July - December 2008 Vol. 8 No. 27
ISSN 19055-8454

MASCI Insight

วารสารเผยแพร่ข่าวสารสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

NEW! MASCI Management

Wikinomics
ศาสตร์และศิลป์แห่งความร่วมมือของโลกธุรกิจยุคใหม่

Creating New Market Space
การสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาด

The Soul of Corporation
การจัดการอัตลักษณ์ขององค์กร

The New Age of Innovation
การผลักดันคุณค่าร่วมผ่านเครือข่ายระดับโลก

WILL THE WORLD BE BETTER IF YOU ARE IN IT ?

Contents

6 MASCI Knowledge

Organization as Brian
"อะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราคิดว่า
องค์กรเป็นเหมือนสมอง"

8 MASCI Knowledge

Wikinomics:
ศาสตร์และศิลป์แห่งความร่วมมือ
ของโลกธุรกิจยุคใหม่

12 MASCI Management

การเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารแบบ
Triple Bottom Line

16 MASCI Management

THE SOUL OF THE CORPORATION
How to Manage the Identity
of Your Company

18 MASCI Management

นวัตกรรมยุคใหม่: Driving Co-Created
Value Through Global Networks

22 MASCI News

มาตรฐานระบบการจัดการ
กับความตกลงเสรีทางการค้า

Editor's Note

สวัสดีท่านผู้อ่าน MASCInsight ทุกท่านค่ะ

MASCInsight ฉบับนี้ได้นำเสนอบทความเกี่ยวกับนวัตกรรมและการบริหารจัดการยุคใหม่ เนื่องจากแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์กร จึงจำเป็นต้องมีแนวทางใหม่ในการบริหารให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาสังคม

ปัจจุบันเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องที่มีการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญ แต่การจัดการกับนวัตกรรมเป็นเสมือนความท้าทายที่บรรดาผู้ทำงานด้านการพัฒนาองค์กรทั้งหลายต่างพยายามค้นหา รวมทั้งเพื่อให้สามารถนำนวัตกรรมเหล่านั้นมาใช้เพื่อความยั่งยืนขององค์กรในภาวะที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งท่านผู้อ่านสามารถเตรียมความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงได้จากบทความด้านการบริหารจัดการใหม่ๆ ได้ภายในเล่มค่ะ

คณะผู้จัดทำวารสาร MASCInsight มีความตั้งใจในการเสนอเนื้อหาสาระใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ พร้อมจัดรูปแบบให้น่าอ่าน น่าสนใจ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการตอบรับจากท่านผู้อ่านเป็นอย่างดี หากท่านมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวารสาร MASCInsight ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปสามารถส่งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ ซึ่งคณะผู้จัดทำยินดีตอบรับ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขอบคุณและสวัสดีค่ะ

พรรณี อังศุสิงห์
punnee@masci.or.th

โดย : นันทพร รัตนภักดี, พรรณี อังศุสิงห์

MASCI
สนับสนุนเยาวชนรักษ์สิ่งแวดล้อม

> "การป้องกันปัญหาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ต้องเริ่มปลูกฝังตั้งแต่เด็ก เพื่อให้เกิดนิสัยรักษ์สิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรอย่างรู้เท่าทัน"

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ : สรอ จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การรับรองตามมาตรฐานไอเอสโอและมาตรฐานระบบอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของอุตสาหกรรม เพิ่มขีดความสามารถด้านการรับรองของประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ และพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานและเพียงพอที่จะรองรับงานในระดับสากล

ปัจจุบันสถาบันฯ ได้ขยายการบริการด้านต่างๆ โดยตระหนักถึงภารกิจในการสนับสนุนสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามหลัก Triple Bottom Line 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ (การเงิน) ด้านสังคม (รวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และด้านสิ่งแวดล้อม

ที่ผ่านมา สถาบันฯ ดำเนินการด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมตามความเหมาะสมของสถานการณ์ และความพร้อมด้านบุคลากร เวลา และงบประมาณ ซึ่งยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจนนัก เช่น การให้ความรู้หรือการสอนในสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐ การสนับสนุนโครงการต้นแบบโรงเรียนมาตรฐานระบบการต้านยาเสพติด สำนักงานอาสากาชาด สภากาชาดไทย การพัฒนาระบบงานและบุคลากรด้านการตรวจสอบรับรองแก่หน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ การรับเป็นหน่วยตรวจในการตรวจประเมินมาตรฐาน QWL, Q-Mark ในอัตราพิเศษ การสนับสนุนงานสาธารณกุศลของกระทรวงอุตสาหกรรมและหน่วยงานอื่นๆ และการรับนักศึกษาฝึกงาน เป็นต้น

ในปีงบประมาณ 2552 สถาบันฯ ได้ปรับกลยุทธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ให้เป็นระบบที่ชัดเจนมากขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งในการแก้ไขปัญหาภาวะโลกร้อนและมลภาวะสิ่งแวดล้อม คือ การส่งเสริมให้ทุกคนมีความตระหนักในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาในระยะยาว ทั้งนี้การสร้างความตระหนักดังกล่าวควรเริ่มตั้งแต่วัยเด็กเพื่อให้เกิดนิสัยรักษ์สิ่งแวดล้อม และใช้ทรัพยากรอย่างรู้เท่าทัน เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

โครงการเยาวชนรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นโครงการที่สถาบันฯ มีแนวคิดในการสนับสนุนให้เยาวชนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เข้ามาเป็นกำลังสำคัญในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การทบทวน และการแก้ไข เพื่อที่จะลดการใช้ทรัพยากร เช่น น้ำ ไฟฟ้า ลดของเสีย และมลพิษอื่นๆ โดยทดลองปฏิบัติในระดับครัวเรือนให้เห็นผลในระยะเวลาสั้นๆ อย่างเป็นระบบ และมีครูผู้สอนเป็นที่ปรึกษา ซึ่งตอนเริ่มปฏิบัติ นักเรียนต้องส่งเรื่องที่จะดำเนินการที่ได้รับความเห็นชอบ จากผู้ปกครองมายังครูที่ปรึกษาเพื่ออนุมัติก่อน จากนั้น นักเรียนจะได้รับแผ่นงาน (Worksheet) ไปประเมินและวัด/ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรในบ้านของตนเอง และอีก 2 สัปดาห์ หลังจากปฏิบัติตามแผนที่วางไว้แล้ว นักเรียนจะเก็บข้อมูลอีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบกับก่อนดำเนินการ และส่งแผ่นงานให้ครูที่ปรึกษาและสถาบันฯ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติ

โครงการดังกล่าวนอกจากจะเป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้เป็นครูที่ปรึกษาพร้อมทั้งเป็นผู้ประเมินผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของนักเรียนแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่โรงเรียน และเป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practice) แก่ชุมชนอื่นๆ รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง ครู โรงเรียน และชุมชน ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น อันจะทำให้ผู้ที่เข้าร่วมโครงการสามารถถ่ายทอดเรื่องราวที่เกิดจากการปฏิบัติอย่างจริงจัง ไปยังครอบครัวอื่นๆ ชุมชนใกล้เคียง สู่ระดับจังหวัด จนถึงระดับประเทศ

สำหรับโรงเรียนและครูผู้สอนที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน นอกจากนี้โรงเรียน ครูที่ปรึกษาและนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์จะได้รับโล่และประกาศเกียรติคุณจากผู้บริหารกระทรวงอุตสาหกรรม โดยนักเรียนที่มีคะแนนสูงสุด 3 ราย จะได้รับรางวัล ซึ่งประกอบด้วยทุนการศึกษา และการศึกษาดูงานภายในประเทศร่วมกับผู้ปกครอง ทั้งนี้การเข้าร่วมโครงการดังกล่าวนี้จะทำให้เด็กนักเรียนเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ รู้จักจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตด้านอื่น เพื่อวันข้างหน้าจะได้มีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีให้คงอยู่ตลอดไป สำหรับโครงการดังกล่าวอยู่ระหว่างการเตรียมการ ซึ่งสถาบันฯ จะแจ้งความคืบหน้าของโครงการให้ทราบเป็นระยะๆ ต่อไป

สรอ. ขอเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอสิ่งดีๆ เพื่อรักษาสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่คู่กับสังคมไทยอย่างยั่งยืนตลอดไป

โดย : พรรณี อังศุสิงห์

OSM : The Office of Strategy Management

> “การดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรให้พนักงานทุกระดับทราบและนำไปปฏิบัติ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน”

หลายๆ ท่านคงคุ้นเคยกับชื่อหน่วยงานสนับสนุนที่ทำหน้าที่ในการติดตามดูแลกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กองพัฒนายุทธศาสตร์ ฝ่ายกลยุทธ์ธุรกิจ สำนักวางแผนกลยุทธ์ เป็นต้น หรือในอีกชื่อหนึ่ง คือ สำนักบริหารกลยุทธ์ หรือ The Office of Strategy Management (OSM) นั่นเอง

ปัจจุบัน องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จแบบก้าวกระโดด ส่วนใหญ่จะมี “Strategic Management” หรือ “**การบริหารกลยุทธ์**” เป็น **ความรู้ความสามารถหลัก** (Core Competency) ขององค์กร ซึ่ง “การบริหารกลยุทธ์” เป็นแนวทางใหม่หรือวิชาการแขนงใหม่ในการบริหารจัดการที่แตกต่างจากการบริหารจัดการหน้าที่งานต่างๆ โดยใช้กระบวนการที่เรียกว่า “Cross-Functional Processes” เพื่อกำกับดูแลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ อันเป็นบทบาทหลักของ OSM ทั้งนี้เนื่องจากการที่จะดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิผลได้นั้น จำเป็นต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร การแปลแผนงานระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุนหรือระดับฝ่าย การดำเนินแผนงานหรือโครงการด้านกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนงานระดับองค์กร การจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมทั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลและสิ่งหรือแรงจูงใจ ให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ กลยุทธ์ขององค์กรยังจำเป็นต้องมีการทดสอบหรือนำไปปฏิบัติ และปรับให้ทันกับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น OSM จึงกลายเป็นศูนย์กลางในการประสานงานในเรื่องต่างๆ ดังที่กล่าวมา

สำหรับรูปแบบของ OSM หรือบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของ OSM นั้น อาจจะแบ่งเป็นงานหลักๆ ตามกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ได้เป็น 9 บทบาท (ดังรูป) คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

ซึ่งเป็นกระบวนการในการสร้างและปรับกลยุทธ์ให้เป็นปัจจุบัน

2. การสร้างแผนที่กลยุทธ์และ Scorecard (Create Strategic Map & Scorecard)

โดยการออกแบบแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และสร้าง Scorecard ให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ประจำปีที่มีการพิจารณาสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

3. การทำให้องค์กรมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Organization Alignment)

ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรจะดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น ต้องมีการทำให้กลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุน หรือระดับฝ่ายลงไปทุกระดับในองค์กร รวมทั้งของหุ้นส่วนหรือหน่วยงานพันธมิตร สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

4. การวางแผน/การจัดทำงบประมาณ (Planning /Budgeting)

โดยหน่วยงานด้านการเงินจะจัดทำแผนงบประมาณและการจัดสรรงบประมาณสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุน หรือระดับฝ่าย รวมทั้งแผนงานหรือโครงการด้านกลยุทธ์ หน่วยงานด้าน IT จะเสนอแนะการลงทุนด้านฐานข้อมูล โครงสร้างพื้นฐาน และโปรแกรมต่างๆ ส่วนหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือ HR ก็จะวางแผนในด้านการจ้าง การฝึกอบรม และการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจและองค์กร

5. การทำให้ทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Human Resource Alignment)

เนื่องจากความมีประสิทธิผลของกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรที่จะทำหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์ได้รับการจูงใจและได้รับการฝึกอบรม จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ OSM ที่ต้องมั่นใจว่าหน่วยงานด้าน HR ได้ดำเนินกิจกรรมการทบทวนผลการทำงาน การตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคล การบริหารจัดการสิ่งหรือแรงจูงใจสำหรับพนักงาน และการบริหารจัดการแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ ในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยธุรกิจ

6. การสร้างความตระหนัก (Awareness)

การสื่อสารและการให้ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนงานหรือโครงการต่อพนักงาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ โดย OSM รวมทั้งในหน่วยธุรกิจและหน่วยสนับสนุน และหน่วยงานด้าน HR ซึ่งควรจะรวมการให้ความรู้เกี่ยวกับ Scorecard และบทบาทของพนักงานไว้ในแผนการฝึกอบรมด้วย สำหรับช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือการให้พนักงานได้รับทราบหรือได้ยินเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์โดยการสื่อสารตรงจากผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO

7. การทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Reviews)

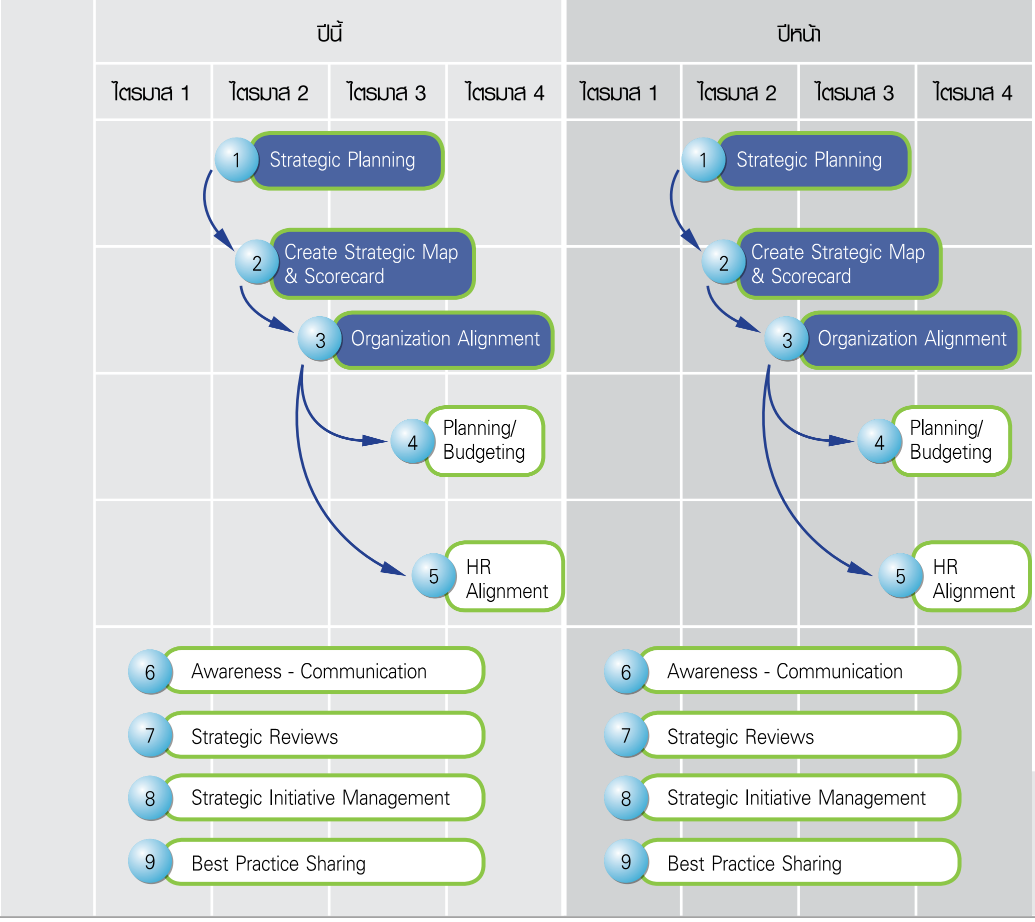
ผู้บริหารระดับสูงและทีมผู้บริหารควรจะมีการประชุมทบทวนกลยุทธ์อย่างน้อยเดือนละครั้ง ประมาณ 4-8 ชั่วโมง ซึ่งจะเป็นโอกาสในการทบทวนผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการดำเนินกลยุทธ์หากจำเป็น รวมทั้งเป็นการเรียนรู้ โดย OSM จะเป็น Core Function ในการบริหารจัดการการประชุมดังกล่าว รวมทั้งการติดตามเฝ้าระวังแผนงานหรือโครงการด้านกลยุทธ์

8. การบริหารจัดการแผนงานหรือโครงการด้านกลยุทธ์ (Manage Strategic Initiatives)

ซึ่งเป็นแผนงานหรือโครงการที่ต้องบริหารจัดการแยกจากการดำเนินงานปกติ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือเกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น เช่น CRM Project บริหารจัดการโดยหน่วยงานด้านการบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นต้น หรืออาจจะจัดตั้งเป็นกลุ่มเฉพาะกิจ (Ad Hoc Group) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ได้ ส่วน OSM จะเข้ามาผลักดันหรือยับยั้งก็ต่อเมื่อการดำเนินแผนงานหรือโครงการล่าช้ากว่าที่กำหนด ใช้งบประมาณมากกว่าที่กำหนด หรือไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง แต่ก็ยังคงต้องติดตามเฝ้าระวังความคืบหน้าของแผนงานหรือโครงการด้านกลยุทธ์ด้วย

9. การแบ่งปันการปฏิบัติที่ดี (Sharing Best Practices)

การแบ่งปันการปฏิบัติที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดหรือวิกฤติที่สุดสำหรับกลยุทธ์ เนื่องจากหากผู้จัดการใช้ Benchmarks หรือใช้การเปรียบเทียบที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้การบริหารกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ การถ่ายทอดแนวคิดและการปฏิบัติที่ดีทั่วทั้งองค์กรทำได้โดยการประสานกับหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เช่น Chief Knowledge Officer, Chief Learning Officer เป็นต้น



โดยปกติ วัฏจักรหรือวงจรกลยุทธ์ขององค์กรมักจะเริ่มในไตรมาสที่ 2 ของปี โดยวางแผนกลยุทธ์และปรับ Scorecard ให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งการทำให้องค์กรมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร จากนั้นปลายไตรมาสที่ 3 ก็จะเริ่มมีการประสานกับหน่วยงานด้านการเงินเพื่อวางแผนและจัดทำงบประมาณ และไตรมาสที่ 4 ก็จะมีการประสานกับหน่วยงานด้าน HR เพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถและสิ่งหรือแรงจูงใจมีความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีการดำเนินการด้านการควบคุม การเรียนรู้ การทบทวนและการสื่อสารกลยุทธ์ การบริหารจัดการแผนงานหรือโครงการ และการแบ่งปันการปฏิบัติที่ดี ควบคู่กันไปในช่วงปลายไตรมาสที่ 1 จนถึงไตรมาสที่ 4

จำนวนบุคลากรใน OSM หากเป็นองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรขนาดใหญ่จะใช้คนประมาณ 3 คน โดยเป็น OSM Leader 1 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น Vice President แต่หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนมาก ก็อาจจะใช้คนประมาณ 6-8 คน ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละองค์กร

หากท่านสนใจในบริการของสถาบันฯ ด้านการบริหารกลยุทธ์ รวมทั้งด้าน OSM ติดต่อได้ที่ ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Service Department : 2SD) โทรศัพท์ 0-2617-1727-36 โทรสาร 0-2617-1703 E - mail : bsc@masci.or.th

ข้อมูลอ้างอิง The Office of Strategy Management By Robert S. Kaplan and David P. Norton, Harvard Business Review Point Article

โดย : ผึ้ง ส่งแสงโปร่งมณี

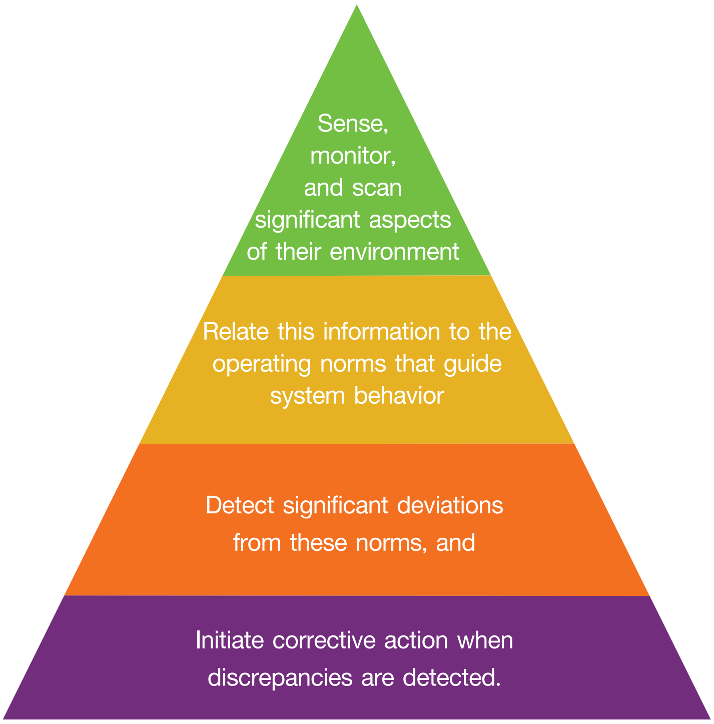
Organization as Brian

"อะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราคิดว่าองค์กรเป็นเหมือนสมอง"

เมื่อประมาณ 2-3 วันก่อน ขณะกำลังรื้อหนังสือในกล่องที่บ้านอยู่นั้นก็บังเอิญเหลือบไปเห็นหนังสือเล่มหนึ่งของ Gareth Morgan เรื่อง "Images of Organization" ซึ่งถือเป็นหนังสือที่น่าอ่านเล่มหนึ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพื่อช่วยบริหารและจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Gareth Morgan ได้นำเสนออีกแนวคิดในการมององค์กร โดยรูปแบบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งได้เปรียบเทียบองค์กรกับสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดวิธีการบริหารและจัดเรียงองค์กรในแบบที่หลากหลาย เช่น องค์กรที่เป็นเหมือนเครื่องยนต์ (Organization as Machine) องค์กรที่เป็นเสมือนร่างกายของสิ่งมีชีวิต (Organization as Organism) องค์กรที่เป็นเหมือนสมอง (Organization as Brain) องค์กรแบบวัฒนธรรม (Organization as Culture) องค์กรที่เป็นเหมือนคุกทางจิต (Psychic Prison) เป็นต้น

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่ Gareth Morgan นำมาเปรียบเทียบนั้นล้วนแล้วแต่น่าสนใจและทำให้เราสามารถมองเห็นในอีกหลายรูปแบบที่องค์กรสามารถเป็นได้ แต่สิ่งที่จะขอนำเสนอในบทความนี้ คือ การเปรียบเทียบองค์กรกับสมองของมนุษย์ "Organization as Brain" ซึ่งเป็นการพูดถึงระบบในการเรียนรู้ แต่ก่อนที่เราจะลงไปในรายละเอียด ขออธิบายถึง การเปรียบเทียบ (Metaphor) ตามแนวคิดของ Gareth Morgan ซึ่งได้ให้นิยามความหมายของการเปรียบเทียบ (Metaphor) ไว้ว่า เป็นการเปรียบเทียบเพื่อสร้างสรรค์ที่ส่วนใหญ่มักเกิดจากการสนทนา เช่น "ชีวิตคือเกมส์ (Life is a game)" หรือ "โลกคือเวที (The world is stage)" แต่ผลกระทบที่ได้จากการเปรียบเทียบ (Metaphor) โดยแท้จริงแล้วค่อนข้างจะซับซ้อนมากและนำมาซึ่งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การเปรียบเทียบ (Metaphor) นั้นเป็นการเปิดโอกาสให้เราได้ยืดขยายความคิดเราให้กว้างไกลออกไป, ทำให้เราเกิดความเข้าใจในเชิงลึกถึงสิ่งที่เรานำมาเปรียบเทียบและทำให้เราได้เห็นและกระทำในสิ่งใหม่ รวมถึงการนำการเปรียบเทียบ (Metaphor) มาใช้เพื่อให้เห็นถึงความเหมือนในความแตกต่างของสิ่งต่างๆ เช่น การเปรียบเทียบระหว่างมนุษย์กับสิงห์โต ว่ามนุษย์นั้นก็เหมือนกับสิงห์โตในด้านความกล้าหาญและแข็งแรง แต่ต่างกันตรงที่มนุษย์ไม่ได้ถูกห่อหุ้มด้วยขนและมีฟันอันแหลมคม โดย Gareth Morgan กล่าวว่าในการเปรียบเทียบของเขานั้นจะนำเฉพาะส่วนที่เหมือนกันไปใช้เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่

ส่วนการเปรียบเทียบ (Metaphor) ที่เราจะกล่าวถึงในบทความนี้เป็นการเปรียบเทียบองค์กรกับสมอง Organization as Brain จะเกิดอะไรขึ้นถ้าองค์กรเป็นเสมือนกลไกของสมอง เป็นเวลาหลายพันปีมาแล้วที่มนุษย์นั้นวิวัฒนาการขึ้นพร้อมกับกลไลอัจฉริยะที่เรียกว่าสมอง มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้เปรียบเทียบสมองไว้กับการทำงานของเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์หลายอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และระบบความจำต่างๆ การทำงานของสมองได้ถูกมองว่า เป็นระบบการประมวลข้อมูล (Information-processing System) ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งสามารถนำมาใช้กับระบบการจัดการขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Organization) การที่จะสร้างองค์กรให้เป็นเหมือนกับระบบการทำงานของสมอง ที่เป็นแหล่งรวบรวมสร้างสรรค์และจัดการกับข้อมูลต่างๆ นั้นองค์กรจะต้องเข้าใจหลักการ 3 อย่างคือ Cybernetic (สิ่งที่มีองค์ประกอบเป็นกลไกอิเล็กทรอนิกส์) การเรียนรู้ (Learning) และการเรียนที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)



Cybernetic เป็นการรวมเอาแนวคิดในหลายๆ สาขาวิชามาไว้ด้วยกันโดยมุ่งเน้นไปที่ข้อมูล (Information) การสื่อสาร (Communication) และการควบคุม (Control) โดยเริ่มมาจากการศึกษาวิธีการเดินเรือและการควบคุมการกำหนดทิศทางของชาวกรีก ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎี Cybernetic เมื่อเร็วๆ นี้ พบว่า Cybernetic นั้นเป็นความสามารถของการเข้าไปมีส่วนร่วมในระบบที่สามารถบริหารตนเองได้ โดยจะมีพฤติกรรมที่ขึ้นอยู่กับกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ขึ้นอยู่กับระบบผลป้อนกลับในเชิงลบ (Negative Feedback) ระบบ Negative Feedback นั้นเป็นระบบการป้องกันความผิดพลาดและแก้ไขอัตโนมัติ เช่น การกระทำที่นอกเหนือจากขอบเขตที่กำหนดไว้จะถูกดำเนินการแก้ไขในทันที ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือการเดินเรือของชาวกรีก คือถ้ามีการหันเหออกนอกเส้นทางไปเท่าใดระบบจะทำการเปลี่ยนทิศไปยังทิศตรงกันข้ามให้เกิดความสมดุลกัน หรือการเก็บสิ่งของโดยเลือกที่จะไม่เก็บเป็นการเรียนรู้ที่จะไม่ทำให้สิ่งของเหล่านั้นตกเพื่อที่จะได้ไม่ต้องเสียเวลาเก็บ สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ถือเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

ในระบบการดำเนินงานด้วยตนเอง (Self-Regulating) เป็นระบบในการเรียนรู้ (Learning System) ที่องค์กรจะต้องสามารถที่จะทำในสิ่งเหล่านี้

- มองเห็น ควบคุมหรือรู้ถึงปัญหาขององค์กร
- นำข้อมูลที่มีอยู่ มาช่วยในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบ
- การตรวจจับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน
- การปฏิบัติการแก้ไขพฤติกรรมที่ผิดพลาดเมื่อตรวจจับได้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างต่อเนื่องระหว่างระบบขององค์กรกับสภาพที่แวดล้อมองค์กรซึ่งจะสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อสิ่งที่มากระทบกับองค์กรและจะทำให้เกิดเป็นกลไกอัจฉริยะที่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง (Self-Regulating) แต่ระบบเพียงเท่านี้ก็อาจจะยังไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรเป็นเหมือนระบบการทำงานของสมอง การที่องค์กรจะดำเนินการเหมือนระบบสั่งการและเรียนรู้ของสมองนั้นองค์กรต้องทำการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) โดยวิธีที่จะนำมาพูดถึงในที่นี้คือ การเรียนรู้แบบ Double-Loop

องค์กรส่วนใหญ่ได้นำเอาการเรียนรู้แบบ Single Loop มาใช้ คือเมื่อระบบทำการตรวจพบปัญหาก็จะนำมาแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงานของระบบทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งระบบดังกล่าวมักถูกนำมาใช้ในการจัดการหรือวางแผนงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ยอดขายและกำไร เช่น เมื่อตรวจพบว่าค่าใช้จ่ายสูงเกินไปก็ทำการแก้ไขโดยตัดค่าใช้จ่าย ซึ่งจะแตกต่างจากการเรียนรู้แบบ Double Loop ที่เป็นการเรียนรู้ที่ต้นเหตุเพื่อไม่ให้ปัญหากลับมาเกิดอีก เป็นการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงแล้วทำการแก้ไขปัญหานั้น เพื่อดูว่าวิธีการแก้ไขที่ดำเนินอยู่เหมาะสมหรือไม่ อีกหนึ่งตัวอย่างหนึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบก็จะทำให้เห็นภาพชัดขึ้นคือ เมื่อเทียบปัญหาขององค์กรเป็นอาการปวดหัว การเรียนรู้แบบ Single Loop คือ กินยาแก้ปวด ดังนั้นเมื่อเกิดอาการดังกล่าวก็จะเกิดการเรียนรู้ว่าต้องกินยาแก้ปวด แต่อาการปวดก็ยังปรากฏอยู่ ไม่ได้หายไป การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่าการเรียนรู้แบบ Single Loop ซึ่งปัญหาเดิมๆ นั้นก็จะกลับมาเกิดใหม่อยู่เรื่อยๆ แต่ต่อมาได้ทำการวิเคราะห์ว่าการกินยาแก้ปวดนั้นเป็นวิธีการแก้ไขปัญหาการปวดหัวที่ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์ลงไปก็เกิดการค้นพบว่าการกินยาแก้ปวดนั้นเป็นเพียงการเลื่อนเวลาให้กับปัญหา ไม่ใช่การแก้ไขปัญหาที่แท้จริง เมื่อเป็นดังนั้นก็ทำการวิเคราะห์ต่อไปอีกถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและทำการแก้ไขแล้วปัญหาจะไม่กลับมาให้ต้องแก้ไขอีก เมื่อวิเคราะห์ไปแล้วอาจพบว่าการปวดหัวนั้นเกิดจากการพักผ่อนไม่พอ ก็ไม่ต้องมานั่งกินยาแก้ปวดหัวกันอีกต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแบบดังกล่าวนี้เป็นการเรียนรู้ในแบบที่เรียกว่า Double Loop Learning

ในการเรียนรู้แบบ Double Loop นั้น องค์กรจะต้องพัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและกล้าที่จะเสี่ยงในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมถึงกล้าที่จะเห็นต่าง ดังนั้นองค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะทดลองทำในสิ่งใหม่อยู่เสมอ ซึ่งเมื่อทำได้ก็จะสามารถเป็นองค์กรที่มีกลไกลการทำงานที่เป็นเสมือนกับระบบการทำงานของสมองของเรานั่นเอง

ที่มา : โดย Gareth Morgan "Images Organization" Limited Edition

โดย : กชกร

Wikinomics:
ศาสตร์และศิลป์แห่งความร่วมมือของโลกธุรกิจยุคใหม่

"การขับเคลื่อนธุรกิจยุคดิจิตอลผ่าน Web 2.0 ตามแนวคิดผู้บริหารโบอิ้ง ที่เชื่อว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ได้อยู่เฉพาะในรั้วของโบอิ้งเท่านั้น"

Don Tapscott และ Anthony D. Williams ได้เขียนหนังสือเรื่อง Wikinomics อันเป็นผลมาจากการได้ร่วมกันทำโครงการวิจัยโดยใช้เงิน 9 ล้านเหรียญสหรัฐเพื่อสำรวจองค์กรขนาดใหญ่เป็นจำนวนมากที่ได้ดำเนินธุรกิจแบบใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรและค้นพบสิ่งที่เรียกว่า Wikinomics ซึ่งนับว่าเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งความร่วมมือของโลกธุรกิจยุคใหม่

หนังสือเรื่อง Wikinomics เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับการทำงานของโลกธุรกิจยุคใหม่ที่ไม่เพียงแต่ทำงานอย่างไร้พรมแดนเท่านั้น แต่ยังก้าวข้ามขีดจำกัดในการบริหารงานทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ สภาพทางภูมิศาสตร์ การบริหารงานบุคคล การเงิน การจัดองค์กร สถานที่ทำงาน การเรียนรู้ขององค์กร การจัดการข้อมูล ความพึงพอใจของลูกค้า และการสร้างนวัตกรรมในองค์กร เป็นต้น องค์กรที่ได้ก้าวข้ามขีดจำกัดดังกล่าวจะมีการเติบโตที่รวดเร็วแบบก้าวกระโดดอย่างที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนเลยทีเดียว

คำว่า Wikinomics มีที่มาจากคำว่า Wiki ผนวกกับ Economics ซึ่งมีความหมายในเชิงเศรษฐศาสตร์ ส่วนคำว่า Wiki เป็นภาษาฮาวายเอี้ยน แปลว่าเร็ว คำนี้ยังเป็นชื่อซอฟต์แวร์ที่ช่วยผู้ใช้ (users) ในการตัดต่อเนื้อหาของ Web Page อีกด้วย ผู้เขียนทั้งสองคนได้ศึกษาวิจัยว่าเทคโนโลยีและโมเดลใหม่ของความร่วมมือสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของธุรกิจและการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างไร ก่อนที่จะกล่าวถึงหลักการของ Wikinomics และโมเดลใหม่ของความร่วมมือ เรามาดูตัวอย่างขององค์กรหนึ่งในจำนวนนับร้อยแห่งที่ได้นำหลักการดังกล่าวไปใช้และประสบความสำเร็จอย่างมาก ซึ่งก็คือโบอิ้ง

เป็นที่ทราบกันดีในวงการธุรกิจการบินว่าบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินสัญชาติอเมริกันอย่างโบอิ้งและคู่แข่งจากยุโรปอย่างแอร์บัส มีการแข่งขันกันอย่างดุเดือดโดยเฉพาะในช่วงปี 2540 ถึง 2549 และเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจการบินทั่วโลกต้องหันมาจับตามองก็คือในปี 2546 โบอิ้งได้เพลี่ยงพล้ำในฐานะผู้นำทางการตลาดให้กับแอร์บัส และแทนที่โบอิ้งจะใช้วิธีการแก้ไขแบบเดิม คือมอบหมายให้ทีมงานออกแบบแล้วส่งให้ Suppliers ช่วยดู ผู้บริหารของโบอิ้งกลับใช้วิธีการใหม่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าแนวคิดและเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ได้มีอยู่แต่ภายในรั้วของโบอิ้งเท่านั้น ในทันทีทันใดนั้นเอง โบอิ้งจึงได้ระดมความคิดด้านการออกแบบ วิศวกรรม และการผลิตเครื่องบินรุ่นใหม่โดยใช้หลักการของ Wikinomics จาก Suppliers ภายนอกประมาณ 100 รายรวมทั้งมิตซูบิชิ คาวาซากิ ฮันนี่เวลล์และจีอี ทำให้ได้ประดิษฐกรรมใหม่ล่าสุด คือ เครื่องบิน 787 ดรีมไลน์เนอร์ โดยใช้ระยะเวลาไม่นานและมีต้นทุนต่ำ มีผู้ประมาณการไว้ว่าหากใช้วิธีการเดิมๆ ในการพัฒนาเครื่องบินดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบ การทดสอบและทดลองต่างๆ จะต้องใช้เงินมากกว่า 8 พันล้านเหรียญสหรัฐโดยใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 5 ปี

787 ดรีมไลน์เนอร์ถือเป็นนวัตกรรมใหม่คือเป็นเครื่องบินพาณิชย์ใหม่ล่าสุดในรอบ 12 ปีที่ผลิตด้วยต้นทุนที่ถูกกว่า เบากว่าและใช้เชื้อเพลิงน้อยลง 20% เมื่อเทียบกับเครื่องบินขนาดเดียวกัน ผลก็คือ มันเป็นเครื่องบินที่ขายได้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ของโบอิ้ง มีออร์เดอร์จากลูกค้าสายการบิน 45 รายเป็นจำนวน 600 ออร์เดอร์นับตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบัน ทั้งๆ ที่โบอิ้งเพิ่งเปิดตัวต่อสาธารณชนเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม ปีที่แล้วและกำหนดจะให้บริการได้ในราวปี 2552 ทำให้แอร์บัสยังไม่สามารถแซงได้ทันจนบัดนี้

หลักการของ Wikinomics ซึ่งได้สร้างประวัติศาสตร์ให้โบอิ้งและองค์กรอื่นที่ได้นำหลักการไปใช้นั้น มาจากการใช้ประโยชน์ของอินเตอร์เน็ตและสิ่งที่เรียกว่า Web 2.0 โดยมีหลักการอยู่ 4 ประการ คือ เปิดเผย (Being Open) เท่าเทียมกัน (Peering) แบ่งปันกัน (Sharing) และปฏิบัติอย่างสากล (Acting Globally) และในความร่วมมือกันตามหลักการดังกล่าว ได้ทำให้เกิดโมเดลใหม่ของความร่วมมือในวงกว้าง (Mass Collaboration) 7 แบบด้วยกันคือ

1. ผู้บุกเบิกที่เท่าเทียม (The Peer Pioneers)
2. ตลาดความคิดที่ใหญ่อย่างมหาศาล (Ideogoras)
3. ผู้บริโภคที่กลายเป็นผู้รุกเร้าและมีส่วนร่วมในการผลิต (Prosumers)
4. ห้องสมุดขนาดใหญ่ที่ไร้ข้อจำกัด (The New Alexandrians)
5. พื้นที่ของการมีส่วนร่วม (Platforms for Participation)
6. โรงงานของโลก (The Global Plant Floor)
7. สถานที่ทำงานที่มีการจัดองค์กรโดยตัวของมันเอง (The Wiki Workplace)

จากกรณีศึกษาของโบอิ้ง สามารถอธิบายโดยสรุปถึงหลักการของการเปิดเผย ความเท่าเทียมกัน การแบ่งปันปันและการปฏิบัติอย่างสากล ดังนี้ โบอิ้งเปิดเผยต่อโลกภายนอกถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และขอให้ผู้ที่มีทักษะและประสบการณ์เข้ามาช่วยแก้ปัญหาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่ได้เจาะจงว่าใครจะมีอำนาจตัดสินใจมากกว่าใครและมีการแบ่งปันหรือแชร์ข้อมูลระหว่างบุคคลที่เข้ามาแชร์ข้อมูลกัน ทำให้ผู้คนจากทั่วโลกมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการออกแบบชิ้นส่วนต่าง ๆ ของเครื่องบินไปจนถึงการมองภาพรวมของสมรรถนะเครื่องบินที่ต้องการ คำถามคือพวกเขาทำได้อย่างไรภายในระยะเวลาไม่กี่เดือนทั้ง ๆ ที่อยู่กันคนละประเทศ

คำตอบคือ วิศวกรของ Suppliers ทั้ง 100 แห่งได้มีโอกาสการทำงานร่วมกันโดยไม่จำกัดเวลา มีการประชุม การพูดคุยที่เรียกว่า Chat กันแบบ Real Time และแลกเปลี่ยนข้อมูลรวมทั้งภาพกันทางอินเตอร์เน็ตและ Web 2.0 มีการทบทวนแผนงานและการทดสอบระบบ โดยเฉพาะในระยะแรกของกระบวนการออกแบบ 787 ดรีมไลน์เนอร์ โดยใช้ซอฟต์แวร์ฐานข้อมูลที่ทันสมัย ไปจนถึงการทดลองที่เสมือนจริง (Simulation) แบบ Real Time เพื่อทดสอบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและความเข้ากันได้ของระบบต่าง ๆ

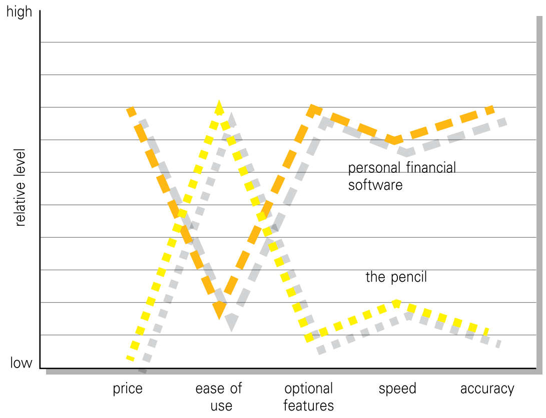
ลักษณะการทำงานดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่าได้มีโมเดลใหม่ของความร่วมมือในวงกว้างคือ ผู้ที่เข้ามาทำงานบนอินเตอร์เน็ตได้เป็นผู้บุกเบิกในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเป็นเจ้านายใคร ไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบแต่จะมีการจัดองค์กรโดยตัวของมันเองเพราะไม่มีความจำเป็นใด ๆ ที่จะต้องมีสายงานการบังคับบัญชาเมื่อทำงานกันอยู่บนเว็บ บนเว็บนั้นเป็นที่ที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง จึงเรียกว่าเป็นตลาดทางความคิดที่ใหญ่อย่างมหาศาลและเป็นพื้นที่ที่จะเกิดการมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังเป็นห้องสมุดขนาดใหญ่ เพราะทุกคนสามารถคลิ้กเข้าไปดู เข้าไปหาข้อมูลที่ต้องการได้ง่ายดายเหมือนมีห้องสมุดที่ปลายนิ้วของเรานี่เอง บนเว็บนั้นยังเปรียบเสมือนโรงงานของโลก หากเรานึกถึงพื้นที่ในโรงงานโดยทั่วไปที่เรียกว่าช็อปฟลอร์ นั่นคือ โรงงานเพียงโรงงานเดียว แต่บนเว็บที่มีการทำงานในลักษณะดังกล่าว นั่นคือโรงงานของโลก ส่วนหลักการที่ว่าผู้บริโภคที่กลายเป็นผู้รุกเร้าและมีส่วนร่วมในการผลิตนั้น ผู้บริโภคสามารถแสดงความคิดเห็นหรือความต้องการให้องค์กรทราบและนำไปใช้ในการผลิตที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที

หากเราตั้งคำถามว่าแล้วธุรกิจเล็ก ๆ และในระดับบุคคล เราจะได้อะไรจากเรื่องนี้ คำตอบคือ ไม่ว่าเราจะมองเห็นหรือไม่ก็ตาม ขณะนี้ เราอยู่ในโลกธุรกิจยุคใหม่ที่ผู้คนสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตและเพิ่มคุณค่าให้กับระบบเศรษฐศาสตร์ระดับมหภาค และสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ ก็สามารถใช้ประโยชน์จากโมเดลทั้ง 7 แบบดังกล่าวเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร มันจะเป็นการรวบรวมเอาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และทรัพยากรจากภายนอกองค์กรมาใช้โดยไม่มีขีดจำกัดทางด้านการบริหารงาน ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งความร่วมมือของโลกธุรกิจยุคใหม่ซึ่งจะทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันและการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็วในแบบที่เราคาดไม่ถึงจริง ๆ

ข้อมูลอ้างอิง
1. *http://www.wikinomics.com*
2. *http://en.wikipedia.org/wiki/Boeing_787#_note fastest_selling*
3. *http://asp.usatoday.com/community/tags/topic.aspx?req=tag&tag=BMW%20Open*

โดย : จงรักษ์ โรจน์พลาเสถียร

การสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาด
Creating New Market Space



> "เราจะต้องมองเกินขอบเขตที่เราแข่งขันออกไปอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง"

ผมได้มีโอกาสอ่านบทความของ W. Chan kim และ Renee Mauborgne ในหัวเรื่อง Creating New Market Space ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1999 ซึ่งถึงแม้จะเก่า แต่คิดว่ายังคงเป็นประโยชน์ จึงได้พยายามทำความเข้าใจและนำมาสรุปประยุกต์ ได้ดังนี้

การค้นหาวิธีแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นสาเหตุทำให้เรามองตลาดอย่างมีขอบเขตจำกัด ซึ่งถ้าตลาดมีขอบเขตที่จำกัด ย่อมทำให้การแข่งขันรุนแรงไปด้วย ดังนั้นเราจะต้องคิดออกนอกขอบเขตที่เราแข่งขันอยู่อย่างเป็นระบบเพื่อแสวงหาพื้นที่ใหม่ในตลาด ผ่านนวัตกรรมที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า โดยมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมสินค้าที่ทดแทน มองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม มองข้ามไปยังกลุ่มลูกค้า มองข้ามไปยังสินค้าและบริการที่ใช้ประกอบกัน มองข้ามไปยังคุณค่าทางการใช้งานและอารมณ์ที่คาดหวังของลูกค้า และมองข้ามไปยังทิศทางในอนาคต

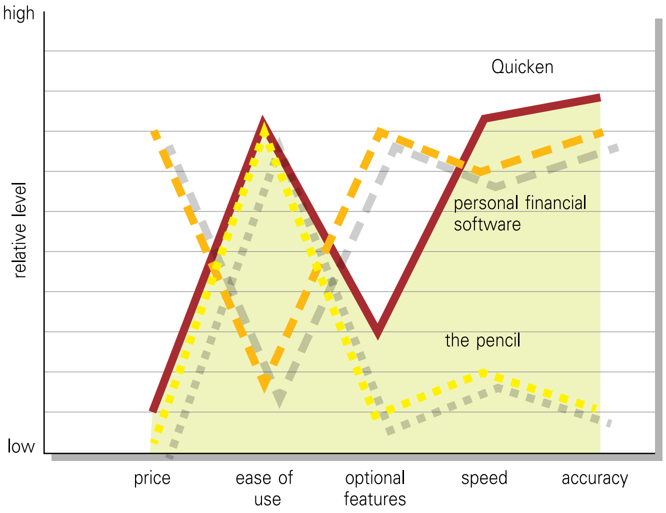
ก่อนที่จะอธิบายการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้าโดยกลยุทธ์ข้างต้น ขออธิบายคำคำหนึ่งซึ่งมีความสำคัญคือ Value Curve โดย Value Curve นี้เป็นรูปกราฟที่แสดงถึงสิ่งที่องค์กรนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า โดยแกน Y จะแสดงถึงคุณค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้กับลูกค้า และแกน X จะแสดงถึงระดับสัมพันธ์ว่ามากน้อยเพียงใด ยกตัวอย่าง เช่น

Value Curve ข้างบนเป็น Value Curve ของโปรแกรมสำเร็จรูปส่วนบุคคลทางด้านการเงิน และ Value Curve ของดินสอที่ใช้ทำหน้าที่เดียวกัน จะเห็นว่าคุณค่าที่ให้กับลูกค้าจะแตกต่างกัน โดยด้านราคาดินสอจะราคาต่ำกว่าโปรแกรมสำเร็จรูป ด้านความง่ายต่อการใช้งานดินสอให้คุณค่าที่สูงกว่า และทางด้านความเร็วโปรแกรมสำเร็จรูปให้ความเร็วที่เร็วกว่า เป็นต้น

การมองข้ามไปยังอุตสาหกรรมสินค้าที่ทดแทน (Looking Across Substitute Industries)

เมื่อเรามองไปยังสินค้าที่ทดแทน เราจะพบว่าสินค้าหรือบริการที่ใช้ทดแทนกันนั้นจะมี Value Curve ที่แตกต่างกัน เช่น โปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงิน และดินสอ ดังที่กล่าวมาข้างต้น ลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกสินค้าหรือบริการตามคุณค่าที่เหมาะสมกับที่ต้องการ ดังนั้นเราสามารถสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาดได้ โดยสร้าง Value Curve ใหม่ที่เหมาะสม ให้คุณค่าตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยตอบคำถาม 4 คำถามคือ 1) ปัจจัยอะไรที่ควรจะถูกลด (Reduce) ให้ต่ำกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม 2) ปัจจัยอะไรที่ควรเพิ่มขึ้น (Raise) เพื่ออยู่เหนือมาตรฐานของอุตสาหกรรม 3) ปัจจัยอะไรไม่มีคุณค่าที่อุตสาหกรรมให้กับลูกค้าสมควรขจัดออก (Eliminate) และ 4) ปัจจัยอะไรมีคุณค่าที่อุตสาหกรรม ไม่เคยนำเสนอซึ่งควรเพิ่มเติม (Create)

โปรแกรม Quicken ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปทางการเงินโปรแกรมหนึ่งได้สร้าง Value Curve ของตนเองขึ้นมาใหม่ โดยใช้หลักการข้างต้น โดยลดราคา และลดความหลากหลายของโปรแกรม (ซึ่งไม่มีคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า) เมื่อเทียบกับมาตรฐานของอุตสาหกรรมลง และเพิ่มคุณค่าในแง่ของความสะดวกในการใช้งานของลูกค้า รวมทั้งความเร็วและความแม่นยำที่มากขึ้น (ซึ่งมีคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า) ซึ่งทำให้ Quicken ประสบผลสำเร็จอย่างมาก มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งผู้ที่ไม่เคยใช้มาก่อน ซึ่ง Value Curve ใหม่ แสดงดังรูปต่อไปนี้



การมองข้ามไปยังกลุ่มกลยุทธ์ของอุตสาหกรรม (Looking Across Strategic Groups within Industries)

กลุ่มกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมแบ่งเป็น 2 ด้านหลักคือ ด้านราคาและด้านคุณภาพ กุญแจสำคัญในการสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาดคือค้นหา และระบุปัจจัยที่มีคุณค่าที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจซื้อ แล้วสร้าง Value Curve ที่เหมาะสม ซึ่งรถยนต์โตโยต้าได้ใช้กลยุทธ์นี้ในการวางจำหน่ายรถยนต์ยี่ห้อ Lexus ซึ่งมีเครื่องยนต์ที่คุณภาพสูงเทียบเท่ากับรถยุโรป แต่ขายในราคาที่ต่ำกว่า

การมองข้ามไปยังกลุ่มลูกค้า (Looking Across the Chain of Buyers)

ลูกค้าสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ผู้ซื้อ ผู้ใช้ และผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มจะแตกต่างกันไป เช่น ผู้ซื้อต้องการสินค้าราคาถูก ผู้ใช้ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดีหรือใช้งานง่าย เป็นต้น ดังนั้นกุญแจสำคัญในการสร้างพื้นที่ใหม่คือจะสร้าง Value Curve เช่นใด ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งสามที่องค์กรไม่เคยให้ความสนใจ ตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการมองแบบนี้ คือ Bloomberg องค์กรที่ให้บริการข่าวสารทางธุรกิจ โดย Bloomberg สร้าง Value Curve ใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อผู้ซื้อโดยมีราคาที่ต่ำลงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้โดยการเพิ่มคุณค่าในความสะดวก และง่ายต่อการใช้งาน และเพิ่มข้อมูลต่างๆ ให้กับผู้ใช้อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การมองข้ามไปยังสินค้าและบริการที่ใช้ประกอบกัน (Looking Across Complementary Product and Service Offerings)

การสร้างพื้นที่ใหม่มีปัจจัยที่สำคัญคือเราต้องรู้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้าจะมีสินค้าและบริการอะไรบ้างที่จำเป็นต้องใช้ประกอบกันในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังจากที่ใช้สินค้าและบริการขององค์กรไปแล้ว แล้วสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้มี Value Curve ให้ครอบคลุมสินค้าและบริการนั้น ตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จคือ Barnes & Noble ได้พบว่านอกจากหนังสือแล้ว ระหว่างการเลือกซื้อหนังสือของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าต้องการคือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ของพนักงานขาย เวลาในการเลือกซื้อ รวมทั้งการได้อ่านหนังสือนั้นก่อน ดังนั้น Barnes & Noble ได้ปรับปรุงร้านใหม่ โดยเพิ่มจำนวนและประเภทของหนังสือให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น จัดพนักงานที่มีความรู้ด้านหนังสือสาขาต่างๆ คอยดูแลและให้คำแนะนำแก่ลูกค้า เพิ่มบริเวณอ่านหนังสือและจัดมุมโต๊ะกาแฟให้ลูกค้าสามารถเลือกหาหนังสือที่ต้องการในบรรยากาศสบายๆ และขยายเวลาปิดร้านเป็น 23.00 น.

การมองข้ามไปยังคุณค่าทางการใช้งานและอารมณ์ที่รู้สึกได้ของลูกค้า (Looking Across Functional or Emotional Appeal to Buyers)

สินค้า และบริการนอกจากให้คุณค่าทางการใช้งานแล้ว ยังให้คุณค่าทางอารมณ์ด้วย โดยปรกติคุณค่าทางการใช้งานและราคาจะเป็นเหตุเป็นผลกัน แต่คุณค่าทางอารมณ์เป็นในแง่ของความรู้สึก ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าทางอารมณ์ อาจสามารถทำให้เพิ่มราคาได้โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มคุณค่าการใช้งาน และที่สำคัญการเพิ่มคุณค่าทางอารมณ์ทำให้สินค้าอุปโภค บริโภคทั่วไป มีความแตกต่างจากสินค้าเดียวกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างที่เห็นได้คือ Starbucks ที่สามารถขายกาแฟได้ในราคาที่สูงกว่า โดยสร้างคุณค่าทางอารมณ์ ให้ลูกค้ารู้สึกถึงความมีรสนิยม ความเก๋ ความเท่ และในทางกลับกัน เราอาจลดคุณค่าทางอารมณ์ลง แล้วไปเพิ่มคุณค่าทางการใช้งานให้มากขึ้น เพื่อสร้างพื้นที่ใหม่ในตลาดได้ เช่นกรณีของ Body Shop ที่ลดความสวยงามของบรรจุภัณฑ์ การโฆษณา ซึ่งเป็นคุณค่าทางอารมณ์ ทำให้ราคาถูกลง แล้วเพิ่มเติมทางด้านการใช้งานในส่วนของส่วนผสมจากธรรมชาติ และดูแลสุขภาพ

การมองข้ามไปยังทิศทางในอนาคต (Looking Across Time)

การมองลักษณะนี้คือมองจากคุณค่าที่เราให้กับลูกค้าในวันนี้ สู่คุณค่าที่เราจะให้กับลูกค้าในอนาคต เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หลักการที่สำคัญ 3 ข้อในการวิเคราะห์แนวโน้มคือ ปัจจัยที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อธุรกิจ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีการเปลี่ยนกลับ และการเปลี่ยนแปลงนั้นมีทิศทางที่ชัดเจน เมื่อเราพบทิศทางในอนาคตเช่นนั้น เราก็สามารถหา Value Curve ใหม่ให้กับสินค้าหรือบริการของเราเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าในอนาคต เช่น Cisco System ที่เห็นทิศทางของการใช้ Internet ที่มีสูงขึ้น ทำให้การทำงานของระบบล่าช้า จึงได้เสนอผลิตภัณฑ์และบริการ อุปกรณ์เชื่อมต่อ Router Switching ที่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้

ข้อมูลอ้างอิง

หนังสือ Creating New Market Space By W. Chan Kim and Renee Mauborgne

ที่สำคัญไม่ว่าสถาบันฯ
จะมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงใด หากสถาบันฯ
ไม่สามารถ Execute กลยุทธ์เหล่านั้นได้
ก็ไม่มีความหมายใดๆ

ดร.สันติ กนกธนาพร ผู้อำนวยการสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

การเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยการบริหารแบบ Triple Bottom Line

"โลกนี้จะดีขึ้นไหม
เมื่อท่านเป็นส่วนหนึ่ง
ของโลกใบนี้"

ภารกิจหลักของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ คล้ายเป็นตัวจักรกลเล็กๆ หนึ่งที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมของประเทศให้สามารถสู้กับประเทศต่างๆ ในตลาดโลกได้ สถาบันฯ ดำเนินการโดยไม่มุ่งเน้นการทำกำไรจากภารกิจที่ดำเนินการแท้ที่จริง สถาบันฯ ไม่ใช่ Non-profit Organization แต่เป็น Not-for-Profit Organization กล่าวคือ เป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นการทำกำไร แต่ต้องมีผลการดำเนินการที่ไม่ขาดทุน เนื่องจากสถาบันฯ ถึงแม้จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม แต่ก็ไม่ได้รับเงินงบประมาณใดๆ จากภาครัฐมาสนับสนุนการดำเนินการ สถาบันฯ จึงจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่สามารถเลี้ยงตัวเองให้ได้ และที่สำคัญต้องสามารถบริหารจัดการให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและอยู่ด้วยตนเองอย่างยั่งยืนได้ตลอดไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก เพราะท่านผู้บริหารทุกท่านคงทราบ ถ้าไม่มีกำไรจะเอาเงินที่ไหนไปพัฒนาให้เกิดการเติบโต และที่ยากอีกอย่าง คือการบริหารให้มีการเติบโต และการบริหารให้มีกำไร เป็นการบริหารที่ไปกันคนละแนวทาง หรืออาจจะพูดได้ว่า เป็นการสวนทางกัน การที่จะให้มีการเติบโต องค์กรจะต้องค้นหาโอกาส และขีดความสามารถ (Competency) ใหม่ๆ ต้องกล้าที่จะเสี่ยง และจะต้องกล้าที่จะลงทุน ขณะที่การทำให้มีกำไร ต้องไขว่คว้าจากโอกาสและขีดความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน ระบบและกระบวนการที่ต้องการทำให้องค์กรมีกำไรสูงสุด ไม่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนต่อการที่องค์กรจะไปลงทุนเพื่อการเติบโตในอนาคต

ปี 2551 เป็นปีที่ สถาบันฯ ฉลองครบรอบ 10 ปีของการดำเนินการ ช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นช่วงเวลาที่กล่าวได้ว่า สถาบันฯ ได้ประสบความสำเร็จอย่างดีตามนโยบายและภารกิจที่ตั้งไว้ ในช่วงแรก เป็นช่วงเวลาที่ สถาบันฯ ได้พัฒนาตนเอง จนเป็นที่ยอมรับในภาคอุตสาหกรรมของประเทศแทบทุก Segment ว่าสถาบันฯ เป็นหนึ่งในผู้นำทางด้านการให้การรับรองทางด้านมาตรฐานการจัดการ สถาบันฯ สามารถมีผลการดำเนินการที่มีรายได้มากกว่ารายจ่ายและสามารถเลี้ยงตนเองได้ แต่การที่จะให้สถาบันฯ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยที่ยังดำเนินการเหมือนเช่นทุกๆ ปีที่ผ่านมา โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ นั้น คงยากที่จะเป็นไปได้ ในช่วงหลังที่ผ่านมา สถาบันฯ ก็เหมือนกับองค์กรอื่นๆ ต้องผจญอยู่ในยุคที่มีอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงในแทบทุกๆ ด้านที่เร็วมาก ทั้งด้านความต้องการใหม่ๆ ของผู้ใช้บริการที่มากขึ้น ด้านกระบวนการภายในที่จะต้องตอบสนองความต้องการใหม่ๆ เหล่านั้น บุคลากรของสถาบันฯ ก็ต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากขึ้นกว่าเดิม โดยเฉพาะความสามารถที่จะสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับลูกค้าเหล่านั้น และที่สำคัญสถาบันฯ จะต้องสร้างรูปแบบของธุรกิจ (Business Model) ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ Global Trends เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะทำให้เกิดการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง

สถาบันฯ มีการบริหารในลักษณะบูรณาการ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทางที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายที่ชัดเจน พร้อมทั้งมีกระบวนการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ทุกระดับทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงของแต่ละหน่วยธุรกิจที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (Aligned) ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่แต่ละคนรับผิดชอบ และสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ สถาบันฯ ตระหนักดีว่า การที่จะบริหารจัดการให้สถาบันฯ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีการการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง ที่สำคัญไม่ว่าสถาบันฯ จะมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงใด หากสถาบันฯ ไม่สามารถ Execute กลยุทธ์เหล่านั้นได้ ก็ไม่มีความหมายใดๆ สถาบันฯ จึงได้นำเอา Balanced Scorecard หนึ่งในเครื่องมือสมัยใหม่ในการดำเนินการ Strategy Execution มาใช้ในสถาบันฯ ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญมากต่อผลสำเร็จที่ก้าวกระโดดของสถาบันฯ ในช่วงระยะหลังๆ นี้ และจากประสบการณ์เหล่านี้ รวมทั้งการได้ร่วมมือกับผู้คิดค้นเครื่องมือการบริหารต่างๆ สถาบันฯ ได้นำไปถ่ายทอดให้กับผู้ประกอบการต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ

MASCI'S S^3 Culture

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรหลักของสถาบันฯ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันฯ ให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้ สถาบันฯ ได้กำหนดการเสริมสร้างขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรเพิ่มเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ และสถาบันฯ ยังเล็งเห็นว่า ขีดความสามารถหลักใหม่เหล่านี้ ให้คุณค่าอันสำคัญยิ่งกับเจ้าหน้าที่ทุกคนของสถาบันฯ จึงได้กำหนดให้เป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมของสถาบันฯ ที่มีอยู่ให้ไปในทิศทางที่พึงปรารถนาไปพร้อมกัน นั่นก็คือ วัฒนธรรม S3 (Smart, Service Excellence, Strategy Execution)

- เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ต้องเป็นคนที่เรียกได้ว่า สมาร์ท (Smart) คือ เป็นผู้ที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self Learning) รู้อย่างแตกฉานในด้านที่ตนรู้ (Mastery) เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด คล่องแคล่วฉับไว (Agility) เป็นผู้ที่เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ตนเองไม่สามารถแก้ไขได้ แต่สามารถหา Network ที่เข้าถึงได้ เพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นๆ ได้ (Resourcefulness) และต้องเป็นคนที่เชื่อถือได้ (Trustworthiness)

- เจ้าหน้าที่ของสถาบันฯ ต้องมีจิตใจในการให้บริการที่เป็นเลิศ (Service Excellence) โดยสถาบันฯ ได้นำเอากระบวนการการสร้างประสบการณ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าให้กับผู้ใช้บริการ สถาบันฯ จะเริ่มนำมาดำเนินการในเร็วๆ นี้

- เจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกท่านได้รับการฝึกอบรมในเรื่องกระบวนการแปลกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และต้องมีความสามารถ ความชำนาญในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Execution) ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัจจุบันสถาบันฯ มี Business Approach ที่มุ่งเน้น Triple Bottom Line คือ มุ่งที่จะให้มีผลการดำเนินงานที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยมุ่งเน้นความสำเร็จทั้งสามด้านไปพร้อมๆ กันคือ ด้าน Economic, Social และ Environmental ด้วยการยึดหลักที่ว่า ไม่มีองค์กรใดที่จะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ด้วยการเอารัดเอาเปรียบผู้อื่น และทำลายสิ่งแวดล้อม และในช่วงนี้เองที่ทางสถาบันฯ ได้เริ่มถามตัวเองและหาคำตอบต่อคำถามที่ว่า "โลกนี้จะดีขึ้นไหม เมื่อท่านเป็นส่วนหนึ่งของโลกใบนี้" สถาบันฯ จึงได้เริ่มเน้นการทำกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบทางสังคม Social Responsibility และทางด้านรักษาสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น ดังเช่น ความร่วมมือกับสำนักงานอาสากาชาด สภากาชาดไทย ในโครงการต้นแบบโรงเรียนมาตรฐานระบบการต้านยาเสพติด และโครงการเยาวชนรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่สถาบันฯ จะร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในการพัฒนาให้เยาวชนรู้จักการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การทบทวน และการแก้ไข เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น ในระยะยาว สถาบันฯ มีความตั้งใจที่จะดำเนินการทั้งสามด้านนี้ในเชิงซ้อนและลึกยิ่งขึ้นไปอีก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา

- ทางด้าน Socio-Economic การมีส่วนช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน การสร้างโอกาสและอาชีพเพื่อให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

- ทางด้าน Socio-Environment ส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้ เพื่อให้ชุมชนมีจิตสำนึก และสามารถปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมได้เพื่อสภาวะแวดล้อมที่ดีขึ้นสำหรับชนรุ่นหลัง

- ทางด้าน Environmental Efficiency มีการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล โดยที่สำคัญไม่ไปทำลายสิ่งแวดล้อม

ทั้งหมดเป็นแผนการพัฒนาสถาบันฯ ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะได้ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และภารกิจของสถาบันฯ ที่ได้วางไว้

MASCI'S Business Approach : Triple Bottom Line

แนวโน้มหลักของโลก (Global Trends) ที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์กร

Finance

1. ROI จากการลงทุนในธุรกิจแบบดั้งเดิม (Traditional Business) มีผลตอบแทนและผลสำเร็จที่ต่ำ

2. ธุรกิจใหม่ที่ประสบความสำเร็จมาจากธุรกิจที่ใช้ทรัพยากรน้อย ต้นทุนต่ำ กำไรน้อย แต่มุ่งขายในตลาดเป้าหมายที่ใหญ่มาก

3. การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมไปสู่รูปแบบธุรกิจที่เน้นการสร้างคุณค่าเฉพาะเจาะจง กับประสบการณ์ของลูกค้ารายเดียว และสามารถเข้าถึง (Access Global Resources) ทรัพยากรทั่วโลก โดยที่ไม่ได้เป็นเจ้าของ (N=1 and R=G Model)

Customer

4. Consumer Activism – ความพึงพอใจของลูกค้าถึงจุดที่องค์กรไม่สามารถสร้างให้สูงขึ้น ถึงแม้องค์กรต่างพยายามพัฒนาสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ลูกค้ามีความต้องการมากกว่าสมัยก่อนมาก (More Demanding) ลูกค้าต้องการประสบการณ์เฉพาะตัว (Personalized Experiences) มากกว่าตัวสินค้า และคำตอบ (Products or Solutions)

5. Ubiquitous Connectivity – ลูกค้าได้รับข้อมูลข่าวสารได้เร็วและมากขึ้น ทั้งทางด้านโทรศัพท์มือถือและทาง Internet

6. Convergence of Technologies – ทางด้าน IT (Voice, Data and VDO) ทำให้ Virtual World เกิดขึ้นทุกหนแห่ง

Internal Process

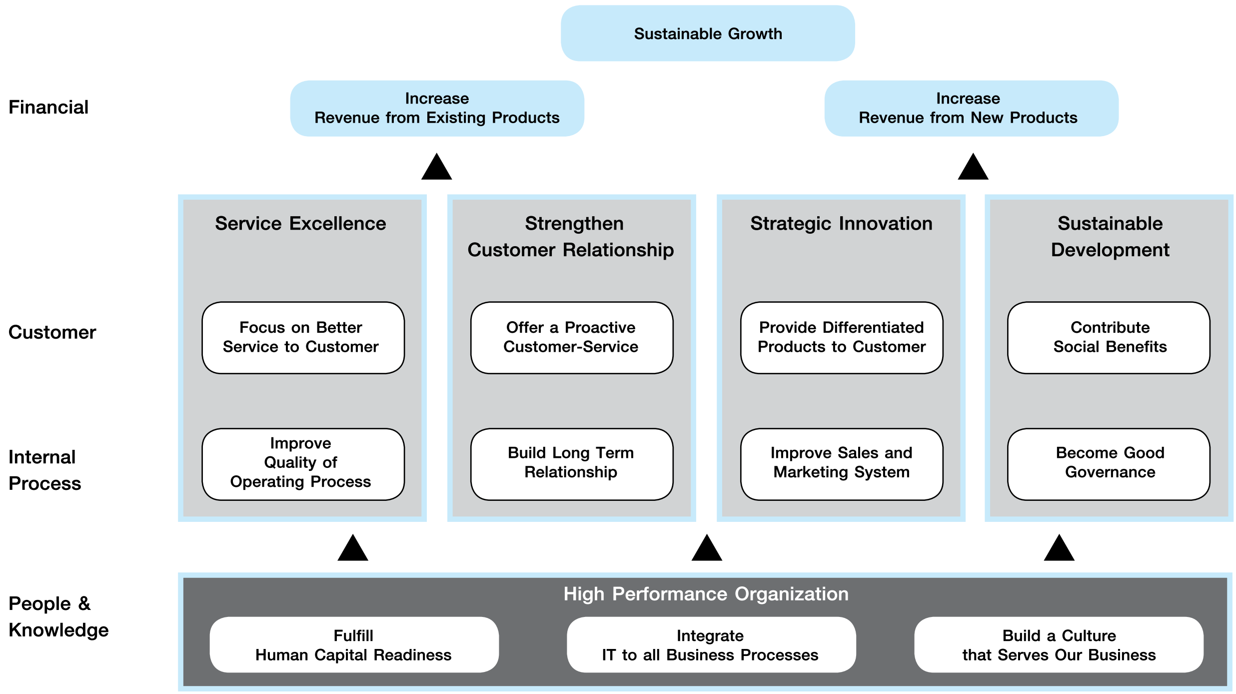
7. "Word of Mouth" Recommendation is the Most Powerful Consumer Effect

8. Social Networking ในด้านธุรกิจเพิ่มขึ้นอย่างทวีคูณบน Internet เกิดรูปแบบการร่วมมือใหม่ๆ (New Collaboration Platforms)

9. องค์กรเปิดเผยกระบวนการธุรกิจของเขาต่อผู้บริโภค และ Suppliers มากขึ้น รวมถึง R&D เพื่อเพิ่มความรู้ทางด้านการตลาด

10. Outsourcing เป็นที่นิยมมากขึ้น ซึ่งไม่ใช่มีจุดประสงค์ในการลดค่าใช้จ่ายขององค์กร แต่เพื่อสร้างการได้เปรียบในการแข่งขัน

MASCI STRATEGY MAP



โดย : อุษาศิริ สิริสุขะ

THE SOUL OF THE CORPORATION

จิตวิญญาณขององค์กร

> “How to Manage the Identity of Your Company”

จิตวิญญาณของความร่วมมือกันเกิดจากการหลอมรวมกันของอัตลักษณ์ขององค์กร โดยอัตลักษณ์ (Identity) คือ ลักษณะเฉพาะขององค์กร หรือภาพลักษณ์เกี่ยวกับองค์กร ที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ และเป็นลักษณะที่รับรู้และเข้าใจในหมู่พนักงาน ลูกค้า ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ยังหมายรวมถึงวิธีการที่องค์กรมองตนเอง และวิธีการที่องค์กรใช้จัดการกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

องค์กรสามารถใช้อัตลักษณ์ของตนในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ในกรณีที่เป็นอัตลักษณ์ที่แท้จริงไม่ใช่แค่การสร้างภาพ เนื่องจากอัตลักษณ์ไม่ใช่สิ่งที่สามารถเลียนแบบได้ จึงทำให้องค์กรที่มีอัตลักษณ์มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างได้มากกว่าคู่แข่ง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องบริหารจัดการอัตลักษณ์อย่างเหมาะสม โดยการทำให้เกิดความสมดุลระหว่างอัตลักษณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกส่วน รวมทั้งทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรเกิดความรู้สึกว่าอัตลักษณ์ขององค์กรเป็น

ข้อดีของอัตลักษณ์ (Identity)

ข้อดีของอัตลักษณ์ต่อองค์กรคือ การที่พนักงานรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะให้ความร่วมมือและจงรักภักดีต่อองค์กร มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาและยอมรับการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากนี้ พนักงานจะรู้สึกว่า องค์กรมีความชอบธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งบริหารตัวเขาเองด้วย สิ่งเหล่านี้เกิดจากการที่องค์กรกลายเป็นสังคมของพนักงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ไม่มีใครเลียนแบบได้ ภายในเวทีการแข่งขันในตลาด องค์กรที่มีอัตลักษณ์จะได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือและสามารถมองเห็นแนวโน้มในอนาคตได้อย่างชัดเจน

ข้อเสียของอัตลักษณ์ (Identity)

- การที่องค์กรมีความหลงตัวเอง (Narcissism) ว่ามีเอกลักษณ์ที่ไม่มีใครสามารถทำลายได้ ทำให้ขาดความไวต่อการตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปช้ากว่าคู่แข่ง

- การเกิดความขัดแย้งในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกัน (Identity Conflict) ซึ่งการมีอัตลักษณ์ที่ต่างกันทำให้มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรและหลักการในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรขาดเอกภาพ

- อัตลักษณ์ในหน่วยงานและคนขององค์กรที่มากเกินไปสามารถทำให้องค์กรอ่อนแอได้ หรือเกิดความแตกแยก (Fragmentation) ส่งผลให้องค์กรปราศจากความร่วมมือซึ่งกันและกันของคนภายในองค์กร เนื่องจากคนในองค์กรจะให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของตนเองหรืออัตลักษณ์ของกลุ่มสังคมของตนมากกว่า

อัตลักษณ์กับการควบรวมกิจการ

- **การรวมอัตลักษณ์ในกรณีที่มีการควบรวมกิจการมี 4 ลักษณะ**

  ลักษณะที่ 1 : การรวมแบบอาณานิคม อัตลักษณ์ของหน่วยงานที่เล็กกว่าจะถูกยกเลิกและเกิดอัตลักษณ์ใหม่ตามแบบหน่วยงานแม่

  ลักษณะที่ 2 : การรวมแบบสมาพันธ์ เป็นการรวมอัตลักษณ์ที่ตรงกันข้ามกับแบบอาณานิคมอย่างสุดขั้ว หน่วยงานที่เล็กกว่าจะสามารถคงอัตลักษณ์ของตัวเองทั้งหมดได้

  ลักษณะที่ 3 : การรวมแบบมีหน่วยงานแม่เป็นคนสร้างอัตลักษณ์ที่เป็นส่วนรวม แต่ในระดับย่อย หน่วยงานเล็กยังสามารถคงอัตลักษณ์ของตนเองได้โดยไม่ขัดกับอัตลักษณ์ของหน่วยงานแม่

  ลักษณะที่ 4 : การรวมกันเชิงสัญลักษณ์ หน่วยงานเล็กจะโดนยุบอัตลักษณ์ที่เคยมีมาทั้งหมดแล้วมีอัตลักษณ์ใหม่เกิดขึ้นเพื่อความชัดเจนในตลาดเป้าหมายต่อไปเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานแม่และหน่วยงานลูก

- **ข้อควรระวังในการควบรวมอัตลักษณ์มี 2 ประการ**

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจกับอัตลักษณ์ที่มีอยู่เดิมไม่ว่าจะมีการควบรวมอัตลักษณ์แบบใดก็ตาม หากมีการละเลยอัตลักษณ์เดิมจะมีแรงต้านจากพนักงานทันทีเนื่องจากอัตลักษณ์ นั้นเป็นส่วนหนึ่งของตัวตนของพนักงาน
2. การใช้รูปแบบการรวมอัตลักษณ์หนึ่งแต่กลับใช้วิธีที่ไม่สอดคล้องกับการควบรวม เช่น ผู้บริหารประกาศว่า จะใช้รูปแบบการรวมอัตลักษณ์แบบหนึ่ง แต่ใช้วิธีจัดการการรวมอัตลักษณ์อีกรูปแบบหนึ่งในทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดความล้มเหลวในการควบรวม

- **ในกรณีที่มีการควบรวมกิจการหรือการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ มีคำถาม 3 ข้อที่ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบ**

1. อัตลักษณ์ขององค์กรคุกคามพันธมิตรขององค์กรหรือไม่
2. พันธมิตรขององค์กรต้องการองค์กรที่แยกออกไปต่างหากในการดำเนินธุรกิจร่วมกันหรือไม่
3. อัตลักษณ์ใดที่องค์กรต้องการให้พันธมิตรขององค์กรคงอยู่

องค์ประกอบของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์

- ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์

- มีการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีความสม่ำเสมอในการแสดงอัตลักษณ์ขององค์กรให้กับทั้งบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

- มีภาวะผู้นำอย่างสม่ำเสมอภายในองค์กร

- □□â □□□à □□□□□â □à □□□□□□□□□□□□â □□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□□ □í □□□□à □□□□□□□□□□□ à □□□□□â □í □□□□□â □â □ □□□

ที่สำคัญ ต้องไม่ลืมว่าอัตลักษณ์คือ ส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของทั้งปัจเจกบุคคล กลุ่มพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กร เราจึงอาจพูดได้ว่า การจัดการกับอัตลักษณ์ คือ การจัดการกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กรที่แสดงถึงความชอบธรรมที่องค์กรจะสามารถจัดการกับทุกๆ ฝ่าย หากสามารถจัดการกับอัตลักษณ์ได้ สิ่งที่องค์กรจะได้รับคือ ความเป็น

ข้อมูลอ้างอิง

The Soul of the Corporation

by Hamid Bouchikhi and John R. Kimberly

โดย : สำราญ สอนผึ้ง

นวัตกรรมยุคใหม่: การผลักดันคุณค่าร่วมผ่านเครือข่ายระดับโลก

"Ideas ใหม่ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กรเท่านั้น แต่เกิดมาจากลูกค้าซึ่งลูกค้าเพียง 1 คนอาจให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับสินค้า บริการหรือการบริหารจัดการซึ่งเป็นสิ่งที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามสมการ N=1, R=G"

ทุกวันนี้ดูเหมือนว่าเทคโนโลยีที่มีอยู่จะแสดงบทบาทเป็นเจ้านายเราเข้าไปทุกวัน ทำนองว่า คอมพิวเตอร์เป็นนาย ผู้ใช้เป็นบ่าว บางครั้งคำถามมากมายมักจะเกิดขึ้นกับเราเสมอๆ เช่น เราจะสามารถตอบสนองตอบความต้องการของลูกค้าประเภทที่เปลี่ยนแปลงความต้องการอยู่บ่อยๆ ได้อย่างไร หรือจะทำอย่างไรเราจะเกาะติดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจที่เกิดขึ้นในโลกใบนี้ได้อย่างทันท่วงทีได้อย่างไร

สำหรับบรรดาคำถามต่างๆ ข้างต้นนั้น C.K. Prahalad และ M.S. Krishnan กูรูทางด้านการจัดการ แห่ง University of Michigan's Ross School of Business ได้นำเสนอแนวทางเพื่อตอบคำถามหรือข้อสงสัยเหล่านั้นผ่านทางหนังสือชื่อ **นวัตกรรมยุคใหม่: การผลักดันคุณค่าร่วมผ่านเครือข่ายระดับโลก (The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value Through Global Networks)** โดยได้บรรยายถึงกฎเกณฑ์ใหม่ 2 ประการสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ได้แก่ N=1 และR=G

ข้อแรก N=1: ความต้องการของลูกค้าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เป็นความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์และบริการทั่วๆ ไป ที่มีขายหรือบริการอยู่ทั่วๆ ไปในท้องตลาด เปลี่ยนเป็นความต้องการประเภทที่ช่วยสร้างประสบการณ์ส่วนตัว มีเอกลักษณ์ ที่ไม่มีใครเหมือนให้กับลูกค้า

ข้อที่สอง R=G: การที่ผู้ประกอบการจะสามารถสนองความต้องการของลูกค้าประเภท N=1 ได้นั้น ผู้ประกอบการต้องสามารถเสาะแสวงหาชิ้นส่วนประกอบหรือองค์ประกอบชั้นเลิศได้ในเวลาอันรวดเร็วและราคาไม่แพงด้วย

การจะบรรลุถึงหลักการทำธุรกิจใหม่ข้างต้นได้นั้น ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ เสียก่อน

1. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการของธุรกิจ

สิ่งแรกที่องค์กรธุรกิจต้องทำ คือเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจของตัวเองเสียก่อน แต่การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องยึดกับหลักการสำคัญสองประการ ได้แก่ คุณค่า (Value) ที่องค์กรเคยให้ไว้กับลูกค้าแต่ละราย แม้ว่าองค์กรจะมีลูกค้าเป็นร้อยๆ รายก็ตาม องค์กรต้องทำความเข้าใจและรู้ถึงคุณค่าหรือประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากองค์กร (ข้อนี้แทนด้วยสมการ N=1) ประการที่สองให้ตระหนักไว้เสมอว่า ไม่มีองค์กรใดๆ ในโลกนี้ที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้าทุกๆ รายได้ แม้ว่าองค์กรจะมีขนาดใหญ่โต หรือมีพื้นที่บริการครอบคลุมทั่วโลกก็ตาม ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเข้าใกล้สมการ N=1 มากที่สุด องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงจำเป็นต้องอาศัยของดี (ซึ่งได้แก่ทรัพยากร หรือชิ้นส่วน หรือองค์ประกอบชั้นเลิศ) ที่มีการผลิตได้จากแหล่งต่างๆ ทั่วโลก ทั้งจากแหล่งผลิตเล็กๆ จนถึงแหล่งผลิตขนาดใหญ่ (ข้อนี้แทนด้วยด้วยสมการ R=G ซึ่งหมายถึงการได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ จากแหล่งผู้ขายหรือผู้ผลิตจากทั่วโลก) จากแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า มันไม่ใช่ทางเลือกอีกต่อไปในการดำเนินธุรกิจ แต่มันเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำต่างหาก

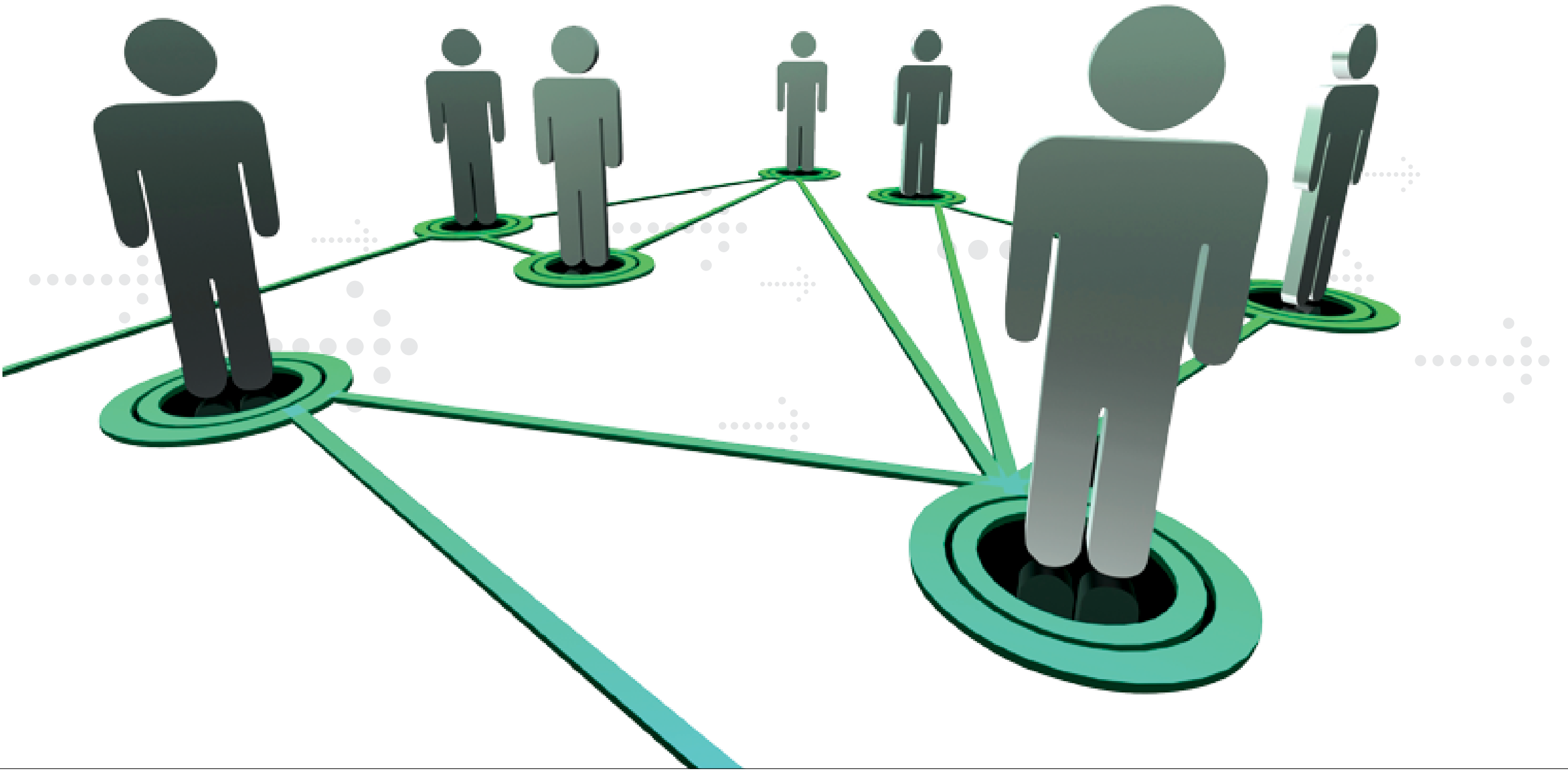
2. การพัฒนาหลักการใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม

ในการสร้างคุณค่าและขีดความสามารถเพื่อใช้ประโยชน์ในการแข่งขันทางธุรกิจ จำเป็นต้องอาศัยหลักการสำคัญสองประการ ดังต่อไปนี้

หลักการที่ 1 (N=1) ลูกค้าแต่ละรายคือเป้าหมายของการสร้างประสบการณ์ ดังนั้นการสร้างคุณค่าต้องพุ่งเป้าหมายไปที่ลูกค้าแต่ละราย ในหลักการ N=1 นั้น ทำให้บริษัทที่มีการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม ต้องมีการปรับตัวในหลายๆ ด้าน เนื่องจากตามหลักการใหม่นี้มีความต้องการในหลายๆ ประการที่องค์กรธุรกิจต้องเผชิญ ได้แก่ ความต้องการที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility) มากขึ้น ความต้องการด้านคุณภาพ ต้นทุน และประสบการณ์ใหม่ๆ (Quality, Cost and Experience) ความต้องการเครือข่ายที่ร่วมมือกัน (Collaborative Networks) ความต้องการที่มีความสลับซับซ้อน (Complexity) มากขึ้น การเผชิญหน้าโดยตรงกับลูกค้า (Customer Interfaces) และความต้องการที่มีมากขึ้น (Scalability) ในขณะที่องค์กรมีการขยายการดำเนินงานไปทั่วโลกนั้น การดำเนินการต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับความหลากหลายของภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณีและบรรทัดฐานทางสังคมด้วย

หลักการที่ 2 (R=G) หลักการนี้ให้พยายามทำความเข้าใจลักษณะและวิธีการที่องค์กรขนาดใหญ่ใช้ในการเข้าถึงทรัพยากรที่มีคุณภาพสูงแต่มีราคาต่ำ แต่มักจะพบว่าบางครั้งองค์กรก็ยังคงต้องพบกับความท้าทายบางประการในการจะนำหลักการ R=G นี้เข้าไปใช้ เช่น การเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ (Access to Resources) เปลี่ยนเป็นการเข้าถึงผู้ขายระดับโลกที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ความรวดเร็ว (Speed) ในการดำเนินการ ความต้องการที่มีมากขึ้น (Scalability) ดังนั้นการเลือกวิธีการ Outsourcing เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้น การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม (Innovation Arbitrage) โดยการ Licensing, Collaboration, หรือ Acquisition

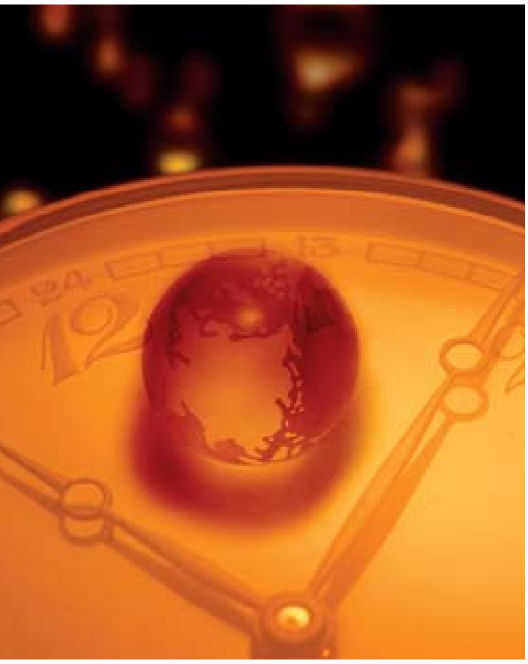
ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรมีลักษณะการดำเนินการแบบ N=1 และ R=G เราต้องลืมการจัดการแบบเดิมๆ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่กำลังก้าวเข้าสู่สังคมแบบ N=1 และR=G ดังจะเห็นได้จากเช่น ชุมชนเว็ปไซต์ ต่างๆ เช่น MySpace, YouTube, Orkut, Facebook เป็นต้น



การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องเกิดมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง และผู้วิเคราะห์เกิดความเข้าใจ จนสามารถมองเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ จึงจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า

3. กระบวนการธุรกิจ : สิ่งแรกที่ก่อให้เกิดนวัตกรรม

กระบวนการธุรกิจเป็นสิ่งแรกที่องค์กรต้องให้ความสนใจเพื่อให้มันไปด้วยกันได้กับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และตามที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า กระบวนการธุรกิจเป็นตัวเชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์ กิจกรรมต่างๆ ในบริษัท และรวมถึงพันธมิตร เครือข่ายและลูกค้า ขณะเดียวกันสิ่งที่มีผลกระทบต่อกระบวนการธุรกิจ ประกอบด้วย ผลกระทบจากสถาปัตยกรรมทางเทคนิค (Technical Architecture) เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร และผลกระทบจากสถาปัตยกรรมทางสังคม (Social Architecture) เช่น โครงสร้างองค์กร อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น ดังนั้นหากองค์กรต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจเป็นอันดับแรก



4. การพินิจพิเคราะห์อย่างถ่องแท้เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน ต้องเกิดมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างต่อเนื่องและผู้วิเคราะห์เกิดความเข้าใจ จนสามารถมองเห็นเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ จึงจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ไม่ใช่การเข้าใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นไปแล้ว นอกจากนั้นองค์กรต้องมีความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรที่อยู่ในที่ต่างๆ ในโลก ด้วยความรวดเร็ว (Agility) ยิ่งเป็น Real-time ได้ยิ่งดี ทั้งนี้ก็เพื่อการตอบสนองหรือสร้างประสบการณ์ร่วมให้กับลูกค้าในลักษณะ N=1 ได้อย่างมีประสิทธิผลนั่นเอง

5. สถาปัตยกรรมด้านเทคนิคเพื่อการสร้างนวัตกรรม

ในโลกของ N=1 องค์กรต้องขึ้นอยู่กับผู้ส่งมอบและผู้บริโภคจำนวนมาก ดังนั้นระบบฐานข้อมูลจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ในลักษณะที่เป็น Real-time และขณะเดียวกันระบบต่างๆ นั้น ต้องมีความโปร่งใสเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยความจริงใจและมีประสิทธิภาพ รวมถึงต้องมีความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ด้วยเช่นกัน

และในขณะเดียวกันองค์กรต้องก้าวข้ามระบบเดิมที่เน้นการปฏิบัติการ (Transaction) โดยเปลี่ยนเป็นระบบปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ให้มากขึ้น ดังนั้น Spec. สำหรับสถาปัตยกรรม ICT ในโลกของ N=1 ควรเป็นการเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันให้มากขึ้น สามารถเข้าถึงได้จากทุกหนทุกแห่ง และมีลักษณะ Real-time

6. สถาปัตยกรรมทางสังคม

สถาปัตยกรรมทางสังคม เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ระบบ กระบวนการโดยรวมขององค์กร ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลรวมถึงทักษะต่างๆ บางครั้งการเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจทำได้ยากลำบากเนื่องจากสาเหตุหลายๆ ประการ เช่น ขาดการเผยแพร่ของผู้บริหาร เป้าหมายของพนักงานไม่ไปในทางเดียวกัน ขาดระเบียบวินัย เป็นต้น ดังนั้นแนวทางหนึ่งที่นำพาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ คือ การพยายามปรับองค์กรเข้าสู่หลักการ N=1 และ R=G

7. ความมีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น: เป้าหมายความสำเร็จของธุรกิจแบบ N=1 และ R=G

เป้าหมายความสำเร็จของธุรกิจแบบ N=1 และ R=G คือ ความมีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น ดังนั้นในหลายๆ องค์กรต้องมีความสามารถทั้งในด้านสถาปัตยกรรมทางเทคนิคและสถาปัตยกรรมทางสังคมพร้อมๆ กัน และขณะเดียวกัน ในการทำให้กระบวนการธุรกิจมีคุณภาพที่ดี จึงมักมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกระบวนการธุรกิจขึ้นมาเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เช่น เกี่ยวกับ IT สามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

8. การจับคู่ระหว่างโอกาสกับทรัพยากร

ในการจับคู่ระหว่างชิ้นส่วนที่อยู่ในที่ต่างๆ ในโลกนั้นเป็นเสมือนการสร้างโอกาสในการแข่งขันโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะเป็นพลวัต และโดยทั่วไปในปัจจุบันไม่ใช่เป็นการ Outsourcing แต่เป็นการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบชั้นดีจากที่ต่างๆ เข้ามาประกอบเข้าด้วยกัน ดังนั้นการที่จะสามารถเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือวัสดุชั้นดีเข้ามาประกอบกันได้นั้น องค์กรต้องทราบว่ามีวัตถุดิบหรือวัสดุเหล่านั้นอยู่ที่ไหนบ้าง เครือข่ายสามารถจัดหาให้ได้ในเวลาที่เร็วที่สุดได้หรือไม่ ดังนั้นสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

9. วาระที่สำคัญสำหรับผู้จัดการองค์กรธุรกิจ

ในอนาคตอันใกล้เพียง 7-12 ปีข้างหน้านี้ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่างๆ ไปสู่การเป็นโลกแห่ง N=1 และR=G ก็คงไม่ใช่สิ่งใหม่อีกต่อไป เนื่องจากเราจะพบว่า คนมากกว่าห้าพันล้านคนจะติดต่อกันผ่านเครือข่ายโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ต และลูกค้าในอนาคตขององค์กรที่มีลักษณะเป็น Active Customer ปัจจุบัน คือเด็กที่มีอายุระหว่าง 12-15 ปี ในปัจจุบัน ดังนั้นจึงสามารถสรุปแนวโน้มหลักๆ ได้สามประการ ดังนี้ คือ

1. **ผู้บริโภคจะเข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรได้โดยการเชื่อมต่อได้จากทุกที่ทุกเวลา**
2. **ต้นทุนการดำเนินงานสามารถลดลงได้อย่างต่อเนื่องเนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ๆ และนวัตกรรม**
3. **ความร่วมมือระหว่างกันของบุคคลและการทำงานขยายวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ**

ดังนั้นหากองค์กรของท่านต้องการได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรของท่านต้องนำภาวะผู้นำออกมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ครั้งนี้

ข้อมูลอ้างอิง The New Age of Innovation by C.K. Prahalad and M.S. Krishnan

โดย : สาทร สรรค์พิพัฒน์

มาตรฐานระบบการจัดการกับความตกลงเสรีทางการค้า

“ ปี 2548 ถึงปัจจุบัน มีการประกาศใช้กฎระเบียบสินค้านำเข้าต่างๆ ประมาณ 2,166 ฉบับ ”

เป้าหมายหลักจากข้อตกลงเขตการค้าเสรี (Free Trade Area : FTA) คือ การรวมกลุ่มเศรษฐกิจโดยมีเป้าหมายเพื่อลดภาษีศุลกากรระหว่างกันภายในกลุ่มให้เหลือน้อยที่สุด หรือเป็น 0% และใช้อัตราภาษีปกติที่สูงกว่ากับประเทศนอกกลุ่ม การทำเขตการค้าเสรีในอดีตมุ่งในด้านการเปิดเสรีด้านสินค้า (Goods) โดยการลดภาษีและอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษีเป็นหลัก แต่เขตการค้าเสรีในระยะหลังๆ นั้น รวมไปถึงการเปิดเสรีด้านบริการ (Services) และการลงทุนด้วย

ประเทศไทยได้จัดทำข้อตกลงเสรีทางการค้า (Free Trade Agreement) แบบทวิภาคี และแบบพหุภาคี เป็นจำนวนมาก เช่น ประเทศบาห์เรน (29/12/2545) จีน (1/9/2547) อินเดีย (1/9/2547) ออสเตรเลีย (1/1/2548) นิวซีแลนด์ (1/7/2548) และญี่ปุ่น (3/4/2550) อาเซียนกับออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ อาเซียนกับอินเดีย อาเซียนกับเกาหลีใต้ อาเซียนกับยุโรป เป็นต้น ทั้งนี้ผลกระทบจาก FTA ที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยในระยะแรกๆ ด้านมูลค่าส่งออกและมูลค่านำเข้าจะไม่มากนัก เนื่องจากรายการสินค้าที่มีการปรับลดอัตราภาษี ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปรับตัวประมาณ 8-14 ปี และอัตราภาษีที่ลดลงสุทธิยังอยู่ในระดับที่มีผลลัพธ์ต่อราคาสินค้าโดยรวมไม่มากนัก

ในช่วงที่ผ่านมาประเทศไทยมีการใช้ประโยชน์จาก FTA มากขึ้น แต่หากวิเคราะห์ถึงภาพรวมของการค้าปกติของประเทศที่มีการเขตการค้าเสรีกับประเทศไทย จะเห็นว่าไทยยังเป็นฝ่ายขาดดุลการค้าประเทศคู่สัญญาเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหากฎระเบียบและมาตรฐานของความตกลงว่าด้วยอุปสรรคทางเทคนิคต่อการค้าภายใต้ของตกลงขององค์การการค้าโลก และข้อกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และกรรมวิธีการผลิตที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่ต้องเป็นไปตามมาตรฐานของแต่ละประเทศ ที่ผู้ผลิตสินค้าส่งออกของไทยยังไม่สามารถทำได้ตามข้อกำหนด ซึ่งปัญหานี้มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น กล่าวคือ ในระหว่างปี 2548-ปัจจุบัน ประเทศต่างๆ มีการประกาศใช้กฎระเบียบสินค้านำเข้าเพื่อคุ้มครองด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และมาตรฐานทางเทคนิครวมประมาณ 2,166 ฉบับ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นและจีนที่มีการประกาศใช้รวม 82 ฉบับและ 292 ฉบับ ตามลำดับ ดังนั้นผู้ผลิตสินค้าส่งออกของไทยจะต้องมีการพัฒนาสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่มีการประกาศใช้ไป

แนวทางการลดอุปสรรคด้าน SPS และ TBT คือการได้รับการรับรองผลิตภัณฑ์ (Product Certification) และการนำมาตรฐานระบบการจัดการ (Management System Standard) ตามระบบสากลมาใช้ในองค์กร และควรได้รับการรับรองจากหน่วยรับรองที่เป็นที่ยอมรับจากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม เช่น ระบบการบริหารจัดการตามระบบมาตรฐาน GMP และ HACCP สำหรับสินค้ากลุ่มอาหารและเครื่องดื่ม ปศุสัตว์ ประมงและประมงแปรรูป ผัก ผลไม้และผลิตภัณฑ์จากพืช ในกรณีสินค้านำเข้าประเทศในสหภาพยุโรปได้กำหนดห้ามนำเข้าสินค้าผัก ผลไม้ สินค้าปศุสัตว์ ประมง และกาแฟ ที่ไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน EUREPGAP ตั้งแต่ปี 2546 เป็นต้นมา สำหรับกลุ่มสินค้ายานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ เฟอร์นิเจอร์และวัสดุบรรจุภัณฑ์ไม้ สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ยาและเครื่องสำอาง และเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มาตรการ TBT จะมีในเรื่องการปิดฉลากสินค้า การห้ามใช้สารอันตรายในการผลิตสินค้า มาตรฐานผลิตภัณฑ์ มาตรฐานความปลอดภัย และมาตรฐาน REACH เป็นต้น

ดังนั้นโรงงานอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการส่งออกจะต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาสินค้า กระบวนการผลิต การใช้ปัจจัยการผลิตให้เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานสินค้า และมาตรฐานอื่นๆ ของประเทศผู้นำเข้าซึ่งจะเป็นตัวช่วยให้สินค้าไทยเป็นที่ยอมรับในประเทศผู้นำเข้ามากขึ้น ในขณะเดียวกันจะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรฐานระบบการจัดการอื่นๆ ที่ประเทศคู่ค้าสำคัญของไทยอาจนำมาใช้ เช่น มาตรฐาน EUREPGAP, REACH, ROHS และ WEEE เพราะจะเป็นเงื่อนไขสำคัญของสินค้าส่งออกของไทย

1

2

3

4

5

1 วันที่ 26 ก.ย. 51 สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอร่วมกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมจัดพิธีมอบโล่ และเกียรติบัตรรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม CSR-DIW โดยมีบริษัทชั้นนำของไทยจำนวน 28 บริษัท ที่เข้าร่วมโครงการดังกล่าว ดูรายละเอียดได้ที่ www.diw.go.th

2 สำนักงานอาสากาชาดไทย สภากาชาดไทย จัดอบรมหลักสูตร "หลักการและวิธีดำเนินงานในโรงเรียนต้นแบบมาตรฐานระบบการต้านยาเสพติด" (Qualifications For Anti-Drug Polocy : QAD) ให้แก่ ตัวแทนโรงเรียนใน จ.เชียงใหม่ โดยได้รับเกียรติจาก 1. รอ. นพ. ปริญญา พลังวชิรา 2. นางอัจฉรา สงวนพงศ์ ภริยาผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ นายกเหล่ากาชาดจังหวัดเชียงใหม่ 3. ศ.นพ. ดำรง เหรียญประยูร ผู้อำนวยการสำนักงานอาสากาชาด สภากาชาดไทย 4. นางพรรณี อังศุสิงห์ ผชอ.สรอ. 5. อจ. สุภัทร์ หล่อเพ็ญศรี และ 6. นางสาวนงลักษณ์ พงศ์พิสุทธิ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานอาสากาชาด สภากาชาดไทย (จากซ้ายไปขวา) เป็นวิทยากร ในวันที่ 21-22 ส.ค. 51

3 กระทรวงอุตสาหกรรม จัดพิธีมอบธงสัญลักษณ์ โครงการจากวันแม่ถึงวันพ่อ 116 วัน "อุตสาหกรรมรวมพลัง สร้างสรรค์ กีฬาสามัคคี" ทั้งนี้ นางพรรณี อังศุสิงห์ ผชอ.สรอ. เป็นตัวแทนสถาบันฯ รับมอบธงสัญลักษณ์ ในวันที่ 21 พ.ย. 51

4 คุณอาทิตยา วีรกาญจนา ผจก.บริหารคุณภาพ บริษัท เอซีจี โพลีโอเลฟินส์ จก. เข้าพบผู้บริหาร สรอ. พร้อมมอบของที่ระลึกในโอกาสขึ้นปีใหม่ 26 ก.ย. 51

5 คุณสำราญ สอนผึ้ง ผู้อำนวยการฝ่ายรับรองระบบ นำทีมเจ้าหน้าที่ สรอ. เยี่ยมเยียนลูกค้า เพื่อกระชับความสัมพันธ์และรับข้อเสนอแนะเพื่อนำมาพัฒนาการให้บริการของสถาบันฯ พร้อมทั้งมอบของที่ระลึกในโอกาสขึ้นปีใหม่ อาทิ สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย บริษัทซีพีออลล์ จก. (มหาชน) 16-17 ธ.ค.51

6 คณะผู้บริหารและพนักงานสถาบันฯ ร่วมกันจัดกิจกรรม Team Work Rally ครั้งที่ 10 ขึ้นในวันที่ 19-21 ธ.ค. 51 ที่ จ.เพชรบุรี เพื่อกระชับความสามัคคีในหมู่พนักงาน ตลอดจนมีการอบรมให้พนักงานทุกคนได้รับทราบและเข้าใจในกลยุทธ์สถาบันฯ ที่จะก้าวต่อไปในปี 2552

6

MASCI's Business Approach :

TRIPLE BOTTOM LINE

10th YEAR ANNIVERSARY 2008

Management System Certification Institute (Thailand)

1025, 11th Floor, Yakult Building, Phaholyothin Road, Samsen Nai,

Phayathai, Bangkok 10400, Thailand

Tel. (+662) 617-1727-36 Fax (+662) 617-1703-4, 617-1707-9

www.masci.or.th