

บทความวิจัย (ก.ค. - ธ.ค. 2562)

รูปแบบสมรรถนะขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

วีระศักดิ์ ธนาพรสิน นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

e-mail :verasak.tanaponsin@gmail.com มือถือ 081-9885680

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุรงค์ ศรีวงศ์วรรณะ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมพูนุท โมราชชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษามีวัตถุประสงค์ 1) พัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรกรณีศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร ผู้จัดการหน่วยธุรกิจ ผู้จัดการส่วนธุรกิจ ขององค์กรธุรกิจกรณีศึกษาในประเทศไทย จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มย่อย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา และ 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ การสนทนากลุ่มที่มยุทธศาสตร์ขององค์กรจำนวน 10 คน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และนำใช้กลยุทธ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ การระดมความคิดเห็น รูปแบบสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละและจำนวนของผลสัมฤทธิ์

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรกรณีศึกษาประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย การให้บริการครบวงจรและการพัฒนาสินค้าและบริการ 2) ด้านภาพลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย เป็นองค์กรผู้นำในอุตสาหกรรม ชื่อเสียงองค์กร และการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน 3) ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรและการประหยัดอันเนื่องจากขนาด การกำหนดกลยุทธ์องค์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร เป็นการแบ่งประเภทของลูกค้าและนำเสนอข้อเสนอให้ตรงกับกลุ่มลูกค้า ทำให้ได้สมรรถนะใหม่คือการตลาดอัจฉริยะ (The marketing intelligence) ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของสมรรถนะหลักขององค์กรและสรุปผลการดำเนินงาน คือ ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มเป็น 95 เปอร์เซ็นต์ อัตราการเพิ่มยอดขาย 10 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มลูกค้าได้ 20 ราย

คำสำคัญ: สมรรถนะหลักขององค์กร ความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Received: April 22, 2019, Revised May 1, 2019, Accepted May 8, 2019

Organizational Core Competencies for Sustainable Competitive Advantage

Verasak Tanaponsin, Ubon Ratchathani Rajabhat University, e-mail: verasak.tanaponsin@gmail.com

Asst.Prof.Dr.Jaturong Sriwongwan, Ubon Ratchathani Rajabhat University

Asst.prof.Chompunoot Morachat.Ph.D., Ubon Ratchathani Rajabhat University

Abstract

The research aimed to study 1) Identifying Organizational Core Competencies model for Sustainable Competitive Advantage of a Case company. Sampled groups of the study were 12 of organization leader, business unit managers, and section managers. The instrument was a secondary data, in-depth interview and focus groups discussion. Collected data were analyzed by using percentage, and content analysis. 2) Implementing organization strategies for renew core competencies was used for a firm's sustainable business. Sampled groups of the study were 10 of organization strategic team. The research instruments were focus groups discussion and model evaluation. Collected data were analyzed by using percentage and content analysis..

The research findings were as follows: Organizational core competencies of the firm included 3 dimensions: 1) Innovation included Total customer service and Products and Services development.; 2) Organizational Reputation included Industry leading company, Corporate branding and Standards quality products and services production.; and 3) Operation excellence included Organizational culture and Economy of scale. Firm's sustainable business was achieved by implementing organization strategies for renew core competencies. The strategy is customer segmentation and specific offer for each customer. The market intelligence, a new core competence, has been created for the firm. The implement results are as following 1) Customer satisfaction was increased 95%, Sale volumes increased 10, and add 20 new customer.

Keywords: Core Competencies, Sustainable Competitive Advantage, Organizational Core competencies Model for Sustainable Competitive Advantage

คำขอขอบคุณ: งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากฎหมายมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

บทนำ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจอย่างในปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว ทำให้สภาพการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและมีความรุนแรงมากขึ้น การปรับตัวขององค์กรธุรกิจให้ทันและสอดคล้องกับสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ องค์กรธุรกิจทั่วโลกมีการพัฒนาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive advantage) อย่างมากมาย แนวคิดหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับและแพร่หลาย คือ การใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ในองค์กรเพื่อสร้างได้เปรียบในการแข่งขันทั้งจากโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควบคู่กับการรักษาความเข้มแข็งในการแข่งขันในปัจจุบัน แนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในปัจจุบันได้มุ่งความสนใจมาที่ความสามารถภายในองค์กรเป็นหลัก แทนการมุ่งเน้นที่การพัฒนาสินค้าและบริการแต่

เพียงเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถองค์กรที่เป็นสมรรถนะหลักองค์กร (Organizational Core Competencies) ทั้งนี้เพราะสมรรถนะหลักองค์กรมีความยั่งยืนต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขันมากกว่าตัวสินค้าและบริการ (Papula and Volna, 2013: 1) การบริหารสมรรถนะหลักองค์กรเป็นการบริหารจัดการองค์กรอย่างหนึ่ง เป็นการนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และแตกต่างให้กับลูกค้าในตลาดเป้าหมาย คุณค่าและความแตกต่างที่เกิดจากการบูรณาการการใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งด้วยการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรบนพื้นฐานของสมรรถนะหลักองค์กรในการสร้างคุณค่าที่คู่แข่งในปัจจุบันและในอนาคตไม่สามารถทำได้ นับเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจที่ร่วมสมัยใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อก้าวข้ามผ่านวิกฤติการณ์นี้ให้ได้ แนวคิดกลยุทธ์สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากภายในองค์กรจึงถูกนำมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถแข่งขันอย่างยั่งยืน (Hill and John, 2007: 7-8).

รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ของการวิจัยนี้รูปแบบนี้มีความแตกต่างจากรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนอื่น คือ เป็นรูปแบบที่ได้จากการผสมผสานแนวคิดการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร ตามแนวคิดทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร และแนวคิดสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อค้นหาว่าองค์กรจะใช้สมรรถนะหลักขององค์กรอย่างไรในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ควบคู่กับกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมและตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม ตามแนวคิดการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม(เอกชัย อภิศักดิ์กุลสม,2549) เพื่อหาคำตอบว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร เป็นการวิเคราะห์ทั้งจากภายในสู่ภายนอกและภายนอกสู่ภายในขององค์กรในการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Barney, J.B. and Hesterly, 2015; Barney, 2011; Grant, 2011) ทำให้รูปแบบการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันขององค์กรธุรกิจใช้ไม่ได้ เพราะเป็นรูปแบบที่แยกการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรแยกจากกัน รูปแบบที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นการใช้เครื่องมือและขั้นตอนการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ทำปัจจัยภายในและภายนอก และทำการทดสอบกับองค์กรกรณีศึกษาที่เป็นองค์กรธุรกิจของไทย ด้วยความสำคัญของปัญหาและเหตุผลดังกล่าวนี้ทำให้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่เป็นแนวคิดที่ได้จากวางแผนตามแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยมาทำให้เกิดเป็นรูปธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงกับองค์กรธุรกิจโดยเฉพาะกับบริบทขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย

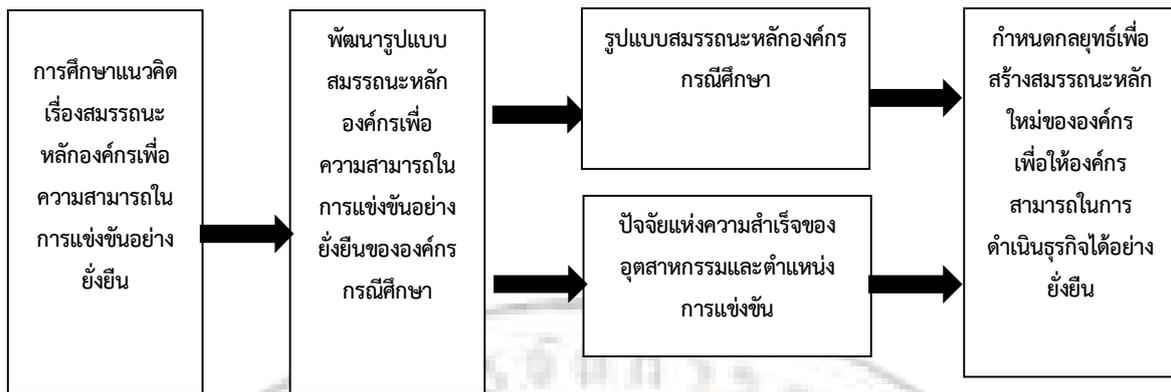
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. พัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรกรณีศึกษา
2. กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถในการดำเนินธุรกิจได้อย่าง

ยั่งยืนและทดลองใช้จริง

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจัดขึ้นโดยได้ประยุกต์จากแนวคิดทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร แนวคิดสมรรถนะขององค์กร และแนวคิดสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม เป็นปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังที่แสดงใน ภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงกรณีศึกษา (Case study research) ขององค์กรธุรกิจในประเทศไทย โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรกรณีศึกษา

ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกนอกองค์กร เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมและตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมตามแนวคิดการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อหา ทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร ตามแนวคิดทรัพยากรพื้นฐานขององค์กร และแนวคิดสมรรถนะหลักขององค์กร ทำการสรุปรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรกรณีศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้นำองค์กร ผู้จัดการหน่วยธุรกิจ ผู้จัดการส่วนธุรกิจ ขององค์กรธุรกิจกรณีศึกษาในประเทศไทย จำนวน 12 คน

วิธีการวิจัยที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มย่อย และการศึกษาข้อมูลองค์กรต่างๆในอุตสาหกรรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เครื่องมือวิเคราะห์คุณสมบัติ และการลงความเห็นร่วมรูปแบบสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ระยะที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เป็นการนำรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 มากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และทำการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรด้วยทฤษฎีศาสตร์ขององค์กร แล้วนำสมรรถนะหลักใหม่ไปใช้ในดำเนินงานและทำการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยทฤษฎีศาสตร์ขององค์กรจำนวน 10 คน

วิธีวิจัยที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดเห็นและกำหนดกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม เครื่องมือวิเคราะห์คุณสมบัติ และแบบประเมินผลการดำเนินงาน รูปแบบสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ของผลสัมฤทธิ์

ผลการวิจัย

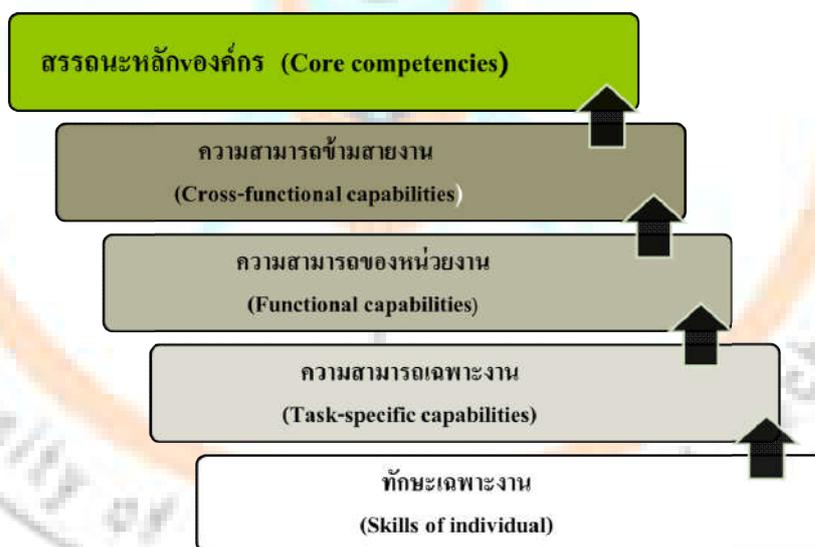
ระยะที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร
กรณีศึกษา

ประกอบด้วย

1.1 ผลการศึกษาสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรในอุตสาหกรรมเปรียบเทียบกับองค์กรกรณีศึกษา ทำให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมและตำแหน่งของการแข่งขันขององค์กรกรณีศึกษา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง ประกอบด้วย ภาพลักษณ์องค์กร ชื่อเสียงองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การบริการครบวงจร และการพัฒนาสินค้าและบริการ ส่วนตำแหน่งการแข่งขันขององค์กร พบว่า องค์กรกรณีศึกษามีตำแหน่งการแข่งขันโดยเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม และมีส่วนแบ่งของการตลาดมากที่สุด

1.2 ผลการศึกษาปัจจัยภายในองค์กรโดยการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจขององค์กร เพื่อหาทรัพยากรและความสามารถขององค์กร และทำการวิเคราะห์โครงสร้างลำดับชั้นของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ดังแสดงด้วยภาพที่ 1 เพื่อวิเคราะห์หาความสามารถขององค์กรที่เป็นความสามารถข้ามสายงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆที่ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของหน่วยงานและใช้ในการวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักต่อไป

ผลการวิจัยพบว่าความสามารถข้ามสายงาน ประกอบด้วย ให้บริการครบวงจร ชื่อเสียงองค์กรการประหยัดเนื่องจากขนาด การบริหารความพึงพอใจลูกค้า การพัฒนาสินค้าและบริการ ความร่วมมือกับลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ การขยายตลาดใหม่ และ วัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 2 แสดงโครงสร้างลำดับชั้นของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร

1.3 ผลการวิเคราะห์หารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นการนำความสามารถข้ามสายงานที่วิเคราะห์ได้มาทดสอบคุณสมบัติด้วยเครื่องมือทดสอบ 2 แบบ ได้แก่

1) การทดสอบด้วยแนวคิดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของ Barney ด้วยการตอบคำถามว่าทรัพยากรและความสามารถนั้นมีคุณค่าหรือไม่ หาได้ยากหรือไม่ ลอกเลียนแบบได้ยากหรือไม่ และมีสิ่งอื่นทดแทนได้หรือไม่ หรือเป็นการทดสอบคุณสมบัติ VRIN ของความสามารถขององค์กรที่เป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2) การทดสอบตามแนวคิดสมรรถนะหลักของ Prahalad and Hamel ที่ประกอบด้วยคำถามดังนี้ ทรัพยากรและความสามารถนั้นมีคุณค่าต่อลูกค้าหรือไม่ หายากหรือมีลักษณะเฉพาะหรือไม่ ยากต่อการเลียนแบบโดยคู่แข่งหรือไม่ และสามารถใช้ได้กับสินค้าหรือธุรกิจหรือไม่

ความสามารถข้ามสายงานที่มีคุณสมบัติครบตามการทดสอบทั้ง 2 นั้น ความสามารถข้ามสายงานนั้นถือว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร ผลการวิจัยในขั้นตอนนี้พบว่าสมรรถนะหลักขององค์กร สามารถแสดงได้ในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 แสดงสมรรถนะหลักขององค์กรกรณีศึกษาตามลำดับความสำคัญ

สมรรถนะหลัก	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้บริการครบวงจร ● วัฒนธรรมองค์กร ● องค์กรผู้นำในอุตสาหกรรม ● ชื่อเสียงองค์กร ● การประหยัดเนื่องจากขนาด
-------------	---

1.4 ทำการหารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ในขั้นนี้เป็นการนำสมรรถนะหลักที่วิเคราะห์ที่ได้จัดเป็นรูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กร รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรสามารถแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ คือ

1. ด้านนวัตกรรม ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ให้บริการครบวงจร และการพัฒนาสินค้าและบริการ
2. ด้านภาพลักษณ์องค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะหลักเป็นองค์กรผู้นำในอุตสาหกรรม ชื่อเสียงองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร
3. ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก วัฒนธรรมองค์กร การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด

ระยะที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์องค์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เป็นการนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนสมรรถนะหลักใหม่ที่สร้างขึ้น คือ การตลาดอัจฉริยะ (The marketing intelligence) เป็นสมรรถนะหลักที่มีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง มีแนวคิดพื้นฐานจากกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าแบบครบวงจร (Total customer solution) ที่มีองค์ประกอบ คือ การแบ่งกลุ่มลูกค้าให้ชัดเจน และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มให้ครบถ้วน เป้าหมายของสมรรถนะหลักนี้ คือ การดึงดูดความสนใจ การสร้างความพึงพอใจ และการรักษาลูกค้าขององค์กร

ผลการนำสมรรถนะหลักไปดำเนินงาน พบว่า สามารถเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มเป็น 95 เปอร์เซ็นต์ มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น 20 ราย และสามารถเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์

อภิปรายผลการวิจัย

1. รูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรทั้ง 3 ด้านมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักหรือความสามารถหลักขององค์กร 3 ด้านของเคย์ (Kay's distinctive capabilities) (Kay, 1993) และงานวิจัยเรื่ององค์กรที่ไชด์ของคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์(อาณัติ ลิ้มคเดช และคณะ, 2552)ดังมีรายละเอียดดังนี้

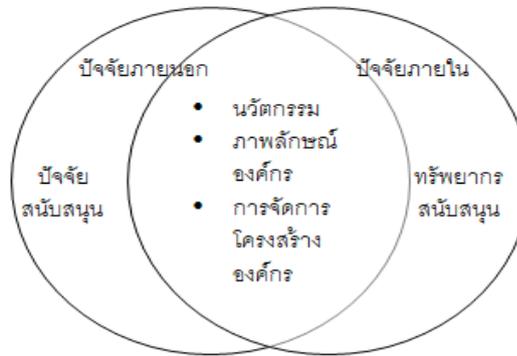
สมรรถนะหลักด้านภาพลักษณ์องค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ อย่างเช่น ชื่อเสียงองค์กร การที่องค์กรเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าและบริการที่มี

คุณภาพได้มาตรฐาน เป็นต้น ภาพลักษณ์องค์กรเป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้เวลาและการทุ่มเททรัพยากรขององค์กรในการสร้างมากเป็นระยะเวลาหนึ่งและเป็นประสบการณ์ของลูกค้าที่ต่อสินค้าและบริการขององค์กร นับเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร องค์กรทุกองค์กรและทุกอุตสาหกรรมพยายามอย่างยิ่งในการสร้างสมรรถนะหลักด้านภาพลักษณ์องค์กรนี้ สำหรับองค์กรกรณีศึกษาแล้วสมรรถนะหลักด้านภาพลักษณ์องค์กรถือได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์กรเพราะองค์กรเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศว่าเป็นองค์กรผู้นำในอุตสาหกรรม มีความน่าเชื่อถือในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ที่ได้มาตรฐานสากลและการยอมรับของบริษัทน้ำมันชั้นนำของโลก ทำให้เป็นองค์กรที่ลูกค้าในประเทศและต่างประเทศนิยมเลือกใช้เป็นอันดับต้นๆ และทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าใหม่ได้เป็นอย่างดี เป็นสมรรถนะหลักที่องค์กรผู้นำในอุตสาหกรรมต่างนิยมใช้เป็นความสามารถในการแข่งขัน อย่างเช่น NIKE, IPHONE, SAMSUNG, TOYOTA เป็นต้น และงานวิจัยของ Titov and Protsiv (2006)

สมรรถนะหลักด้านนวัตกรรม เป็นความสามารถขององค์กรในด้านการพัฒนาสินค้าและบริการ เป็นทั้งความสามารถขององค์กรที่องค์กรนำเสนอให้กับลูกค้าหรือเป็นความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การบริการแบบเบ็ดเสร็จ การพัฒนาสินค้าที่หลากหลายและสินค้า สมรรถนะด้านนวัตกรรมทำให้องค์กรสร้างสินค้าและบริการที่เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร อีกทั้งช่วยส่งเสริมสมรรถนะด้านภาพลักษณ์เป็นสมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากกับองค์กรด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta et al (2008)และงานวิจัยของ Titov and Protsiv (2006)

ด้านการดำเนินงานที่เป็นเลิศ นับเป็นความสามารถหลักขององค์กรอีกด้านหนึ่ง เป็นความสามารถที่อยู่ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการทั้งกระบวนการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งเกี่ยวข้องการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างเช่น การประหยัดเนื่องจากขนาด การบริหารความพึงพอใจของลูกค้า วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น เป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมและสร้างสมรรถนะด้านอื่นๆ สมรรถนะหลักด้านนี้จะช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนหรือเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงแวดล้อมทางธุรกิจหรือของอุตสาหกรรมได้อย่างหรือง่าย สมรรถนะหลักนี้มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ต่างๆ อย่างเช่น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด และบริษัท ไออาร์พีซี จำกัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพรหม (2013), Corneli (2001), Titov and Protsiv (2006), Sony (2019)และเป็นหนึ่งในข้อเสนอแนะของบริษัทที่ปรึกษาด้านน้ำมันและก๊าซไพโรซวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส หรือ พีดับบลิวซี ที่แนะนำให้กับบริษัทน้ำมันและก๊าซชั้นนำของโลก

เพื่อให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเป็นความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและเป็นความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจะใช้ปัจจัยภายในที่เป็นสมรรถนะหลักทั้ง 3 ด้าน ที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรที่เป็นจุดแข็งให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่เป็นปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมที่เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ตามผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 จะเห็นทั้งสองปัจจัยขององค์กรกรณีศึกษามีความเหมือนกัน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบสมรรถนะหลักขององค์กรทั้ง 3 ด้าน เป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีความเหมาะสมกับการใช้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ดังแสดงได้ดังภาพที่ 3 ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Titov and Protsiv (2006)



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร

2. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างสมรรถนะใหม่ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพราะองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการใช้ และการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรใหม่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าในมุมมองของลูกค้า ด้วยการนำสมรรถนะหลักขององค์กรที่ค้นพบขององค์กรกรณีศึกษามากำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การขององค์กรด้วยทีมยุทธศาสตร์ (Strategic team) ขององค์กร โดยกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่พัฒนาขึ้นนี้เป็นการใช้ศักยภาพของสมรรถนะหลักขององค์กรที่ค้นพบมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจนและนำไปใช้ได้จริงโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่กำหนดขึ้น เป็นการกลยุทธ์ขององค์กรที่เน้นการสร้างระดับความสัมพันธ์ (Customer bonding) ที่แน่นแฟ้นเชื่อมโยงกับลูกค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร คือ การตลาดอัจฉริยะ (The marketing intelligence)

โดยที่หัวใจหลักของกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่ที่การแบ่งประเภทและลำดับความสำคัญของลูกค้า และนำเสนอผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนให้กับลูกค้า การแบ่งประเภทและลำดับความสำคัญของลูกค้าตามกลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มให้มากที่สุด (Total customer solution) สามารถทำการแบ่งประเภทลูกค้าเป็น 3 ประเภทตามพฤติกรรมหรือการยอมรับกับระบบการนำเสนอบริการครบวงจรมาน้อยแค่ไหน มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญมากที่สุด (Primary Target Segment) เป็นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของกลยุทธ์การแข่งขัน กลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้จะมีความกระตือรือร้นและอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรของเราเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรลูกค้า ทั้งการลดต้นทุนโดยรวม การเพิ่มยอดขาย และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น โดยที่สามารถยอมรับการเพิ่มขึ้นของราคาสินค้าและบริการที่เรานำเสนอ

2. กลุ่มลูกค้าที่มีความสำคัญรองลงมา (Secondary Target Segment) เป็นกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนโดยรวมเป็นอันดับแรก โดยกลุ่มลูกค้าเหล่านี้เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีความพร้อมเรื่องการดำเนินการภายในอยู่แล้ว และมีความเชื่อว่าการเข้าร่วมโครงการจะมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

3. กลุ่มลูกค้าที่สำคายน้อยที่สุด (The Least Desirable Segment) เป็นกลุ่มลูกค้าที่สนใจเฉพาะราคาสินค้าและบริการที่เสนอเท่านั้น โดยไม่มีความสนใจการนำเสนออื่นใดทั้งสิ้น

ซึ่งกลยุทธ์การนำเสนอเฉพาะกลุ่มลูกค้ามีพื้นฐานจากการแบ่งแยกลูกค้า (Customer segmentation) และการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value Proposition) เพื่อสร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในตลาดที่ขายสินค้าที่คล้ายกัน อีกทั้งเป็นการดึงดูด การสร้างความพึงพอใจ และการรักษาลูกค้า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพของสมรรถนะ

การตลาดอัจฉริยะ (The marketing intelligence) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ 1. ความพึงพอใจของลูกค้า 2. ขนาดของตลาดขององค์กรที่เพิ่มขึ้น และ 3. จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

การนำใช้สมรรถนะใหม่ไปใช้กำหนดกลยุทธ์และติดตามผลการดำเนินงานสามารถสรุปผลการติดตามได้ดังนี้ 1) สร้างความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มเป็น 95 เปอร์เซ็นต์ 2) มีอัตราการเพิ่มยอดขาย 10 เปอร์เซ็นต์ 3) สามารถเพิ่มลูกค้าได้ 20 ราย

รายการอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เทพผดุงพร. การเพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการไทยด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี :กรณีศึกษา บริษัท อำพลฟู้ดส์โฟรเซพซิ่ง จำกัด.(2013) ได้จาก www.ampolfood.com
- อาณัติ สิมัคเดช และคณะ. องค์กรมิติไซด์. สำนักพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. 2552. 160หน้า.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล.การจัดการเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 2549: 1-50.
- Barney, J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 4th ed. Pearson, New York, USA, 2011.
- Barney, J.B. and Hesterly, W. Strategic Management and Competitive Advantage : concept and cases, 5th ed. Pearson, New Jersey, USA, 2015.
- Corneli, A. Organizational Reputation as a Sources of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel. Public Administration & management: An Interaction Journal. 6/4 (2001); 122-165.
- Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis, 7th ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2010.
- Hill, C.W. and Jones, G.R. Strategic Management : An Integrated Approach, 7th ed. Houghton Mifflin Company, Usa, 2007.
- Kay, J. Kay's Distinctive Capabilities Framework-A Study มาจาก www.tools4management.com/article/kays-distinctive-capabilities-framework-a-study (1993)
- Papula, J. and Volna, J. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. Multidisciplinary Academic Research, 2013.
- Pwc energy consulting. Delivering operational excellence : oil and gas capabilities. ได้จาก www.pwc.com/energy.
- Sony, M. Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint. PRODUCTION & MANUFACTURING RESERCH. 7/1 (2019) : 67-87.
- Titov, D. and Protiv, S. Comparative Study of Industry and Resource-Based Approaches to Strategy : the case of managerial education industry in Sweden. Master Thesis in Strategy of Stockholm School of Economies, 2006: 1-55.