห็นถึงความมีเหตุผล (reasonableness) ของโนเกีย ในการดำเนินธุรกิจที่มีการพิจารณาเหตุ ปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบหรือกรอบความคิดเดิม (bounded rationality) ซึ่งทำให้บริษัทโนเกียปัจจุบันเป็นผู้นำธุรกิจในตลาดโทรศัพท์มือถือ และยิ่งกว่านั้นยังเป็นผู้นำ ๑ ใน ๓ ของกลุ่มผู้ให้บริการด้านเครือข่ายของโครงข่ายสัญญาณโทรคมนาคม ที่มีอิทธิพลสูงมากในอุตสาหกรรม

จากการศึกษาพบว่าการเปรียบเทียบโดยศึกษากับสัดส่วนทางการตลาดเพียงอย่างเดียวหากดูผิวเผินอาจจะกลายเป็นกับดักที่ทำให้องค์การธุรกิจสูญเสียความเป็นผู้นำธุรกิจได้โดยง่าย ดังนั้น เพื่อพัฒนาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำมีความรอบคอบในเชิงกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จึงมีส่วนช่วยสนับสนุนอย่างมาก ซึ่งจะเป็นผลให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำธุรกิจและการรักษาความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์และยั่งยืน

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (product quality) หมายถึง ลักษณะของผู้นำธุรกิจที่จำเป็นอีกประการหนึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการ ในปัจจุบันจัดเป็นมาตรฐานขั้นต่ำในการแข่งขัน ทั้งนี้ สามารถเปรียบเทียบการมีคุณภาพ หมายถึง การมีตัวเข้าสนามเพื่อชมการแข่งขันฟุตบอล

กล่าวคือ บริษัทธุรกิจใดที่ไม่มีคุณภาพเปรียบหมายถึงการขาดคุณสมบัติเบื้องต้นของการเข้าสู่สนามซึ่งเปรียบเหมือนเวทีการแข่งขันหรือตลาดธุรกิจ ดังนั้น การใส่ใจให้ความสำคัญกับคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดขึ้น (Phoocharoon & Chomvilailuk, 1998) ในประเด็นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่าไม่ใช่เป็นสถานภาพในเชิงเสถียรหรือหยุดนิ่ง (static) ดังนั้นหากวิเคราะห์ศึกษาอย่างลึกซึ้งจะพบว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่เป็นสภาพพลวัต (dynamic) ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากคุณภาพการให้บริการมาตรฐานคุณภาพเดิมที่มี ISO 9000 ปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง เป็น ISO 9001, 9002 และ ISO 14000 จากประเด็นนี้เองทำให้องค์การต้องมีการพัฒนาระดับของคุณภาพตลอดเวลา

บริษัทกัณยอิลเลทริก จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนของประเทศไทย คือ บริษัทกัณยวัฒนา กับบริษัทมิตซูบิชิของประเทศญี่ปุ่น ที่ได้เปิดดำเนินงานมา ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๗ โดยเริ่มจากการผลิตพัดลม จนกระทั่งมาพัฒนาตู้เย็น ซึ่งเป็นที่น่าภูมิใจมากที่พบว่า ตู้เย็นของบริษัทมิตซูบิชิที่ใช้ในประเทศญี่ปุ่นนั้น จำนวนมากกว่าร้อยละ ๕๐ ผลิต



จากบริษัทกันยงและส่งออกไปขายในประเทศญี่ปุ่น จากผลประกอบการของบริษัทและความสามารถของบริษัทในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเฉพาะพัดลมและตู้เย็น รวมทั้งเครื่องปรับอากาศ พบว่ามีชื่อเสียงเป็นที่ไว้วางใจในเรื่องความทนทาน ความเงียบในการทำงาน และความประหยัดพลังงาน ส่งผลทำให้บริษัทมีสัดส่วนของการตลาดในอันดับต้น ๆ จากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องดังกล่าว ซึ่งบริษัทเองมิได้หยุดนิ่งในการพัฒนามาตรฐานสินค้าแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม กลับให้ความสำคัญและใส่ใจในคุณภาพที่สูงมากยิ่งขึ้น หนึ่งในคุณภาพของสินค้าที่เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าทั้งหมดของมิตซูบิชิ คือระบบกันความผิดพลาด 2.5 Fail Safe ซึ่งยืนยันถึงมาตรฐานสินค้าที่มีการปรับตัวตลอดเวลา

2.5 Fail Safe คือมาตรฐานคุณภาพของสินค้าเฉพาะของมิตซูบิชิที่สร้างระดับมาตรฐานของสินค้าให้มีความปลอดภัยถึง ๒ เท่า ในเรื่องอุบัติเหตุที่อาจเกิดจากเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยเฉพาะในเรื่องไฟฟ้าลัดวงจรแล้วทำให้เกิดไฟไหม้ การใช้ระบบ 2FS เป็นการป้องกันในระดับที่ ๒.๕ เท่าในการป้องกันการเกิดประกายไฟภายในเครื่องใช้ไฟฟ้า และการพัฒนาอุปกรณ์ทุกชิ้นส่วนที่ไม่ติดไฟโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันปัญหาอัคคีภัยที่มาจากเครื่องใช้ไฟฟ้า

แนวทางปฏิบัติที่บริษัทมิตซูบิชิพัฒนาขึ้นและยึดถือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดนี้ กำหนดขึ้นเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้สินค้าได้อย่างปลอดภัย สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประยุกต์คุณสมบัติความพอประมาณมาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ใน ๒ มิติ กล่าวคือ

**มิติที่ ๑** การไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้บริโภคมากเกินไปในการลดต้นทุน ในขณะที่เดียวกันกลับปรับมาตรฐานของตนเองให้สูงขึ้น

**มิติที่ ๒** การปรับตัวให้ลงตัวกับความคาดหวังของอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา

จากการให้ความสำคัญและประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของปรัชญาพอเพียงดังกล่าว ส่งผลทำให้บริษัทมิตซูบิชิเป็นบริษัทที่ได้รับความไว้วางใจให้เป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านของลูกค้าอย่างแพร่หลาย ซึ่งหากจะอธิบายให้ลึกซึ้งจะพบว่า การพัฒนาระดับมาตรฐานดังกล่าวเป็นผลมาจากความรอบคอบ ความรอบรู้ และความระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจ เพราะทางบริษัทตระหนักว่า หากเครื่องใช้ไฟฟ้าของตนเองเป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่บ้านเรือนของผู้บริโภค และทำให้เกิดอันตรายถึงแก่ชีวิตแล้ว ผลกระทบทางลบที่จะเกิดขึ้นคงเป็นสิ่งที่บริษัทไม่สามารถที่จะรับได้ จาก

เหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลทำให้บริษัททุ่มเททรัพยากรในทุก ๆ ปัจจัย เพื่อที่จะก้าวข้ามผ่านจุดนี้ไปอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

หากมองในอีกมิติหนึ่งอาจสรุปได้ว่า การที่บริษัทตัดสินใจดำเนินงานโดยใช้มาตรฐานคุณภาพดังกล่าว เป็นการแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองต่อการเคารพในเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ที่มีต่อลูกค้า ที่จะไม่ผลิตสินค้าที่เป็นการเอาเปรียบลูกค้าหรือแม้แต่การไม่เอาเปรียบต่อคู่แข่งอันเป็นหนึ่งในหลักแนวคิดสำคัญในประเด็นความรู้คู่คุณธรรม จากการศึกษาบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีความยิ่งใหญ่และยั่งยืนพบว่า เคล็ดลับความสำเร็จทางการจัดการของบริษัทดังกล่าว ล้วนมีการนำเอาแนวคิดที่กล่าวมาปฏิบัติใช้ในการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งสิ้น

จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณภาพของสินค้าที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างและพัฒนาตัวเองกลายเป็นผู้นำธุรกิจนั้นไม่ควรเป็นแนวคิดที่หยุดนิ่ง แต่ควรเป็นแนวคิดในเชิงพลวัตเชิงรุก ที่ต้องนำเอากรอบแนวคิดการจัดการกลยุทธ์ที่ร่วมสมัยมาประยุกต์ใช้ และหนึ่งในกรอบการจัดการที่จะช่วยส่งเสริมให้บริษัทประสบความสำเร็จและรักษาความเป็นเลิศไว้อย่างยั่งยืนได้ นั่นคือปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีได้หมายความว่าความพอ



เพียงของวันนี้จะพอเพียงสำหรับอนาคต ดังนั้น องค์การจึงต้องการการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นทางออกที่สำคัญในก้าวเป็นผู้นำธุรกิจ

**นวัตกรรม (innovation)** การคิดค้นแนวทางหาวิธีใหม่ ๆ ออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การคิดค้นและพัฒนาตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมและรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจ เป็นภารกิจ (mission) ที่องค์การธุรกิจต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ในการคิดค้นพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างมาก คือ ความรู้ที่สะสมอยู่ในองค์การ (collective knowledge) และการพัฒนาตลอดเวลา (dynamic improvement) เห็นชัดว่าผู้นำธุรกิจต้องมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากแก่นความสามารถหลักของตนเองให้ประจักษ์

บริษัท BASF ซึ่งเป็นบริษัทเคมีภัณฑ์ที่ใหญ่ที่สุดและได้รับการจัดอันดับจาก Fortune 500 ให้เป็นบริษัทผลิตภัณฑ์เคมีที่ใหญ่ที่สุดและเป็นอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมเคมีติดต่อกันมาแล้วถึง ๓ ปีซ้อน ธุรกิจของบริษัทเริ่มจากบริษัทผลิตสีย้อมผ้าเมื่อ ๑๕๘ ปีก่อน กล่าวคือ ใน ค.ศ. ๑๘๕๖ บริษัทก่อตั้งขึ้นเริ่มด้วยธุรกิจ

ผลิตสีย้อมผ้า แต่ด้วยการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง บริษัทปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมีพลวัตอย่างลงตัว (dynamic optimum) นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดเสมอ ในช่วงที่อุตสาหกรรมมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมเกษตร บริษัท BASF ได้ปรับกลยุทธ์โดยพัฒนาตัวเองเป็นบริษัทผลิตปุ๋ย ซึ่งในขณะนั้น (ค.ศ. ๑๙๐๑-๑๙๒๕) บริษัทนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมล้ำหน้ากว่าผู้ผลิตปุ๋ยรายอื่น ๆ โดยมีการนำเสนอสูตรผสมของปุ๋ยที่ทำให้เกิดผลผลิต (high productivity) มากกว่าคู่แข่ง ในขณะเดียวกันได้มุ่งมั่นพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำในธุรกิจปุ๋ยในประเทศเยอรมนีในขณะนั้น

ต่อมา ในช่วง ค.ศ. ๑๙๒๕-๑๙๔๕ บริษัท BASF แทนที่จะหยุดนิ่งอยู่กับการผลิตปุ๋ยซึ่งขณะนั้นทำรายได้ให้กับบริษัทอย่างมาก บริษัทกลับมุ่งพัฒนาอุตสาหกรรมในอนาคตโดยมุ่งสู่อุตสาหกรรม new high-pressure syntheses ซึ่งสามารถผลิตแก๊ซสังเคราะห์ (synthetic gasoline) ในรูปของสินค้าประเภทยางและสินค้าจากอะเซทิลีน (acetylene) ซึ่งเป็นการผลิตที่มีเทคโนโลยีสูงมากขึ้นทำให้ BASF เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายมากขึ้น แต่ในช่วง ค.ศ. ๑๙๔๕-๑๙๕๓ ซึ่งเป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ บริษัทต้องประสบความเสียหายอย่างมาก

ซึ่งต้องมีการบูรณะปรับปรุงโรงงานขนาดใหญ่ แต่สิ่งที่สำคัญคือ องค์ความรู้ที่บริษัทสะสมมาได้สูญหายไป ดังนั้น ใน ค.ศ. ๑๙๕๓-๑๙๖๕ ซึ่งเป็นยุคสมัยของอุตสาหกรรมพลาสติก บริษัท BASF ได้แสดงถึงศักยภาพทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นด้วยการนำเสนอ Polystyrene Styropor®, nylon และ polyethylene ซึ่งสินค้าเหล่านั้นได้กลายเป็นชื่อทางการค้าของ BASF

ใน ค.ศ. ๑๙๖๕-๒๐๐๓ BASF จากบริษัทในประเทศเยอรมนีกลายเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงในยุโรป และในช่วงนี้เองที่ BASF พัฒนาสู่ความเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีการลงทุนทั้งในยุโรป อเมริกา และเอเชีย โดยเฉพาะในปัจจุบันมีการลงทุนในประเทศจีนซึ่งหนึ่งในนั้นร่วมทุนกับบริษัท Sinopec ที่มีขนาดของโรงงานใหญ่เป็นอันดับต้น ๆ ของโลก จากแนวคิดในเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของ BASF พอสรุปได้คือ “การสร้างคุณค่าผ่านการเติบโตและนวัตกรรม” ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ คือ

๑. ขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่มีการเจริญเติบโตในอนาคต
๒. เสริมสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันในระยะยาวตลอดเวลา
๓. สร้างคุณค่าที่มากขึ้นให้กับลูกค้าและตัวของ BASF เอง
๔. ลงทุนเพื่ออนาคตในตลาดที่มีศักยภาพ





๕. พัฒนาด้วยความรู้ขององค์กรและการพัฒนาต่อยอดจากทักษะและความรู้ของพนักงานที่มีความหลากหลาย

จากบทเรียนในเรื่องการสร้างนวัตกรรมตลอดเวลาของ BASF จากบริษัทผลิตสีย้อมผ้าที่พัฒนาเป็นผู้นำด้านธุรกิจเคมีในปัจจุบัน ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุก ๆ คุณสมบัติ และทุกเงื่อนไข โดยที่มีการบูรณาการกันอย่างลงตัวของความพอประมาณในการลงทุน การใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจที่มีการประเมินก่อนการตัดสินใจที่ดี ที่สำคัญความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ยืนยันถึงความสามารถในการปรับตัวให้ลงตัวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งในปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอธิบายได้ด้วยการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตัวเอง ที่มากไปกว่านั้น คือ การพัฒนาการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา และเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากองค์ความรู้ที่สะสมในองค์กร ทำให้การพัฒนาไปสู่การเกิดขึ้นของแก่นความสามารถหลักที่ทำให้ยากแก่การลอกเลียนแบบของคู่แข่ง นี่เป็นเคล็ดลับความสำเร็จที่ BASF ใช้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน

**การออกแบบ (design)** หมายถึงผู้นำธุรกิจมีมิติในการพัฒนาในเรื่องการออกแบบที่เป็นเลิศ ทั้งนี้การออกแบบในปัจจุบันได้กลายเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการก้าวสู่ความเป็น

ผู้นำ โดยเฉพาะในสินค้าที่มีการแข่งขันกันมาก การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าทำให้ดึงดูดความสนใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ การออกแบบนั้นต้องการความสามารถพื้นฐานในหลาย ๆ ด้าน อีกทั้งยังเป็นการผนึกรวมเอาศิลปะและวิทยาศาสตร์ เข้าไว้ด้วยกันอย่างลงตัว จึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากไม่ใช่ว่าทุกองค์กรจะทำได้ง่ายดาย บริษัท Alessi บริษัทผลิตเครื่องใช้ในครัวที่มีชื่อเสียงเป็นหนึ่งในตัวอย่างของการเป็นผู้นำในธุรกิจ ชุดเครื่องครัวของ Alessi มีราคาแพงกว่าห้องตลาดมากกว่า ๒๐ เท่า ทั้งที่หน้าที่การใช้งานหรือฟังก์ชันการใช้งาน คือ กาดม้น้ำ ซึ่งอาจมีราคาหลักร้อยบาท แต่กาดม้น้ำของบริษัท Alessi กลับมีราคาสูงถึง ๓๕,๐๐๐ บาท

การผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายนั้น มิได้เกิดเพียงชั่วข้ามคืน ทุกอย่างที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่ผ่านการกลั่นกรองจากนักออกแบบที่ไม่จำกัดเฉพาะเพียงแต่ฝ่ายศิลปะเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงวิศวกร นักฟิสิกส์ นักชีววิทยา และนักจิตวิทยา การศึกษาพบต่อไปว่าองค์กรใช้ความรู้ที่รวบรวมเอาศิลปะและวิทยาการที่หลากหลาย (multidisciplinary) เข้ามาบูรณาการกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งก็คือผลิตภัณฑ์ที่มีหน้าที่ในการใช้งานธรรมดา แต่สิ่งที่ Alessi ผลิตมิใช่

ผลิตภัณฑ์ แต่กลับผลิตผลงานประติมากรรมที่แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมชั้นสูงของสินค้าแต่ละชิ้น

Apple Computer เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของการก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจด้วยการใช้การออกแบบเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความแตกต่างของตัวเองออกจากบริษัทคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด ผลิตภัณฑ์ของ Apple ที่ออกสู่ท้องตลาดนอกเหนือจากเทคโนโลยีที่มีความล้ำหน้าแตกต่าง และรวดเร็วกว่าคู่แข่งแล้ว การออกแบบรูปลักษณะของคอมพิวเตอร์ ก็มีลักษณะเด่นที่ทำให้สินค้าโดดเด่นและเป็นที่ยอมรับในตลาดอย่างสูง ตั้งแต่การเลือกใช้วัสดุในการผลิตการออกแบบรูปร่าง สีสน และลักษณะการใช้งาน คุณสมบัติตลอดจนอุปกรณ์ฟังก์ชันที่มีความลงตัว ที่สำคัญการนำเอาศิลปะแบบน้อยที่สุด (minimum art) มาใช้ให้เครื่องเล่น MP3 ที่มีชื่อเรียกทางการค้าว่า “ipod” ที่มีความเฉพาะสีขาวและสีดำ ส่งผลให้ผู้ใช้แม้จะอยู่ไกล ๆ คนทั่วไปก็จะสังเกตเห็นว่าเป็นเครื่องเล่น MP3 ของบริษัท Apple ในขณะที่เครื่องเล่น MP3 ของคู่แข่งทั่วไปมีลักษณะคล้าย ๆ กัน ซึ่งหากมองจากระยะไกลจะไม่สามารถสังเกตเห็นได้เลยว่าเป็นของบริษัทใด

จากตัวอย่างที่กล่าวมานี้เอง จะพบว่ามิติของการออกแบบมีความสำคัญในการสร้างและพัฒนาให้บริษัทก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจที่



มีนัยสำคัญ ซึ่งตัวแปรการออกแบบนี้ สามารถอธิบายได้ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการบูรณาการของคุณสมบัติทั้ง ๓ ลักษณะของความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการสร้างภูมิคุ้มกันของการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในเชิงรุก (proactive approach) เท่ากับว่าปรัชญาพอเพียงที่เข้าใจนั้นสามารถนำมาใช้ในเชิงรุกได้อย่างลงตัว เพราะเป็นการนำเอาความรู้และหลักวิชาต่าง ๆ มาเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม โดยมีเงื่อนไขของกรอบความรู้ (set of knowledge) เป็นพื้นฐานซึ่งตรงกับความสำเร็จของ Alessi ที่พัฒนาขึ้นในเขตทัสคานี (Tuscany) ของอิตาลี ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเขตนิคม (cluster) ที่มีการรวบรวมศิลปวัฒนธรรมชั้นสูงของอิตาลี ในขณะที่มีบริษัทผลิตเทคโนโลยีชั้นนำช่วยสนับสนุนในเรื่องของโปรแกรมประยุกต์ (application) และเทคโนโลยี ทำให้สรุปได้ถึงความสำเร็จของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนระหว่างกัน ในการร่วมมือกันสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

**อำนาจ (power)** มิติของความ เป็นผู้นำธุรกิจ ในประเด็นนี้ ไม่ใช่อำนาจในการคุกคามผู้อื่น แต่เป็นอำนาจทางความคิด ความรู้ที่สะสมและพัฒนาต่อเนื่องมาอย่างยาวนาน เป็นอำนาจที่ทำให้คู่แข่งยำเกรง ที่

สำคัญ คือ อำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์เพราะมีกำลังการผลิตที่สูงเหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้น การมีอำนาจในประเด็นนี้จะสามารถทำให้องค์การแน่ใจได้ว่า ในการดำเนินธุรกิจนั้นองค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ได้เด็ดขาด อำนาจในที่นี้ยังหมายรวมถึง พลังในการชี้นำธุรกิจที่ตนดำเนินงานอยู่ เป็นต้น

Intel เป็นหนึ่งในตัวอย่างขององค์กรที่มีอำนาจในอุตสาหกรรมไมโครโพรเซสเซอร์ (microprocessor) อำนาจดังกล่าวนอกจากจะสามารถชี้นำอุตสาหกรรมได้แล้ว ยังรวมถึงอำนาจในการต่อรองกับคู่ค้าในอุตสาหกรรม เพราะในอุตสาหกรรมไมโครโพรเซสเซอร์มีผู้ผลิตใหญ่ ๆ แค่ ๒ รายคือ Intel และ AMD ดังนั้น การดำเนินธุรกิจ ในเชิงอำนาจการต่อรองของตัวเอง ในฐานะซัพพลายเออร์ให้กับบริษัทคอมพิวเตอร์ทั้งหลายมีความได้เปรียบอย่างมาก และดูเหมือนว่าอำนาจนี้ยังคงอยู่เพราะ Intel มีการปรับตัวตลอดเวลาที่ล้ำหน้าเหนือคู่แข่ง คือ AMD ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีมุ่งพัฒนาในด้านที่สร้างให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

จากอำนาจ (power) ดังกล่าว จะแสดงให้เห็นได้ชัดว่าองค์กรธุรกิจที่ต้องการก้าวสู่ความเป็นผู้นำจะต้องสามารถเข้าไปถึงจุดที่สามารถกำหนดหรือชี้นำทิศทางหรือแนวทางธุรกิจได้ ทั้งนี้ การจะกระทำดังกล่าวเป็นผลจากการพัฒนาตัวเองจนเป็น

ผู้นำทางความรู้ ความเชี่ยวชาญในตลาดที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ หากมองในเชิงพัฒนา จะพบว่าอำนาจเป็นการสะสมของความเข้มแข็งของตัวแปรทุกตัวในกรอบแนวคิดทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งการพัฒนาจากการเรียนรู้ ความรอบรู้และความระมัดระวังอันมีแรงผลักดันสำคัญมาจากความอดทนและความขยันในการนำตัวเองเข้าสู่ความเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม

**อิทธิพล (influence)** ผู้นำธุรกิจแท้จริงต้องมีคุณสมบัติตัวสุดท้ายคือ อิทธิพลต่ออุตสาหกรรม ที่ตนกระทำอยู่กล่าวคือ ต้องเป็นองค์กรแรกที่ชี้นำธุรกิจในอนาคต อิทธิพลในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการข่มขู่คู่แข่งหรืออิทธิพลเหนือผู้บริโภค ดังนั้น องค์กรใดที่เป็นผู้นำแท้จริงควรทำหรือสร้างให้อุตสาหกรรมคล้อยตามสิ่งที่ตนเองดำเนินการอยู่ การเปลี่ยนแปลงจากโทรทัศน์หลอดภาพมาเป็นจอพลาสมา (plasma) จอภาพผลึกเหลว (liquid crystal display-LCD) เป็นตัวอย่างของอิทธิพลของบริษัทที่สามารถนำเสนอหรือชี้นำอุตสาหกรรม และส่งผลให้บริษัทอื่นต้องกลายเป็นผู้ตาม บริษัทผลิตรถยนต์ดิจิทัลที่มีอิทธิพลอย่างมากในปัจจุบัน เพราะสามารถผลักดันให้ตลาดกล้องที่ใช้ฟิล์มกลายเป็นสินค้าที่ล้าสมัย เป็นตัวอย่างหนึ่งของอิทธิพลที่องค์กรธุรกิจควรสร้างให้เกิดขึ้น

อิทธิพลเป็นตัวแปรที่จับต้องได้ยากแต่มีผลกระทบสูง เพราะเป็น



หนึ่งในตัวแปรที่ใช้วัดและเปรียบเทียบศักยภาพขององค์กร อิทธิพลต้องมีการสะสม โดยเฉพาะอิทธิพลในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ซึ่งต้องมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างชัดเจนจึงจะสามารถสรุปได้ว่ามีอิทธิพลทางความคิดทางความเข้าใจเชิงอิทธิพลหากมองในปรัชญาพอเพียง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจนั้น มิติของการพัฒนามีในหลายมิติซึ่งจากการศึกษาพบว่า องค์กรขนาดเล็กหลายองค์กรเป็นผู้นำธุรกิจในอนาคตที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่ ที่สำคัญมากกว่านั้น คือองค์กรธุรกิจเหล่านั้นมีการจัดการที่ประยุกต์ใช้การจัดการที่มีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานอย่างชัดเจน ทั้งในทางตรงและทางอ้อม

ซีมอน (Simon, 1996) ให้ความเห็นในเรื่องผู้นำเศรษฐกิจในมิติที่แตกต่าง เพราะผลจากการวิจัยของซีมอนที่ศึกษาบริษัทขนาดเล็กในประเทศเยอรมนีจำนวน ๕๐๐ บริษัท ผลจากการศึกษาพบว่าอุตสาหกรรมของประเทศเยอรมนีที่มีการพัฒนาอย่างมากนั้น อุตสาหกรรมขนาดเล็กมีส่วนในการสนับสนุนอย่างมาก ดูได้จากธุรกิจขนาดเล็กที่ส่วนใหญ่ยังเป็นธุรกิจในครอบครัวที่กระจายกันทั่วประเทศ เยอรมนี มีสัดส่วนการส่งออกของสินค้าและบริการที่มีอัตราส่วนที่สูงมาก และที่น่าสังเกตคือ บริษัทธุรกิจเหล่านี้มีคุณสมบัติส่วนใหญ่ตรงกับ

องค์ประกอบของผู้นำธุรกิจ โดยพบว่า ด้วยความที่มีขนาดเล็ก การปรับเปลี่ยนจึงมีความรวดเร็ว ที่สำคัญคือมีลักษณะพิเศษในเรื่องการสะสมองค์ความรู้ในเรื่องที่ตนกระทำชัดเจนลึกซึ้ง เป็นผลทำให้มีการสร้างนวัตกรรมในธุรกิจที่ตนดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ยิ่งไปกว่านั้นบริษัทขนาดเล็กเหล่านี้มีสัดส่วนทางการตลาดที่ตนผลิตอยู่มากถึงร้อยละ ๗๐-๘๐ และตัวเลขที่แสดงถึงศักยภาพการพัฒนาอย่างเด่นชัดคือ บริษัทขนาดเล็กเหล่านี้โดยเฉลี่ยมีร้อยละ ๕๑.๔ ของรายได้มาจากต่างประเทศ และบริษัทดังกล่าวเหล่านั้น มีการเติบโตของบริษัทที่สม่ำเสมอ โดยมีการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ ๖.๕ ต่อปี

ผลจากการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า ในการก้าวเป็นผู้นำธุรกิจนั้น องค์กรธุรกิจไม่จำเป็นที่จะต้องมีขนาดใหญ่เสมอไป การที่ผู้นำธุรกิจตระหนักและมีความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมีการพัฒนาที่มุ่งไปสู่การบรรลุองค์ประกอบของผู้นำธุรกิจ และเห็นสิ่งอื่นใด เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทที่เป็นผู้นำธุรกิจเหล่านั้น สามารถอธิบายและพิสูจน์ได้อย่างชัดเจนด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทาน ดังนั้น พลังของการประยุกต์ใช้การจัดการร่วมสมัยให้ลงตัวกับองค์การจะสามารถนำพา

องค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำได้ เพราะบริษัทขนาดเล็กในประเทศเยอรมนีที่ศึกษานั้นมีการจ้างคนงานโดยมีการจ่ายค่าจ้างแรงงานที่สูงพอประมาณ มากกว่า ๒๐๐,๐๐๐ คน ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นบริษัทที่เป็นผู้นำธุรกิจในอนาคตที่ตนดำเนินการอยู่ ทั้ง ๆ ที่มีขนาดขององค์กรไม่ใหญ่นัก เช่น

บริษัท Hauni บริษัทที่เป็นผู้นำในเรื่องเครื่องจักรที่ใช้ผลิตบุหรี

บริษัท Brita บริษัทผู้นำในการผลิตเครื่องกรองน้ำ และไส้กรองน้ำ

บริษัท Tetra บริษัทผู้นำในการผลิตอาหารปลา

บริษัท Giesecke & Devrient บริษัทที่ผลิตเครื่องพิมพ์ธนบัตรที่มีชื่อเสียงในระดับโลก

### ตัวแบบธุรกิจ “ร่มฉัตร” กับการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ

จากแนวคิดปรัชญาพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการพิสูจน์แล้วจากความสำเร็จขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กของประเทศเยอรมนีที่มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นธุรกิจพื้นฐานหลักสำคัญที่เป็นกระดูกสันหลังของเศรษฐกิจของประเทศเยอรมนี ซีมอน (Simon, 1998) ได้ทำการศึกษาวิจัยองค์กรขนาดเล็กของประเทศเยอรมนี โดยได้ศึกษาคุณสมบัติหลักและแนวคิดการจัดการในการก้าวเป็นผู้นำธุรกิจ จากการศึกษาตัวอย่างความสำเร็จขององค์กรใน

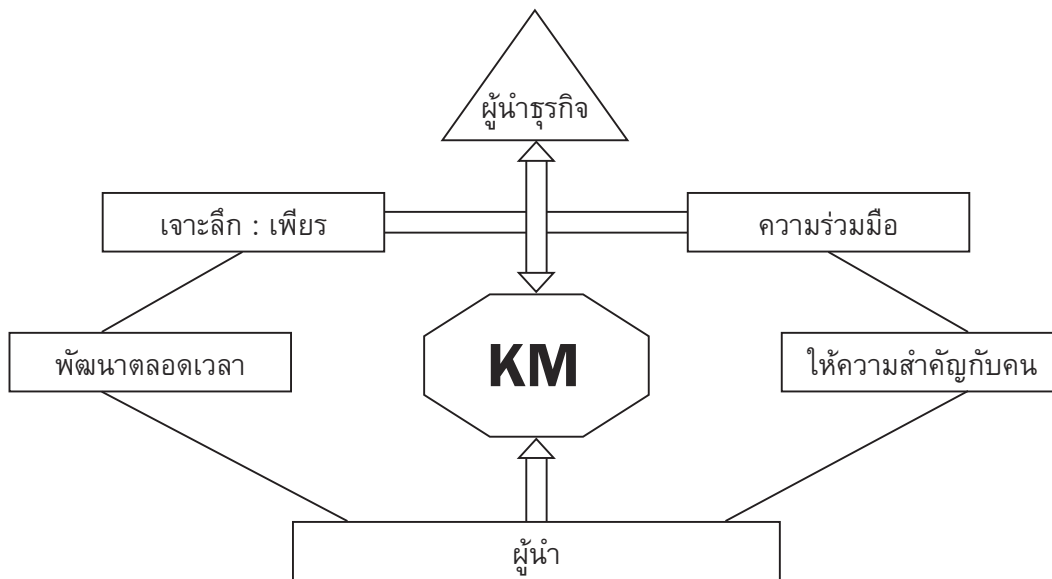


มิติต่าง ๆ กัน ทั้งที่มีหลายองค์กรที่มีขนาดเล็ก แต่ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ผลิตกลับมีอิทธิพล มีนวัตกรรมที่ล้ำหน้าอย่างมีนัยสำคัญ จากองค์

ความรู้ดังกล่าว ตัวแบบธุรกิจ “**ร่วมฉัตร**” จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาธุรกิจขนาดเล็ก (SME) ของประเทศไทย โดยรัฐบาล

มีการทุ่มงบประมาณจำนวนมาก เพื่อสนับสนุนให้พัฒนาก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

### ตัวแบบธุรกิจ “**ร่วมฉัตร**”



ตัวแบบธุรกิจ “**ร่วมฉัตร**” พัฒนาจากพื้นฐานแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นความพยายามในการบูรณาการแนวคิดการจัดการร่วมสมัย ที่ต้องการแนะนำให้องค์กรธุรกิจทุกขนาดของประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้เป็นนโยบายและหลักการในการนำองค์กรก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ

ตัวแบบธุรกิจ “**ร่วมฉัตร**” เป็นแบบจำลองการจัดการที่เริ่มจากกรอบแนวคิดหลักที่เป็นศูนย์กลางคือ องค์กรความรู้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้นั้นจัดให้เป็นหัวใจหรือปัจจัยหลักสำคัญของการก้าวสู่ความเป็น

ผู้นำ ความรู้ที่กล่าวถึงมีข้อองค์ความรู้ที่เข้าใจทั่วกันแต่หมายถึงองค์ความรู้ที่สะสมไว้ในองค์กรที่เป็นการรวมความรู้ที่จับต้องได้ (tangible knowledge or explicit knowledge) และความรู้ที่ลึกซึ่งจับต้องไม่ได้ (tacit knowledge or implicit knowledge) ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่จำกัดว่าต้องมีขนาดใด องค์กรมีการดำเนินธุรกิจแบบครอบครัวสามารถเก็บรวบรวมองค์ความรู้ได้เช่นกัน และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะความรู้นั้น ๆ ถ้ามีการถ่ายทอดกันภายในกลุ่มสมาชิก จะทำให้เป็นความรู้ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ กล่าวได้ว่าเป็น

แกนความสามารถหลักขององค์กรการนั้น ๆ ทำให้คู่แข่งไม่สามารถเข้ามาผลิตสินค้าแข่งขันได้ในธุรกิจที่ตนกระทำอยู่ เพราะไม่สามารถที่จะผลิตสินค้าและให้บริการที่ลอกเลียนแบบได้เหมือน (Stewart, 1997)

ในปัจจุบัน องค์กรทุกขนาดให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) อย่างมาก เพราะการสร้างและพัฒนาความสามารถในการแข่งขันหากขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาที่ชัดเจน โอกาสที่จะตอบสนองต่อความต้องการที่มากขึ้นของลูกค้า และแข่งขันกับองค์กรอื่นก็จะมีน้อยมาก ใน



เรื่องนี้ตัวอย่างที่ชัดเจนของบริษัทที่ประสบความสำเร็จโดยใช้องค์ความรู้ที่สะสม (collective knowledge) ส่วนใหญ่จะสามารถเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่ชัดเจนได้ เช่น บริษัท Fisherwerke ของเยอรมนี มีสิทธิบัตรทางปัญญา ๕,๕๐๐ ชิ้นต่อพนักงาน ๒๓๔ คน บริษัท Sashtler ที่ผลิตขาตั้งกล้องถ่ายรูปมีสิทธิบัตรทางปัญญา ๓๑ ชิ้นต่อพนักงาน ๑๐๐ คน จากสิทธิบัตรทางปัญญาดังกล่าว ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันมีมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาทำให้เห็นชัดว่าในการพัฒนา SME ของประเทศไทย องค์กรธุรกิจควรต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่และปฏิบัติอยู่ โดยมุ่งมั่นพัฒนาอย่างเร่งด่วนไปสู่การสร้าง สะสม พัฒนาและศึกษาวิจัยต่อยอดองค์ความรู้นั้น ๆ เพื่อนำความรู้นั้น ๆ มาใช้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวมากกว่าการดำเนินธุรกิจแบบเดิม ๆ ที่เป็นการธุรกิจในรูปแบบการค้าขายแบบธรรมดาที่อาจทำให้องค์กรสำเร็จได้ แต่จะเป็นการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จได้ในระยะสั้นเท่านั้น

**ผู้นำ (leader)** โดยปรกติผู้นำมีความสำคัญอยู่แล้ว แต่ในกรณีของผู้นำธุรกิจองค์กรขนาดเล็ก ความสำคัญของผู้นำเมื่อเปรียบเทียบแล้วจะมีมากกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีลักษณะเฉพาะพิเศษ ซึ่งแน่นอนว่าผู้นำที่เก่งและดีเป็นที่ปรารถนาของ

ทุกองค์กร (Hamel, 1994; 1996) เงื่อนไขคุณธรรมตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับความอดทน สติปัญญา และความซื่อสัตย์สุจริต จึงสามารถนำมาใช้ตอบใจหยั่งดังกล่าวได้อย่างชัดเจน คุณสมบัติดังกล่าวควรจะต้องมีในตัวผู้นำของ SME เพราะจะเป็นตัวแปรหลักในการฝ่าฟันอุปสรรคและสามารถนำบริษัทก้าวสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจได้ และแน่นอนว่าถ้าองค์กรมีผู้นำที่มีความอดทน เพียรพยายามและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ก็จะทำให้ได้ไม่ยาก

คุณสมบัติที่ชัดเจนของผู้นำองค์กรขนาดเล็กหรือ SME ที่ควรมีการส่งเสริมพัฒนาให้เกิดขึ้นคือ การมุ่งมั่นให้ความสนใจในสิ่งที่ตนทำด้วยความรัก และความเอาใจใส่ และยิ่งกว่านั้น ต้องสามารถสื่อสารความตั้งใจ และถ่ายทอดพลังในการทำงานให้กับพนักงานในทุกระดับ เพื่อนำองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ ความสามารถที่สำคัญนี้จะช่วยในการจุดประกายทางความคิด (inspiration) ให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ ผู้นำดังกล่าวจะต้องเป็นผู้นำแบบจุดประกายทางความคิด (inspiration leader) ที่ทำตัวเสมือนเป็นลมที่อยู่ที่ปีกของนก เพื่อให้ฝูงนกที่เปรียบเสมือนพนักงานสามารถบินสูงได้มากขึ้น (Kotter, 1996) โดยปรกติผู้นำที่จุดประกายทางความคิดให้คนอื่นได้นั้น ย่อมที่จะต้องมีส่วน

ที่สามารถจุดประกายทางความคิดให้แก่ตัวเองได้อยู่เสมอ ผู้นำ SME จึงต้องมีความเข้มแข็งมากพอที่จะนำพาธุรกิจของตัวเองสู่การแข่งขันภายใต้เงื่อนไขการการค้าเสรีด้วยขวัญกำลังใจที่เยี่ยมยอด โดยมีพื้นฐานการทำงานโดยยึดหลักเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งนอกจากจะมีผลตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กรได้อย่างดีอีกด้วย

ผู้นำธุรกิจที่สำคัญที่สามารถสร้างองค์กรธุรกิจซึ่งจากเดิมเป็นเพียงธุรกิจขนาดเล็ก เช่น นายคอนราด ฮิลตัน (Conrad Hilton) เจ้าของโรงแรมเครือฮิลตัน (Hilton) และนายแซม วอลตัน (Sam Walton) ผู้ก่อตั้งบริษัท Wal-Mart นายลีคูนฮี (Lee, Kun Hee) ประธานบริษัทซัมซุง (Sam-sung) พวกเขาเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เป็นผู้นำแบบจุดประกายความคิดทั้งสิ้น ใน ค.ศ. ๑๙๙๐ ประธานลีคูนฮี จุดประกายความคิดพนักงานบริษัทซัมซุงโดยกำหนดแนวคิดการจัดการใหม่ (The New Management) เพื่อนำบริษัทซัมซุงก้าวสู่โลกของธุรกิจอนาคต โดยได้มีการประกาศแนวคิดการจัดการใหม่ขึ้นที่ยุโรป โดยวัตถุประสงค์เพื่อต้องการบอกทุกคนว่าซัมซุงไม่ใช่บริษัทของประเทศเกาหลีเท่านั้น แต่เป็นบริษัทโลก หลักการจัดการใหม่ของซัมซุงถือได้ว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง เพื่อ





ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ จึงทำให้ซัมซุงมีการพัฒนาตัวเองขนานใหญ่ และปัจจุบันได้กลายเป็นบริษัทชั้นนำในตลาดโลก

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การดำเนินการดังกล่าวล้วนแล้วแต่เป็นการประยุกต์ใช้องค์ประกอบของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในทุกคุณสมบัติ เช่น การสร้างภูมิคุ้มกัน การมีเหตุผล และการมีพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (dynamic optimum) จะเห็นได้ชัดว่าควรมีการพัฒนาผู้นำ SME ในประเทศไทยให้มีหลักการในการดำเนินธุรกิจมุ่งมั่นพัฒนาไปในทิศทางดังกล่าว ผนวกกับการพัฒนาที่มุ่งมั่นเข้าสู่การสร้างองค์ความรู้ (body of knowledge) เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การแข่งขันในระดับหนึ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจึงเป็นทางออกในการจัดการที่ควรให้ความสำคัญอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าการก้าวเดินทางธุรกิจ SME ของไทย เป็นการก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างแท้จริง มิใช่เป็นการก้าวเดินถอยหลัง หรือเป็นการเดินวนรอบตัวเองในบริเวณเล็ก ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นภารกิจของผู้นำต้องเป็นผู้นำพ้องการและพนักงานก้าวเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

### การพัฒนาตลอดเวลา (dynamic development)

การพัฒนาตลอดเวลาเป็นตัวแปรหลักสำคัญที่เป็นคุณสมบัติใน

การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจ แนวคิดการพัฒนาตลอดเวลาที่รู้จักกันทั่วไปคือ “kaizen” หรือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง “dynamically improvement” การพัฒนาตลอดเวลาในทางการจัดการจัดถือได้ว่าเป็นการปกป้องตนเองจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น เพราะเมื่อมีการพัฒนาก็เท่ากับว่าองค์การของเราอยู่แนวหน้าของการแข่งขัน ซึ่งหากมีการพัฒนาในระดับที่สูงมากองค์การจะสามารถขึ้นนำธุรกิจนั้น ๆ ได้ จากการศึกษาองค์การธุรกิจขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่ยังขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นผลทำให้พัฒนาการก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจได้ยาก ในทางตรงกันข้ามองค์การธุรกิจขนาดเล็กที่ให้ความสนใจกับการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท Toyoda Automatic Looming ที่เริ่มธุรกิจจากนายซะกิชิ โตะโยะดะ (Sakichi Toyoda) ที่เห็นแม่ทอผ้าแล้วรู้สึกว่างสาร จึงพยายามพัฒนาเครื่องทอผ้าขึ้น และด้วยความคิดที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตลอดเวลาที่ไม่ได้จำกัดเฉพาะในชีวิตของตัวเองเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาตัวเองตลอดเวลาที่ถูกฝังรากลึกในองค์การ ทำให้พนักงานรุ่นแล้วรุ่นเล่ามุ่งมั่นพัฒนาอย่างไม่หยุดหย่อน จากความมุ่งมั่นดังกล่าวส่งผลทำให้มีการพัฒนาเป็นบริษัทรถยนต์โตโยต้า (Toyota) ซึ่งปัจจุบันได้กลายเป็นบริษัทรถยนต์

อันดับต้น ๆ ของโลก บทพิสูจน์และการยืนยันในเรื่องการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของบริษัทโตโยต้าในทางการจัดการ เป็นที่ยอมรับและรู้จักกันทั่วไปว่า แนวคิดชื่อ TPS หรือ Toyota Production System ส่งผลทำให้การผลิตของโตโยต้ามีต้นทุนเปรียบเทียบกับบริษัทรถยนต์รายอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างรถยนต์ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่ง JD Power บริษัทที่ปรึกษาและจัดอันดับในอุตสาหกรรมรถยนต์ที่มีชื่อเสียงล่าสุดได้มีการจัดอันดับให้รถยนต์ของโตโยต้าเป็นอันดับ ๑ ในหัวข้อของรถยนต์ที่มีปัญหาน้อยที่สุด

### มุ่งมั่นในเรื่องหนึ่งเฉพาะพิเศษ และมีความเพียรพยายามเสมอ (super nichists & perseverance)

จากการศึกษาพบว่า การที่องค์การมีความสามารถในหลาย ๆ ด้านแต่ไม่มีความรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ บ่อยครั้งพบว่ายากต่อการพัฒนาก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจที่ตนดำเนินธุรกิจอยู่ได้ ดังนั้น องค์การธุรกิจของประเทศไทย จึงควรให้ความสำคัญกับการมุ่งมั่นพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องที่ตนเองมีความถนัดเฉพาะเรื่อง เพื่อทำให้องค์การมีความเชี่ยวชาญเฉพาะพิเศษที่นำไปพัฒนาสินค้าให้มีความพิเศษสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี สามารถพัฒนา



เทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

การมุ่งมั่นพัฒนาดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะข้อจำกัดที่ว่าเป็นองค์กรขนาดเล็กได้ถึงแม้ว่าอาจมีความแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมากกว่าในทุก ๆ ด้าน แต่การที่องค์กรมีขนาดเล็กทำให้การจัดการมีความคล่องตัวมากกว่า หากมีการพัฒนาที่มีทิศทางชัดเจน องค์กรขนาดเล็กอาจสามารถพัฒนาตัวเองให้แข่งขันได้ ในการกำหนดนโยบายในการแข่งขัน จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์ โดยเฉพาะในการสร้างจุดเด่นของตนเองให้ชัดเจนเป็นที่รับรู้ของตลาดและลูกค้า นายฮาร์มอน (Harmon, 1996) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่า นอกจากจะมุ่งสนใจพัฒนาไปที่สินค้าใดสินค้านั้นแล้ว องค์กรต้องสรรสร้างธุรกิจใหม่ (reinventing business) ตลอดเวลา โดยเขาให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนา (process improvement) เทคโนโลยี (technology) และคน (people)

บริษัท Winterhalter Gastro-nom บริษัทที่ผลิตเครื่องล้างจานอัตโนมัติ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองจากเครื่องล้างจานธรรมดา แต่ด้วยความสนใจเป็นพิเศษที่จะพัฒนาเครื่องล้างจานให้มีประสิทธิภาพในการทำความสะอาดสูงมาก โดยมีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน มุ่งความสนใจในธุรกิจของโรงแรมหรูหราระดับใหญ่ที่ให้ความสำคัญ

กับเรื่องของคุณภาพในการทำ ความสะอาด จากความมุ่งมั่นที่บริษัทดำเนินงาน ส่งผลทำให้บริษัทสามารถพัฒนาเครื่องล้างจาน แก้วที่มีคุณภาพในการทำ ความสะอาดสูงมาก เป็นที่ยอมรับในวงการธุรกิจโรงแรมในระดับห้าดาวทั่วโลก จากความพยายามดังกล่าว สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีการประกอบใช้คุณสมบัติ ความรอบรู้ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาที่อดทน ภายใต้วความเพียรพยายามอย่างมาก

### ความร่วมมือ (cooperative)

เนื่องจาก SME มีขนาดองค์กรขนาดเล็ก การสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นจึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าองค์กรอื่น เพราะความร่วมมือระหว่างกัน นอกจากสร้างให้เกิดความมั่นคงแล้ว ยังมีผลทำให้การขยายขอบเขตของธุรกิจกว้างมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการสร้างความร่วมมือกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมที่ต่างกันอย่างจะส่งผลทำให้การขยายขอบเขตธุรกิจครอบคลุมมากขึ้น ความร่วมมือระหว่างกันหากพิจารณาในมิติเรื่องการสร้างเครือข่ายธุรกิจ (networking) สามารถพัฒนาให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น เพราะในขณะนี้แต่ละองค์กรต่างมีความสามารถเฉพาะพิเศษในแต่ละด้าน การสร้างเครือข่ายธุรกิจที่เข้มแข็งเปรียบเหมือนการนำความรู้ความ

สามารถเหล่านั้นมาบูรณาการเข้าด้วยกัน เปรียบเสมือนเป็นการนำเส้นหวายมาร้อยรวมกัน ซึ่งทำให้หักงอได้ยาก อย่างไรก็ตาม SME ของประเทศใดมีความร่วมมือระหว่างกันอย่างดี นอกจากจะทำให้ประเทศนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว ยังทำให้คู่แข่งเข้ามาแข่งขันได้ยาก เช่น ในกรณีของประเทศเยอรมนีที่มี SME จำนวนมากโดยที่ SME เหล่านั้น มีความร่วมมือระหว่างกันเป็นอย่างดี ต่างมุ่งพัฒนาความสามารถเฉพาะของตัวเองและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถร่วมกันพัฒนาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้

ความร่วมมือระหว่างกันอาจพิจารณาได้ในระดับบุคคล ความสำเร็จของบริษัทฮอนด้า (Honda) เป็นความสำเร็จของความร่วมมือที่แน่นแฟ้นระหว่าง นายทาเคโอะฟูจิซาวะ (Takeo Fuji-sawa) และ นายโซเออิชิโระ ฮอนด้า (Soichiro Honda) ที่ร่วมสานฝันของกันและกัน จนกลายเป็นบริษัทผลิตรถมอเตอร์ไซค์ และได้พัฒนาอย่างมุ่งมั่น หากพิจารณาอย่างรอบคอบจะพบว่า เบื้องหลังการจัดการที่ทำให้ฮอนด้าประสบความสำเร็จมากขนาดนี้ เป็นการนำตัวแปรของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเกือบทุกตัวเข้ามาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ตั้งแต่เริ่มตั้งบริษัทจนกระทั่งถึงปัจจุบัน นอกจากจะพัฒนา



องค์การอย่างมีพลวัตที่ลงตัวกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์การยังสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจในอนาคต กล่าวคือ ปัจจุบัน บริษัทฮอนด้าได้พัฒนาเครื่องบินขนาดเล็กเพื่อการพาณิชย์อีกด้วย

บริษัทมิตซูบิชิเป็นหนึ่งในเครือข่ายของกลุ่มขององค์การขนาดใหญ่ที่พัฒนาจากธุรกิจขนาดเล็ก และพัฒนาแยกออกตามความเชี่ยวชาญ เช่น Mitsubishi Motor, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Heavy Industry, Mitsubishi Marine การที่บริษัทเหล่านั้นต่างมีความเชี่ยวชาญในแต่ละธุรกิจที่ตนดำเนินอยู่ และมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน การพัฒนาจึงส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จาก SME ที่มีขนาดไม่ใหญ่นัก บริษัทมิตซูบิชิได้กลายมาเป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ที่มีความแข็งแกร่ง เป็นที่ยอมรับจากผู้บริโภคในระดับโลก

### ให้ความสำคัญกับคน (people before product)

การก้าวสู่ความเป็นผู้นำธุรกิจนั้น ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมาก จากการศึกษาพบว่าองค์การที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เพราะทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะจัดเป็นทรัพยากรที่จับต้องได้แล้ว (tangible asset) ในอีกมิติหนึ่งสามารถจัดเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset) อีกด้วย

ซึ่งในกรณีนี้อาจหมายถึงองค์ความรู้ (knowledge) หรือปัญญา (wisdom) ที่จะสามารถสร้างองค์การให้มีความสามารถที่แตกต่างได้อย่างมีนัยสำคัญ เพราะในรูปธรรมขององค์การแล้ว แท้จริงไม่มีตัวตน แต่ที่ประกอบขึ้นเป็นองค์การนั้นคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ

บริษัท 3M เป็นหนึ่งในตัวอย่างของบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมาก เป็นบริษัทที่ได้รับการยอมรับมาเป็นเวลานานมากกว่าศตวรรษ ความสำเร็จของบริษัทเกิดขึ้นจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก ดังจะเห็นได้จากนโยบายของบริษัทที่เปิดโอกาสให้พนักงานของบริษัทมีเวลาร้อยละ ๑๕ ทำงานในโครงการที่ตนเองมีความสนใจพิเศษ โดยที่สามารถของงบประมาณในการศึกษาได้จากบริษัท ผลจากการให้ความสำคัญกับความคิดของพนักงานในทุกๆระดับนี้เอง ทำให้บริษัทสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง หนึ่งในสินค้าที่มีการผลิตและนำเสนอสู่ตลาดอย่างมีชื่อเสียงคือ กระดาษกาว (Post-it)

จากการศึกษาและวิจัยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของตัวแบบ “ร่มฉัตร” ทำให้เกิดความมั่นใจว่าหากองค์การธุรกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะองค์การขนาดเล็กที่มีอยู่จำนวนมาก ให้ความสำคัญศึกษาและใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นต้นแบบหรือหลักการในการ

จัดการธุรกิจแล้ว ความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ และจะเป็นความสำเร็จที่ยั่งยืน จากบทพิสูจน์ที่ได้รับการยืนยันแล้ว จากผลการศึกษาวิจัยบริษัทชั้นนำของโลก ทั้งที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทำให้เกิดความปลื้มใจแทนคนไทยทุกคนที่มีพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงรักและห่วงใยพสกนิกรของพระองค์ตลอดเวลา โดยพระองค์ทรงพระราชทานแนวคิดที่เป็นปรัชญาที่ลึกซึ้ง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการที่เป็นสากลและมีความร่วมสมัยอย่างมาก สามารถปรับใช้ได้ทั้งในองค์การทั้งขนาดเล็กและใหญ่ รวมทั้งองค์การที่มีวัตถุประสงค์ในการทำกำไรและไม่ทำกำไรได้อย่างลงตัว

อย่างไรก็ดี การนำมาประยุกต์ใช้ จะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการและองค์ประกอบอื่น ๆ ประกอบด้วย ที่สำคัญกว่านั้น การคิดค้นพัฒนาต่อยอดเป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาถึงการออกแบบพัฒนาให้เกิดความลงตัวกับลักษณะของธุรกิจและรูปแบบขององค์การที่ดำเนินอยู่ การนำมาใช้โดยไม่มี การปรับอาจจะไม่เกิดผลตามที่คาดหวัง ที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารกับทุกคนในองค์การถึงความสำคัญ



ของการนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นหลักในการจัดการ ซึ่งจะทำให้การนำไปสู่การปฏิบัติเกิด ประโยชน์สูงสุด

## บทสรุป

ตัวแบบธุรกิจ “ร่วมฉัตร” เป็น ความพยายามที่นักวิชาการต้องการ ในการสื่อสารกับนักบริหารในทุก ระดับและในทุกขนาดของประเทศ ไทยให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมาก ขึ้นว่า ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นั้น มิใช่เป็นการพัฒนาที่ใช้ให้เกิด ประโยชน์เฉพาะในส่วนของผู้คน เท่านั้น และก็ไม่ใช่แนวคิดที่ชี้แนะให้ คนไทยรู้จักพอ หรือหยุดการพัฒนา เพราะบอกว่าพอเพียงอย่างที่ส่วน ใหญ่มีความเข้าใจกัน แต่ต้องการ สื่อสารและยืนยันว่า เป็นแนวคิดที่ สามารถนำมาใช้สร้างพลวัตในการ แข่งขันได้อย่างดีเยี่ยมและลงตัวกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ หากองค์กรสามารถนำเอาปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมแล้ว ยังสามารถนำ พหุองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ ธุรกิจได้อีกด้วย ซึ่งประเด็นนี้เป็น วัตถุประสงค์หลักของบทความวิจัยนี้.

## บรรณานุกรม

ประมวลและกัณฑ์กรองจากพระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง ตามหนังสือที่ รล. ๐๐๐๓/๑๘๘๘๘ ลงวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๔๒ สำนักพระราชเลขานุการ พระบรม

มหาราชวัง กทม.  
 ผลิน ภู่งรุญ. ๒๕๔๕. การจัดการธุรกิจร่วม สมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการใน การสร้างและพัฒนาพลวัตในการแข่งขัน พิมพ์ครั้งที่ ๕. เอกพิมพ์ไท : กรุงเทพฯ.  
 Bansal, Pratima. 2002. “The Corporate Chal- lenges of Sustainable Development.” *Academy of Management Executive* 16(2), 122-131.  
 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., and Ghoshal, Sumantra. 2000. “Going Global: Lessons from Late Movers.” *Harvard Business Review*, March-April, 132- 142.  
 Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave. 2001. *The HR Score- card: Linking people, strategy, and per- formance.* Harvard Business School Press: Boston.  
 Dauphinais, William G., and Price, Collin. 1998. *Straight from the CEO: The World’s Top Business Leaders Reveal Ideas That Every Manager Can Use.* Simon & Schuster: New York.  
 Drucker, Peter F. 1996. *The Leader of the Future.* Jossey-Bass: San Francisco.  
 \_\_\_\_\_. 1998. *Peter Drucker on the Profes- sion of Management.* Harvard Business School Press: Boston.  
 \_\_\_\_\_. 1999. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century.* Harper Collins: New York.  
 \_\_\_\_\_. 2001. *The Essential Drucker.* But- terworth Heinemann: Boston.  
 Geus, Arie D. 1997. *The Living Company.* Harvard Business School Press: Boston.  
 \_\_\_\_\_. 1998. “Planning as Learning.” *Harvard Business Review*, March-April.  
 Govindarajan, Vijay, and Gupta, Anil K. 2001. *The Quest for Global Dominance:*

*Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage.* Jossey- Bass: San Francisco.  
 Hamel, Gary 1996. “Strategy as Revolution.” *Harvard Business Review*, July-Aug.  
 Hamel, Gary., and C. K. Prahalad. 1994. “Competing for the Future.” *Harvard Business Review*, July-August. *Financial Times*, Prentice Hall: London.  
 Harmon, R. L. 1996. *Reinventing the Busi- ness.* The Free Press: New York.  
 Kanter, Rosabeth M. 2000. *On The Fron- tiers of Management.* Harvard Business School Press: Boston.  
 King, Adelaide W., Fowler, Sally W., and Zeithaml, Carl P. 2001. “Managing Organizational Competencies for Cor- porate Advantage: The Middle-Management Edge.” *Academy of Management Executive* 15(2), 95-106.  
 Kotter, John P. 1996. *Leading Change.* Harvard Business School Press: Boston: MA.  
 Kupta, Anil K. & Gorindarajan, Vijay. 2001. “Converting Global Presence into Glo- bal Competitive Advantage.” *Academy of Management Executive* 15(2),45- 56.  
 Matsushita, Konosuke. 1991. *Velet Glove. Iron Fist and 101 Other Dimensions of Leadership.* PHP Institute, Inc: Tokyo.  
 \_\_\_\_\_. 1992. *People Before Products: The Human Factor in Business.* PHP Insti- tute, Inc: Tokyo.  
 Phoocharoon, Palin and Chomvilailuk, Rojanasak. 1998. *Enhancing Effective- ness and Efficiency of Managing IJVs: Multi-Level Integrated Value Chain Model.* *Journal of Euro-Asian Manage- ment* 4(1), 27-43.  
 Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First.* Harvard Business School Press: Boston.  
 Redwood, Stephen, Goldwasser, Charles, and Street, Simon. 1999. *Action Manage-*



- ment. John Wiley & Sons: New York.
- 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.
- Stern, Carl W., and Stalk, George Jr. (Eds.)  
1998. *Perspectives on Strategy from*  
*The Boston Consulting Group*. John  
Wiley & Sons: New York.
- Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual  
Capital*. Doubleday: New York.

**Abstract**      **Becoming the Business Leader Through the Sufficiency Economy “Rom-Chat” Business Model**  
**Palin Phoocharoon**

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

Today the speed of change has been shifted most firms into the unexpected competition. Therefore, firms need to improve themselves dynamically. Unfortunately, advanced technology and smart telecommunications are running far ahead of the rate of improvement in most organizations. Thus, the best efforts of intelligent, well-educated, and experience managers are more likely to fail than succeed. The reason are because organizations are over-managed and under-lead. To answer this question, this article is an attempt to apply “the Sufficiency Economy” not only to solve this problem, but also to lead the firm to become the business leader through the contemporary management. Moreover, “Rum-Chat Model” is proposed. This proposed model focuses on the management technique that determining the firm to become the leader in its industry under the greatest philosophy of “the Sufficiency Economy”.

**Key words:** Sufficiency Economy, strategic management, business leader