

กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง: เส้นทางสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ

Rainbow Oceans Strategy: Path Way to Business Sustainability

บุญทวรรณ วิงวอน*

ชัยยุทธ เลิศพาชิน**

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งได้พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเกณฑ์ขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพื่อใช้เป็นแนวทางสู่ความยั่งยืนของธุรกิจผ่านบริบทของผู้ประกอบการยุคใหม่ในการจัดการธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในอดีตผู้ประกอบการไม่มีการจัดการความเสี่ยง ไม่มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้และการดำเนินงานไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว ดังนั้น กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งจึงเป็นหนทางในการพัฒนาธุรกิจไปสู่ความยั่งยืนด้วยองค์ประกอบ 7 มิติคือ (1) น่านน้ำสีแดง มุ่งเน้นความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (2) น่านน้ำสีคราม มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม (3) น่านน้ำสีขาว มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม (4) น่านน้ำสีชมพู มุ่งเน้นความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) น่านน้ำสีเหลือง มุ่งเน้นกระบวนการสารสนเทศและมาตรวัดหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (6) น่านน้ำสีเขียว มุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ และ (7) น่านน้ำสีแสด มุ่งเน้นจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบการยุคใหม่ขับเคลื่อนธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน

คำสำคัญ : กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง / การเป็นผู้ประกอบการยุคใหม่ / ความยั่งยืนของธุรกิจ

* บริหารธุรกิจคณาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2550) ปัจจุบันเป็น รองศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

** Ed.D. in Business Teaching, University of Northern Colorado (1976) ปัจจุบันเป็น อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Abstract

The purpose of the article was to present rainbow oceans strategy which was developed from relevant literature reviews and TQA criteria on organizational excellence as a path way toward business sustainability through modern entrepreneurs' context in managing business amid environmental changes. Traditional entrepreneurs were lack of risk management, lack of innovation application and lack of understanding on rapid environmental changes. Hence, this rainbow oceans strategy was the path way to sustainability of business which comprised of 7 dimensions, i.e. (1) red ocean on competitive advantages, (2) blue ocean on innovation environment, (3) white ocean on good governance and social responsibility, (4) pink ocean on stabilizing stakeholder requirements, (5) yellow ocean on working process, information and performance measurements, (6) green ocean on learning and knowledge management and (7) orange ocean on enterprise risks management for modern entrepreneurs to drive their business toward sustainability.

Keywords : Rainbow Oceans Strategy / Modern Entrepreneurs / Business Sustainability

บทนำ

วิวัฒนาการทางการค้าของมนุษย์ได้พัฒนามากว่า 4,500 ปีหลังจากมนุษย์ได้เรียนรู้ด้านการเกษตร (agricultural village society period) แทนการล่าสัตว์ (hunting gathering society period) ต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนเป็นการค้าขายและแลกเปลี่ยนสินค้าระหว่างชุมชนหนึ่งไปอีกชุมชนหนึ่ง อันนำไปสู่กำเนิดของการค้าขายระหว่างชนชาติตามตำนานการค้าขายอันเลื่องชื่อของเส้นทางสายไหม (silk road trade trail) ระหว่างชาวจีนและชาวอาหรับที่ได้ก่อกำเนิดให้มีการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์สินค้าและการบริการต่าง ๆ กว่า 2,500 ปี (Boulnois and Loveday, 2004) ส่งผลให้ผู้ประกอบการได้พัฒนาไปสู่การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าทั้งภายในและภายนอกชุมชน (Schumpeter, 1994) และได้แปรสภาพกลายเป็นสังคมเมืองไปในที่สุด (สันจิตา กาญจนพันธ์, 2555, หน้า 1-5)

ต่อมาได้มีการกำเนิดนวัตกรรมการผลิตอันนำไปสู่การวิวัฒนาการทางอุตสาหกรรม (industrial revolution) ในศตวรรษที่ผ่านมา ได้มีการขยายตัวและพัฒนาสู่

ธุรกิจขนาดใหญ่โดยการจัดการธุรกิจได้มุ่งเน้นที่การผลิตจำนวนมาก (mass production) ด้วยกระบวนการผลิตแบบสายการผลิต (assemble line) เพื่อให้การผลิตได้ปริมาณมาก พร้อมสนองต่อความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้นและมีการเปลี่ยนจากการผลิตในระบบช่างฝีมือมาเป็นการผลิตด้วยเครื่องจักร (Ashton, 1997, pp. 18-68) ดังตัวอย่าง อุตสาหกรรมทอผ้าในประเทศอังกฤษประมาณ คริสต์ศตวรรษที่ 18 ระหว่างยุคทองแห่งอุตสาหกรรมนี้ ประชากรของแต่ละชุมชนในประเทศต่างได้ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว กอปรกับสังคมชนบทต่างได้แปรเปลี่ยนเป็นสังคมเมือง (urban society period) ส่งผลให้ประชาชนต่างหลั่งไหลเข้าสู่ชุมชนเมือง เพราะความต้องการแรงงานภาคการเกษตรน้อยลง อันเป็นผลเนื่องจากการนำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงาน (Divine, et. al, 2010, pp. 190-202)

หลังจากนั้นธุรกิจก็ได้พัฒนาและขยายกิจการให้เจริญเติบโตไปพร้อมกับการขยายตัวของประชากรและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป (Hill, 2010, p. 170) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) อันนำไปสู่การเกิดของกลยุทธ์ที่หนึ่ง คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีแดงขึ้นมา (red ocean strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักสำคัญที่เคยช่วยส่งเสริมให้หลายๆ ธุรกิจประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตมากขึ้น จนท้ายที่สุดกลายเป็นธุรกิจข้ามชาติในทศวรรษที่ผ่านมา กลยุทธ์เป็นที่ก่อให้เกิดความรุนแรงในแวดวงธุรกิจ ด้วยการชิงไหวชิงพริบกันของผู้ประกอบการ การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งยอดขายที่มากขึ้น (Porter, 1980, p. 57) โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดนำหน้าเพื่อชนะคู่แข่ง ยังผลให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนและกำไรที่เกิดขึ้น (Weerawardena, 2003, P126) ยังความล้มเหลวของคู่แข่งเป็นจำนวนมาก อันถือได้ว่าเป็นจุดประสงค์หลักของกลยุทธ์นี้ แต่การที่ผู้ประกอบการมุ่งเน้นเอาชนะคู่แข่งเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นใด ๆ หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ นั้น นอกจากการก่อให้เกิดการแข่งขันที่ดุเดือดและโหดร้ายแล้ว ยังมีโอกาสก่อให้เกิดการสูญเสียทางธุรกิจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น จึงได้มีการนำนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อต่อยอดธุรกิจโดยอาศัยองค์ความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2550) เพื่อสร้างความแตกต่างหรือมูลค่าเพิ่ม จึงเกิดกลยุทธ์ใหม่ว่ากลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (blue ocean strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สอง เป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจที่พัฒนาขึ้นจากเดิม ด้วยแนวคิดหลักของการหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงแบบดั้งเดิม กลยุทธ์น่านน้ำสีครามหลีกเลี่ยงการแข่งขันผลิตภัณฑ์สินค้ารูปแบบเดียวกัน เพื่อป้อนสู่ตลาด ไม่มุ่งเน้นที่การตัดราคากันหรือผลิตสินค้าลอกเลียนแบบ แต่กลับมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แหวกแนวไปจากที่มีอยู่ในตลาด โดยมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยการใช้นวัตกรรมใหม่ล่าสุด (Denning and Dunham, 2010 pp. 3-49) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์

แตกต่างและไม่เคยมีมาก่อนในตลาดเดิม เป็นปัจจัยหลักในการดึงคู่ความต้องการของ ลูกค้า กลยุทธ์นี้เคยใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลากหลายธุรกิจและก่อให้เกิดความสำเร็จเชิงความเจริญเติบโตกับธุรกิจอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรสามารถ ประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ๆมาป้อนตลาดอยู่ตลอดเวลา (Kim and Mauborgne, 2005, pp. 19-21)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมด้วยเช่นกัน (Peter and Olson, 2010, pp. 2-25) ส่งอิทธิพลต่อผู้คิดค้นหรือพัฒนากลยุทธ์ต่อยอดใหม่ว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว” (white ocean strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สาม ได้เกิดขึ้นตามความคิดในการดึงให้ผู้ประกอบการธุรกิจมุ่งเน้นด้าน คุณธรรมและจริยธรรม เป็นตัวช่วยหนุนเสริมในการบริหารธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสำคัญกับทุกภาคส่วน (stakeholders) รวมทั้งสภาพแวดล้อมโดยรอบองค์กร ด้วยการนำรายได้จากผลการประกอบการมาตอบแทนกลับคืนสู่องค์กรท้องถิ่นและสังคมในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นไว้วางใจจากชุมชนและสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (คณัย จันทร์เจ้าฉาย, 2553, หน้า 21-28) ต่อมายังได้มีนักวิชาการด้านการจัดการธุรกิจพัฒนาแนวคิดใหม่ภายใต้ชื่อว่า “กลยุทธ์น่านน้ำแห่งความรัก” (love ocean strategy) เป็นข้อคิดด้านการมุ่งเน้นภาพรวม โดยคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องที่ต้องได้ประโยชน์ร่วมกันภายใต้สถานการณ์ที่ชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย (win-win situation) โดยเลือกใช้หัวใจและจิตวิญญาณ บนพื้นฐานแห่งความรัก ความผูกพันและความเอื้ออาทร อันเป็นหลักการที่ปลูกชนทั่วไปรู้จักกันดี มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยพิจารณาลูกค้าเป็นผู้ซื้อหรือบุตรหลานของตนเอง คู่ค้าเป็นเพื่อนบ้าน หรือ พี่น้องร่วมทางเดิน คู่แข่งขันเป็นเพื่อนคู่คิดหรือพี่น้องร่วมชะตาชีวิต และลูกน้องเป็นเพื่อนร่วมงานหรือพี่น้องร่วมสร้างชีวิต (ประเสริฐ เพชรขึ้นสกุล, 2553, หน้า 2-15)

แต่ในอดีตที่ผ่านมา กลยุทธ์น่านน้ำสีต่างๆ เหล่านี้ได้นำเสนอข้อคิดหรือมิติ ในลักษณะแยกส่วนซึ่งยังไม่มีการผสมผสานหล่อหลอมเข้าด้วยกันในเชิงบูรณาการ อีกทั้งยังขาดปัจจัยด้านสำคัญที่จำเป็นในการนำพาองค์กรสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะผู้เขียนขอแนะนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ อีก 3 กลยุทธ์ รวมเป็น 7 กลยุทธ์ ที่เรียกว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง (rainbow oceans strategy) โดยมุ่งเน้นการนำกลยุทธ์ทั้ง 7 นี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเชิงบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการเชิงรุก เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการวิเคราะห์ คัดเลือกและประยุกต์ใช้ข้อมูล และสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ การวิเคราะห์และการทบทวน

ผลการดำเนินงานที่มีความสำคัญมาก คณะผู้เขียนได้นำเสนอกลยุทธ์เพิ่มเติมอีก 3 กลยุทธ์ โดยบทความนี้ได้กำหนดกลยุทธ์นี้ว่า “น่านน้ำสีเหลือง” (yellow ocean strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ 5 ทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร หากผู้ประกอบการขาดซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน มีความเชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ในการประเมิน ตรวจสอบและควบคุมองค์กร ผ่านการพิจารณาหรือตัดสินใจตามแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ก็เสมือนหนึ่งผู้ประกอบการนั้นนำองค์กร ไปแบบเรือที่ไม่มีหางเสือ ขาดซึ่งเข็มทิศในการขึ้นองศา ทำให้ที่สุดอาจก้าวเข้าไปสู่ความล่มสลายไม่ช้าก็เร็ว ดังนั้นกลยุทธ์นี้มุ่งเน้นให้มีศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆมาประกอบการวิเคราะห์พิจารณา (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2555)

การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุงเพื่อเป็นการชี้แนะการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2552, หน้า 60-79) อีกทั้งเพื่อระบุวิถีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ ที่อาจนำมาแบ่งปัน ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการอันเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ การวัดผลการดำเนินการนี้ต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกันกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผ่านการบูรณาการที่มีความครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้วิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติก็มีความสำคัญมากต่อประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2555, หน้า 128-131)

ฉะนั้น การใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่สมบูรณ่นั้นก็เพื่อนำมาทำการเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ความจำเป็นและประโยชน์จากการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการประเมินองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2555, หน้า 129)

(1) องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมักผลักดันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือ

เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)

(3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว

(4) การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของกลุ่มอาจเผยให้เห็นถึงความท้าทายและประเด็นนวัตกรรมที่จำเป็น นอกจากนี้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) การเป็นพันธมิตรและการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

อย่างไรก็ตามองค์กรต้องมีมาตรฐานในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ คือ (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ (2) กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจและตลาด และ (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ในเชิงแข่งขันขององค์กร (มารวย ส่งทานินทร์, 2555, หน้า 9-14)

ดังนั้น สารสนเทศหรือข้อมูลเพียงอย่างเดียวมักจะไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนองค์กรในการพิจารณาและตัดสินใจทางธุรกิจ อีกทั้งข้อมูลสารสนเทศต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการและระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนขององค์กร ต้องทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงได้นำการวัดด้วยระบบเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) ในการกำหนดและวัดผลการดำเนินการขององค์กร กระบวนการนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) ด้วยวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อสร้างระบบในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการพิจารณาหลายมุมมองที่นอกเหนือจากเกณฑ์ทางการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลองค์กรในช่วงระยะเวลาก่อนหน้านี้ ปัจจุบันการบริหารธุรกิจนั้นมิได้วัดจากผลลัพธ์ด้านกำไรหรือเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นขององค์กรแค่ด้านเดียวเท่านั้น องค์กรสามารถวัดความสำเร็จ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ (Kaplan and Norton, 1996)

(1) ด้านการเงินเป็นการวัดการใช้เงินทุนหรือผลการปฏิบัติงานทางการเงินขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนเพิ่มจากทุนเดิมอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจรวมถึงศักยภาพการทำกำไรขององค์กรและอัตราการเจริญเติบโต

ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ถึงการประเมินความเสี่ยงทางการเงินด้วย

(2) ด้านลูกค้าและการตลาด เป็นการวัดทางผู้มาใช้บริการ โดยใช้วิธีการตอบสนองลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจและรวดเร็วในด้านการบริการ รวมถึงด้านการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการนำเสนอผลิตภัณฑ์ต้นทุนต่ำในราคาถูกแก่ลูกค้าในตลาด

(3) ด้านการดำเนินงานในองค์กร เป็นการวัดทางด้านผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานที่เป็นระบบและรวดเร็ว อันจะส่งผลให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกฝ่ายรวมถึงลูกค้าเกิดความพึงพอใจที่ได้รับเพิ่มขึ้น

(4) ด้านการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการวัดทางด้านความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนไป รวมถึง ภาวะผู้นำทิศทางขององค์กร พนักงานในองค์กร ระบบการทำงานแบบบูรณาการเป็นทีม การพัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การนำการวัดด้วยระบบเชิงดุลยภาพ (balanced scorecard) ไปใช้ในองค์กรนั้น บางครั้งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานได้เช่นกัน เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจ ต้องใช้เวลาในการฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่า ตัวชี้วัดแต่ละประเด็นนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร ซึ่งนำบุคลากรไปสู่การมองแนวการดำเนินธุรกิจ ในทิศทางเดียวกัน ลดข้อสงสัยของบุคลากรว่า ตัวชี้วัดเหล่านี้ได้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อทำการจับผิดการทำงาน โดยการดำเนินการแบบ “ค่อยเป็นค่อยไป” ค่อยๆเพิ่มตัวชี้วัดทางธุรกิจ 5 ด้าน อาทิ (1) ด้านการตลาด คือ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ร้อยละส่วนแบ่งของการตลาด (2) ด้านการเงิน คือ ผลตอบแทนจากการลงทุนและความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการ (3) ด้านการผลิต คือ คุณภาพมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และประสิทธิผลของผลผลิต (4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ มุ่งเน้นความพึงพอใจและความคาดหวังของพนักงาน รวมถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน และ (5) ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่งและการลดต้นทุนของกิจการ เป็นต้น ฉะนั้น การเพิ่มความเข้มของตัวชี้วัดที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้เกิดความครอบคลุมมากขึ้น และเพิ่มความท้าทายเพื่อกระตุ้นบุคลากร และยังเอื้อให้การจัดแผนงานและแผนกลยุทธ์เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคุณภาพแห่งชาติ, 2549, หน้า 32-33)

สรุปได้ว่าการประเมินตามระบบกระบวนการทั้ง 4 ด้านนี้ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุม โดยที่องค์กรสามารถพินิจ

วิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ได้ปฏิบัติมาในอดีต การเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่งสำคัญขององค์กร และเป็นข้อมูลในการกำหนดเป้าประสงค์ความสำเร็จในอนาคตได้ ทั้งด้านการเงินและด้านสำคัญอื่นๆ ด้วยการจัดแบ่งกลุ่มของสารสนเทศ (segmentation) อย่างมีประสิทธิภาพต่อการนำไปใช้ประกอบการบริหารจัดการองค์กร

ลำดับต่อมาคณะผู้เขียนขอนำเสนอกลยุทธ์ที่สำคัญอีกด้าน ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ด้วยสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปจนปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นยุคสังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) จากแรงผลักดันต่าง ๆ อันได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี อิทธิพลของลูกค้า และความสำคัญของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ ทำให้ปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศว่าประเทศของตนเองกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2550) จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรที่เคยมั่งคั่งในอดีต ไม่สามารถอยู่รอดได้ หากไม่มีการปรับตัวให้พร้อมที่จะเรียนรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอีกทั้งหลายองค์กรต่างดิ้นรนแสวงหาหนทางเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (อำนาจ วัตจินดา, 2550, หน้า 17-23) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอดีต มีค่านิยมที่หลากหลายด้วยกันและหนึ่งในค่านิยมนั้น คือ การเรียนรู้ขององค์กรและการมีส่วนร่วมของเอกบุคคคล อันหมายถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ ข้อสังเกตและการเรียนรู้ภายในองค์กร จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่เสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

คณะผู้เขียนขอเรียกกลยุทธ์ที่จะให้ความสำคัญด้านองค์ความรู้ขององค์กรว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว” (green ocean strategy) เพราะสีเขียว หมายถึง สีของความเจริญงอกงามด้วยทรัพยากรทางปัญญา องค์ความรู้ที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรที่ได้ถ่ายทอดและเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของประสบการณ์ บทเรียน รายงาน สารสนเทศ ความคิดผ่านการเรียนรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะเทคนิค ด้านการปฏิบัติ การบริหารจัดการและสมรรถนะองค์กร รูปแบบของสินทรัพย์ความรู้เหล่านี้ รวมถึง ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ฐานข้อมูล เอกสาร ข้อเขียน แนวการปฏิบัติ นโยบาย รวมถึงแผนภาพทางเทคนิคต่างๆ (blue prints) ขององค์กรแหล่งการเรียนรู้เหล่านี้เป็นผลมาจากความคิดของพนักงาน ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า เครือข่ายสายสัมพันธ์ การแบ่งปันวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) และกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) ที่ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังอาจจะอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ

และพันธมิตรก็ได้ เช่นเดียวกัน

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินงาน จำเป็นต้องมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากรในองค์กร โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในรูปนวัตกรรมซึ่งต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่างๆที่สำคัญ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร โดยสามารถดำเนินการได้ คือ (1) เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร (2) เป็นสิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร (3) เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (4) เน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ (5) เป็นสิ่งที่เกิดจากการเล็งเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร

การเรียนรู้ภายในองค์กรสามารถส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือ มีการปรับปรุงให้ดีขึ้น การบริการลูกค้า การสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยในการลดความผิดพลาดของงาน ของเสีย ความสูญเสียและลดต้นทุนที่เกี่ยวข้อง อันเป็นการเพิ่มผลกำไรและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม อีกทั้งการเรียนรู้ในระดับบุคคลยังส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ มีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในองค์กร อันเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ทรัพย์สินทางความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ในเชิงปฏิบัติ (know-how) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อการลงทุนและเพื่อการเจริญเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมให้องค์กรสามารถรักษาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน ฉะนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถที่ดีขึ้นในการตอบสนองลูกค้า ปรับตัวสร้างนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพพร้อมด้วย เพื่อให้้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินงาน การเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ลำดับต่อมาคณะผู้เขียนขอเสนอกลยุทธ์ที่ 7 ซึ่งเป็นกลยุทธ์สุดท้ายที่มุ่งเน้น

การจัดการความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) คณะผู้เขียนขอกำหนด กลยุทธ์ด้านนี้ว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีแสด” (orange ocean strategy) เพราะเป็นการผสมผสาน ระหว่างการบริหารจัดการความได้เปรียบจากการแข่งขันของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์น่านน้ำ สีแสด ผวนกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ การวิเคราะห์และการประเมินผลการ ดำเนินงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีเหลือง

การจัดการความเสี่ยงองค์กรเป็นการจัดการที่ยู่ยากและเป็นอุปสรรคต่อทุกธุรกิจ ยุคใหม่ของปีศตวรรษที่ 21 ที่ต้องถ่วงดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทน โดยการ มุ่งเน้นในการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดภายใต้ความเสี่ยง ที่ควบคุมได้ (intelligent risks) ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ธุรกิจส่วนใหญ่จะพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต่างๆ ที่ต้อง เผชิญ ด้วยการหลีกเลี่ยงไม่ทำธุรกรรมบนฐานความเสี่ยงนั้นหรือผลักภาระความรับผิดชอบ ของความเสี่ยงนั้นแก่องค์กรอื่นๆ ที่รับประกันภัยความเสี่ยงนั้น ต่อมาในช่วงทศวรรษ ที่ 1990 องค์กรได้หันมาพิจารณาศึกษาความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญและมีประสบการณ์ รวมทั้งหาวิธีในการจัดการความไม่แน่นอนของความเสี่ยงนั้น จนกระทั่งในปัจจุบันองค์กรได้ พัฒนาเทคนิค E.R.M. ขึ้นมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงขององค์กร E.R.M. คือ การถ่วงดุล ระหว่างกระบวนการและบุคลากร โดยกำหนดให้บุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ เพราะเป็นผู้ดำเนินการควบคุมดูแลกระบวนการ E.R.M. ให้เกิดการบูรณาการกับวัฒนธรรม องค์กร (Fraser and Simkins, 2010) องค์กรประกอบหลักของ E.R.M. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 แนวคิดขององค์กรต่อความเสี่ยง (risk concepts) ปัจจัยแรกของเทคนิค E.R.M. นั้น องค์กรและผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถกำหนดแนวคิดจุดยืน ขององค์กรต่อความเสี่ยงต่างๆ รวมถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อกิจการก่อน โดยมี ขั้นตอนดังนี้ (1) ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดต่อองค์กร (exposure) (2) โอกาสความเป็นไปได้ ของความเสี่ยงที่จะเกิด (probability) (3) ความรุนแรงของความเสี่ยงหากเกิดขึ้น (severity) (4) การเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงในอนาคต (volatility) (5) ช่วงระยะเวลาที่ต้องเฝ้าระวัง ความเสี่ยง (time horizon) (6) ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่มีในองค์กร (correlation) และ (7) ปริมาณงบประมาณที่ต้องตั้งไว้เพื่อรองรับการเกิดขึ้นของความเสี่ยง (capital)

2.2 กระบวนการจัดการความเสี่ยง (risk management process) ขั้นตอน กระบวนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรนี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.2.1 การตระหนักถึงความเสี่ยง (risk awareness) โดยการเพิ่มการสื่อสาร และต้องได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร อีกทั้งต้องดำเนิน

การสื่อสารความรู้ด้านความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแก่บุคลากรทุกฝ่ายให้ทันการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปวิเคราะห์ได้ ต้องดำเนินการฝึกอบรมแก่บุคลากรและระบุงซึ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กรจากที่ประชุมสัมมนา ความเสี่ยงที่ถูกบ่งชี้ขึ้นต้องถูกบันทึกและรายงานเพื่อการรวบรวมและจัดเป็นประเภทหมวดหมู่ตามโครงสร้างความเสี่ยงที่กำหนดตั้งขึ้น รายละเอียดแต่ละความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับผลประโยชน์อันพึงได้จากความเสี่ยงนั้นๆ

2.2.2 มาตรการวัดความเสี่ยง (risk measurement) องค์กรต้องมีระบบการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และมาตราวัดในแต่ละส่วนของความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ เพื่อบันทึกความสูญเสียและเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนต้องดำเนินการประเมินล่วงหน้าในกลุ่มความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและรายงานผลลัพธ์ต่อผู้บริหารเป็นระยะๆ เพื่อการเฝ้าระวังและสนับสนุนในการป้องกันแต่ละเหตุการณ์ของความเสี่ยงสำคัญที่อุบัติขึ้นต้องถูกบันทึกและรายงานโดยทันทีโดยไม่คำนึงถึงความสูญเสียด้านการเงิน การรายงานผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงต้องรวมถึงตัวชี้วัด เป้าหมายและแนวโน้มที่สำคัญร่วมด้วย

2.2.3 การควบคุมความเสี่ยง (risk control) องค์กรต้องดำเนินการเฝ้าระวังและควบคุมดูแลในกลุ่มความเสี่ยง ที่เลือกสรรว่าเป็นกลุ่มที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งกลุ่มที่สนับสนุนมีผลต่อการเกิดผลกำไรขององค์กร และกลุ่มที่จะยังความเสียหายอย่างใหญ่หลวงต่อองค์กร ต้องกำหนดกิจกรรมการควบคุมอย่างเป็นระบบและมีการติดตามผลพร้อมรายงานเป็นระยะๆ

ท้ายที่สุดระบบการจัดการความเสี่ยงองค์กร จึงเป็นกระบวนการพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงนานาประการขององค์กร เพื่อระบุงชี้ความเสี่ยงที่สามารถยังผลกำไรที่สำคัญขององค์กรและสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ ได้ หลักเกณฑ์กลยุทธ์หลักขององค์กรก็คือ การขกเลิกหรือโอนความเสี่ยงที่ไม่พึงประสงค์ออกไปและดำเนินการมุ่งเน้นเฉพาะในกลุ่มความเสี่ยงที่เหมาะสม อันได้แก่ ความเสี่ยงที่ยังผลกำไรสูงและอยู่ในวิสัยที่ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลได้

สรุปผล

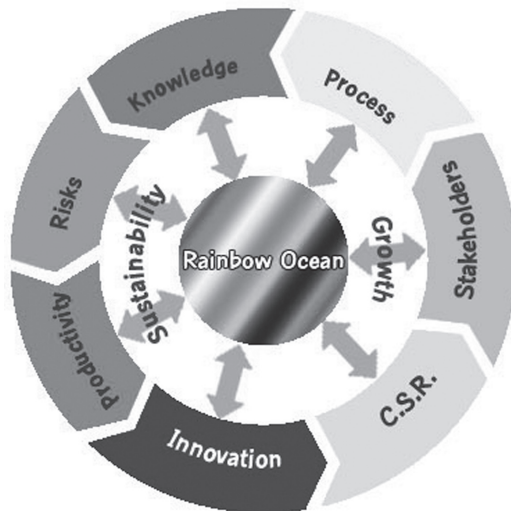
กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งที่คณะผู้เขียนได้นำเสนอมาข้างต้น ได้พัฒนามาจากกลยุทธ์ของนักวิชาการที่มีการนำเสนอในเวทีสาธารณะที่ผ่านมา แต่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เฉพาะด้านหรือปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งของธุรกิจโดยรวม อาทิ (1) กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง มุ่งเน้นที่การตลาด (2) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มุ่งเน้นที่นวัตกรรมหรือการสร้าง

แตกต่าง และ (3) กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว มุ่งเน้นที่จรรยาบรรณ จริยธรรมและสังคม (4) กลยุทธ์น่านน้ำแห่งความรัก (สีชมพู) มุ่งเน้นความเอื้ออาทรต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มขององค์กร โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภทนี้ ที่ผ่านมามีการนำเสนอกลยุทธ์แบบแยก ส่วน สำหรับกลยุทธ์ที่คณะผู้เขียนที่ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า กลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความสอดคล้องและมีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมผ่านกลไกการบูรณาการใน ภาพรวมโดยนัยของผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น คณะผู้เขียนจึง ได้นำเสนอกลยุทธ์เพิ่มเติมอีก 3 มิติ คือ (1) กลยุทธ์น่านน้ำสีเหลือง มุ่งเน้นที่การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการ กำหนดทิศทาง การดำเนินการของธุรกิจ มุ่งเน้นที่การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ด้วยตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมและนามธรรม (2) กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว มุ่งเน้นทางด้านการจัดการองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมของ บุคลากรในองค์กร เพื่อวิเคราะห์และแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นระบบ และ (3) กลยุทธ์ น่านน้ำสีแดง มุ่งเน้นการวิเคราะห์และควบคุมความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งเมื่อรวมทั้ง 7 กลยุทธ์ ที่ได้นำเสนอมา โดยที่คณะผู้เขียนเรียกว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง” โดยที่กลยุทธ์แต่ละประเภท นี้สามารถพัฒนาหรือเสริมสร้างให้ธุรกิจมีความได้เปรียบการแข่งขัน เสริมสร้างการเจริญ เติบโต สร้างความอยู่รอดและผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนในอนาคต แท้ที่จริงแล้วทุกกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้มีส่วนถูกต้องและเป็นกลยุทธ์สำคัญต่อความ สำเร็จขององค์กร แต่ยังคงขาดการบูรณาการในภาพรวม การมุ่งเน้นเชิงสมรรถนะและให้ ความสำคัญต่อกลยุทธ์ทั้ง 7 ประเภทผ่านการเชื่อมโยงทุกปัจจัยขององค์กรที่มีความสัมพันธ์ และเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในการพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้นำของแต่ละองค์กรต่างต้องมีแนวความคิดแสวงหา และพยายามพัฒนากลยุทธ์ ที่ทำขายและเหมาะสม สามารถตอบคำถามว่า องค์กรที่เข้มแข็ง และมีผลการดำเนินการที่ดี มีกำไรสูงนั้นควรมีคุณลักษณะและภาพลักษณ์องค์กรอย่างไร มีความสามารถในการสร้างเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) สร้างธุรกิจให้เจริญเติบโต (growth) และมีความยั่งยืน (sustainability) ผ่านข้ามศตวรรษ ที่ 21 นี้ได้อย่างไร ในอดีตได้มีนักวิชาการและบทความต่างๆ ได้สรุปว่า องค์กรที่ ประสบความสำเร็จต้องมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์แบบต่อยอดของตนเอง ธุรกิจต้องมี คุณลักษณะที่โดดเด่นหรือคุณลักษณะเฉพาะ มุ่งเน้นการตลาดที่รวดเร็วและตอบรับความ ต้องการของลูกค้าที่อ่อนไหวและมีพฤติกรรมองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ต้องมีการ ตอบรับสังคม ชุมชนรอบข้างด้วยการเป็นสมาชิกหรือประชาคมที่ดี ทำประโยชน์และ เกื้อกูลให้ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความพร้อมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมธรรมชาติ

มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพซึ่งกฎหมายและหน้าที่พลเมืองดี เป็นต้น

ฉะนั้น คณะผู้เขียนสรุปว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในโลกธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ ต้องคำนึงถึงทุกปัจจัยหลักและที่สำคัญทุกองค์ประกอบของกลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งมีความครอบคลุมผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม บนพื้นฐานความซับซ้อนขององค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน การประสบความสำเร็จของธุรกิจในระดับโลกทุกวันนี้ บนสภาวะของการแข่งขันที่รุนแรงและมีความไม่แน่นอน ดังนั้น ผู้ประกอบการหรือผู้นำองค์กรต้องมีความชัดเจนในการประกอบการธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องมีสารสนเทศที่สำคัญ มีความถูกต้อง แม่นยำเพื่อทำการวิเคราะห์และการตัดสินใจบนพื้นฐานการจัดการกับความสลับซับซ้อนของบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือต้องอาศัยความคล่องตัวและความสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น คณะผู้เขียนจึงได้พัฒนากลยุทธ์เพิ่มขึ้นอีก 3 ประเภท จากเดิมมีกลยุทธ์ 4 ประเภท คือ (1) กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง (2) กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (3) กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว และ (4) กลยุทธ์น่านน้ำแห่งความรัก ดังนั้น เพื่อทำการต่อยอดกลยุทธ์ให้มีความครอบคลุมในภาพรวม คณะผู้เขียนจึงนำเสนอเพิ่ม คือ (5) กลยุทธ์น่านน้ำสีเหลือง (6) กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว และ (7) กลยุทธ์สีเสด โดยมีการนำเสนอกลยุทธ์รูปแบบใหม่ คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง (Rainbow Oceans Strategy) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง (Rainbow Oceans Strategy)

อภิปรายผล

องค์กรยุคใหม่มีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนของการพัฒนาและตามยุคสมัยของสังคม สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและชุมชน โดยรอบขององค์กร ความสำเร็จเกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นในการนำองค์กรไปมีคุณภาพไปสู่ความยั่งยืนในที่สุด เพราะการนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน คือ การสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น มีการบูรณาการกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสม มีความสามารถในการแข่งขัน และการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่โดดเด่นใน 3 ด้าน คือ (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้-ส่วนเสีย ตลอดจนรักษาลูกค้าเดิมและดูแลผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียด้วยคุณภาพบริการเพราะจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (2) เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม (3) เน้นการเรียนรู้ขององค์กรและของเอกบุคคล เพราะองค์กรประกอบเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ (Kuckertz and Wagner, 2010)

องค์กรที่มีความยั่งยืนนั้นต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์ที่หลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (Wang, 2008) ดังเช่น กลยุทธ์น่านน้ำสี่รุ้ง ทั้ง 7 สี คือ (1) ด้านการแข่งขันของธุรกิจ คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง ดังแนวคิดของ Porter (1980) (2) ด้านนวัตกรรมหรือการสร้างความแตกต่าง คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังแนวคิดของ Kim and Mauborgne (2005) (3) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว ดังแนวคิดของ ดนัย จันทรฉาย (2553) (4) ด้านความรับผิดชอบต่อของผู้มีส่วนได้-ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีชมพู ดังแนวคิดของประเสริฐ เพชรชื่นสกุล (2553) (5) ด้านเทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นข้อมูล เชิงประจักษ์ในการวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีเหลือง ดังแนวคิดของ Papazoglou and Ribbers (2006) (6) ด้านความรู้องค์กร คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีเขียว (Malhotra, 2005; วิจารย์ พานิช, 2550) และ (7) ด้านการจัดการความเสี่ยง คือ กลยุทธ์น่านน้ำ สีแสด และในบางสถานการณ์กลยุทธ์น่านน้ำสีแสด อาจมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่เน้นการพัฒนานวัตกรรม ด้วยองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความคิดสร้างสรรค์ ผ่านการเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ (Bessant and Tidd, 2011, pp. 27-28) เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ การดำเนินงานบนพื้นฐานความแตกต่างจากคู่แข่งกัน ด้วยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ (Schendel and Hofer, 1979) เน้นความใกล้ชิดลูกค้า พยายาม

แสวงหาโอกาสใหม่ๆ โดยที่ธุรกิจเน้นการเติบโตด้วยการแสวงหาความรู้หรือข้อมูลใหม่ๆ และความพยายามปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังเช่นที่กล่าวไว้ในกลยุทธ์น่านน้ำสีเขียวและกลยุทธ์น่านน้ำสีเหลืองต่างมีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง เนื่องจากการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นนวัตกรรมและการแสวงหาโอกาสในการเติบโตในตลาดใหม่ ๆ มักเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นของธุรกิจเสมอ ดังแนวคิดของ Larker (2011) ที่ได้สรุปว่า องค์กรต้องมีการจัดการความเสี่ยงบนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ฉะนั้น กลยุทธ์ที่ 5, 6 และ 7 เป็นแนวคิดของคณะผู้เขียนที่ได้บูรณาการจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ชื่อว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง” โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการต้องมีความเชื่อมโยงกลยุทธ์ที่หลากหลายในแต่ละด้าน ด้วยการบูรณาการให้เป็นหนึ่งเดียว (Green, Covin and Slevin, 2006) เปรียบเสมือนมหาสมุทรแต่ละแห่ง ถึงแม้จะแยกแยะออกจากกันโดยสิ้นเชิง แต่น้ำก็ยังสามารถไหลเวียนไปมาถึงกันแบบไร้ตะเข็บ ฉะนั้น เสมือนหนึ่ง กลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งหลากสีนี้เช่นเดียวกัน ต่างมีความสำคัญและมีจุดเด่นในตนเอง สามารถสนับสนุนให้การดำเนินการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะนำองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างต่อเนื่องตลอดไป สูดท้ายพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในที่สุด ดังที่ผู้นำระดับสูงของ โมโตโรล่า ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่และเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีของประเทศอเมริกา (Robert W. Galvin, Motorola Commercial, Government and Industrial Solutions Sector) ได้กล่าวไว้ว่า “ในขณะที่องค์กรอื่นมุ่งเน้นแต่ประเด็นพัฒนาในด้านใดด้านหนึ่ง แต่โมโตโรล่าได้ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานของบาลดริจ (Baldrige) ด้วยการมุ่งเน้นที่โครงสร้างการบริหารแบบบูรณาการ โดยผนวกรวมทุกปัจจัยเข้าพร้อมกันในการดำเนินการอย่างหวังผลตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ กระบวนการนี้เปรียบเทียบเท่ากับการหลอมรวมของกลยุทธ์ที่มีความหลากหลายเข้าด้วยกัน ดังเช่นกลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้งที่ได้กล่าวถึงในบทความวิชาการนี้เช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

การนำองค์กรให้เจริญเติบโตและมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นสิ่งที่ยากลำบากพอสมควรสำหรับผู้ประกอบการบางท่าน เพราะปัจจุบันสภาพแวดล้อมในอนาคตที่มีความผันผวน ผู้บริหารองค์กรต้องสร้างค่านิยม ความเชื่อองค์กรด้านคุณภาพจาก

จิตสำนึกของพนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ระบบงานที่มีทิศทาง และตัวชี้วัดในการนำองค์กรที่เป็นรูปธรรม เน้นความเข้าใจที่เรียบง่าย ครบทุกเครื่องมือ ด้านการจัดการผ่านการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่นเดียวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีรุ้ง ภายใต้การหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันในแต่ละสถานการณ์นั้น ๆ

ผู้สนใจทางด้านวิชาการควรมีการพัฒนาทั้งวิชาการและวิชาชีพ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ต้องมีความตระหนักหรือซาบซึ้งกับเส้นทางในการตั้งคำถามและไขว่คว้าในการหาคำตอบเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมเชิงรุกบนพื้นฐานความยั่งยืนขององค์กรสืบต่อไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- दनัย จันทรเจ้าฉาย. (2553). กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว. กรุงเทพมหานคร: ดีเอ็มจี บดินทร์ วิจัย. (2550). HR กับองค์กรที่เป็นเลิศตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) “วารสารการบริหารตน”, 28(4): 58-61.
- ประเสริฐ เพชรชื่นสกุล และคณะ. (2553). น่านน้ำแห่งความรัก. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สันเอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- วิจารณ์ พานิช. (2550). การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร.ดวงกมล.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วารินการพิมพ์
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2552). เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วารินการพิมพ์
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2549). Best Practices: TQA Winner 2006. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2548). Behind the Scenes” TQC Winner 2005. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วารินการพิมพ์
- สันจิตา กาญจนพันธ์. (2555). ชีวิตนาคร. [Online] Available: <http://www.human.cmu.ac.th/Huge/huge104/data/104-19.pdf>. ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2555.
- อำนาจ วัฒนจินดา. (2550). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. “วารสารดำรงราชานุภาพ”, 6(22): 17-23.

ภาษาอังกฤษ

- Ashton, T.S. (1997). **The Industrial Revolution (1760-1830)**. Oxford: Oxford University Press.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). **Innovation and Entrepreneurship**, (2nd ed.). New Jersey: John Wiley and Sons.
- Boulnois, L., & Loveday, H. (2004). **Silk road: Monks, Warriors & Merchants on the Silk Road**, Hong Kong: Odyssey Publication.
- Boyett, J.H., & Boyett, J.T. (2001). **The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world**. New York : John Wiley & Sons.
- Denning, P., & Dunham, R. (2010) **The Innovator's Way: Essential Practices for Successful Innovation**, Boston: Toppen Best-set Premedia.
- Divine, R. A., & Others. (2010). **American Past & Present**, (7th Ed.). New York: Pearson Education.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). **Enterprise Risk Management**. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Hill, C.W. (2010). **International Business: Competing in the Global Marketplace**, (8th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996) **The Balanced Scorecard: Translating strategy into action**, Boston: Harvard Business School Press
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2012) **Conversation with W. Chan Kim and Renee Mauborgne, INSEAD, Paris**. [Online] Available: <http://www.insead.edu/alumni/newsletter/February2005/Interview.pdf>. ค้นเมื่อ 13 พฤษภาคม 2555.
- Larcker, D.F. (2011). **Organizational Strategy, Business Models, and Risk Management**. Stanford Graduate School of Business. Corporate Governance Research Program, [Online] Available <http://www.gsb.stanford.edu/cgrp> ค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2555.

- Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance, **Journal of Knowledge Management**, 9(1):7-28.
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions investigating the role of business experience, **Journal of Business Venturing**, 25 (2010) 524–539.
- Papazoglou, M. P., & Ribbers, P. M. (2006). **e-Business: Organization and Technical Foundations**. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Peter, J.P., & Olson J.C. (2010). **Consumer Behavior and Marketing Strategy**, (9th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions**, New York: Free Press.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1979). **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston, Massachusetts: Little, Brown.
- Schumpeter, J. (1994) **A History of Economic Analysis**. London: Routledge.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(4): 635-656.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy, **European Journal of Marketing**, 37(3): 407-429.
- Green, K.M. , Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2006). The relationship between strategic adaptability and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 26(23): 1-14.