

การเกิดใหม่ของกลยุทธ์: แนวทางการวางแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

Strategic Renewal: Planning Guidelines of Thai Entrepreneur for Implementation of the ASEAN Economic Community

อุมาวดี เดชธำรงค์¹

Umawadee Detthamrong¹

บทคัดย่อ

ความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ของบริษัท แนวทางดังกล่าวเป็นวิธีการที่จะช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ บทความนี้มุ่งนำเสนอเกี่ยวกับมิติทางด้านการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยผู้เขียนได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยที่ผ่านมา ซึ่งใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรมาอภิปราย พบว่า ในอดีตที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ทำการศึกษาประเทศในกลุ่มยุโรปและอเมริกา สำหรับกรอบบริบทของกลุ่มประเทศอาเซียนยังไม่มีงานวิจัยในลักษณะดังกล่าว อีกทั้งการเกิดใหม่ของกลยุทธ์จะเป็นการพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเท่านั้น บทความนี้ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ โดยพิจารณาทั้งจากมิติสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมิติสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มาเป็นพื้นฐานที่สำคัญประกอบการตัดสินใจของผู้ประกอบการไทยในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในการวางแผนการกลยุทธ์ขององค์กรอันจะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สามารถสร้างมูลค่าได้เหนือกว่าคู่แข่ง

คำสำคัญ: การเกิดใหม่ของกลยุทธ์, ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน, สภาพแวดล้อมภายในองค์กร, สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

Abstract

Having a competitive advantage in business depends on the businesses ability to create a strategic renewal. It is an approach that motivates the company to adapt quickly and in line with changes in the business environment. This article is a literature review of the concept of organizational learning focusing on the details of strategic renewal. Few studies have attempted

¹ อาจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, Email: umawadee.d@gmail.com

¹ Lecturer, Faculty of Business Administration, Chaiyaphum Rajabhat University, Email: umawadee.d@gmail.com

to examine the concepts of strategic renewal; empirical results are focused in Europe and US. Prior research has not been done in ASEAN. Moreover, it only focused on the internal environment of business. This article presents the planning guidelines of the Thai Entrepreneur for the implementation of the ASEAN Economic Community by considering the dimensions of the internal and external environment of business. It is an important basis for decision making for the Thai Entrepreneur. To achieve a competitive advantage, a company must perform creative activities in a way that creates overall value greater than competitors.

Keywords: Strategic Renewal, ASEAN Economic Community, Internal Environment, External Environment

บทนำ

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) เป็นหนึ่งในสามเสาหลักที่ผู้นำอาเซียนได้ลงนามเห็นชอบให้มีการจัดตั้งตามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) คือการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอันจะทำให้ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความมั่นคง มั่งคั่ง สมานึกทุกประเทศได้รับประโยชน์อันจะเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ รวมทั้งเพื่อลดช่องว่างจากการพัฒนาทางเศรษฐกิจ เสริมสร้างขีดความสามารถในการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาค เพื่อให้สามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นๆ (ครรชิต พุทธโกษา, 2554) อีกทั้งเพื่อให้สามารถบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอาเซียน การลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียมกัน และการสร้างอาเซียนให้เป็นศูนย์กลางภายในภูมิภาค ผ่านการบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก

การรวมกลุ่ม AEC มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อดึงดูดการลงทุนจากภายนอกภูมิภาค การสร้างความ

เชื่อมโยง (ASEAN connectivity) ให้เกิดขึ้นภายในภูมิภาค เพื่อช่วยให้การคมนาคมขนส่งสินค้าเป็นไปได้โดยสะดวก ในขณะที่ต้องรักษาความเป็นภูมิภาคที่เปิดรับโลกภายนอก (Open regionalism) ไว้ด้วย (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555) ความร่วมมือระหว่างกันด้านการค้า การบริการ การลงทุน และระบบโลจิสติกส์ที่เชื่อมทุกประเทศเข้าด้วยกัน จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินธุรกิจในภูมิภาคมีความโดดเด่นและมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

พื้นฐานและสถานการณ์ทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและสภาวะตลาด ทั้งในระดับประเทศและระดับโลกในอนาคต มีแนวโน้มที่จะถูกผลักดันให้มีการแข่งขันกันมากขึ้นและรุนแรงขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเข้มข้นและความรุนแรงของการแข่งขัน ได้แก่ การเปิดตลาดแบบเสรี การพัฒนาระบบการผลิต คุณภาพการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การขยายขอบเขตตลาดทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ การจัดส่วนแบ่งตลาดที่เน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ การเพิ่มความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมในด้านต่างๆ และความรวดเร็วของวงจรธุรกิจในอนาคต (โกวิทย์ กังสนันท์, 2550) การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้มาซื้อสินค้าและบริการ เป็นสิ่งท้าทายสำหรับผู้ประกอบการในปัจจุบัน

การปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่างๆ สิ่งสำคัญที่จะทำให้ภาคธุรกิจสามารถ

ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องคือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategic change) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบันทางธุรกิจ อีกทั้งเพื่อเป็นการทำตามความต้องการและข้อเรียกร้องของผู้บริโภค แต่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วนของกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนเพียงบางส่วนของงาน หากต้องการพิจารณาทั้งภาพรวมขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์คือการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ (Strategic renewal) เป็นแผนกลยุทธ์หรือยุทธวิธีแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการต่อยอดและสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น (Agarwal and Helfat, 2009)

ในอดีตที่ผ่านมา มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่ทำการศึกษาประเทศในกลุ่มยุโรปและอเมริกาสำหรับกรอบบริบทของกลุ่มประเทศอาเซียนยังไม่มีงานวิจัยในลักษณะดังกล่าว ในการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยที่ผ่านมาจากฐานข้อมูลต่างๆ ในครั้งนี้ เป็นการนำเสนอแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ ที่มีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอันจะนำไปสู่การเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไปในอนาคตได้

การเข้าสู่ AEC ถือเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของผู้ประกอบการไทย เป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มพูนการค้าระหว่างประเทศสมาชิก คาดการณ์ว่าตัวเลขการส่งออกไทยไปอาเซียนจะสามารถขยายตัวได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 18 ต่อปี นอกจากนี้ยังอาจเกิดอุปสรรคจากคู่แข่งและสภาพการแข่งขันในตลาดเพิ่มสูงขึ้น และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือของไทยไปยังประเทศที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่ารวมถึงการหลั่งไหลของแรงงานไร้ฝีมือจากประเทศเพื่อนบ้านมายังประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องให้ความสำคัญ

สนใจกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวและมีการเกิดใหม่ของกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (สุชาติ ไตรภพสกุล, 2558) กรอบแนวคิดที่ได้จากบทความนี้ จะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้กับผู้ประกอบการไทยให้สามารถสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันในการเข้าสู่ AEC ได้อย่างยั่งยืน

ความหมายของการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ (Strategic renewal)

การเกิดใหม่ของกลยุทธ์นำเสนอโอกาสและความท้าทายสำหรับองค์กร เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่ใส่ใจกับคุณลักษณะต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร ในการรักษาคุณค่าของบริษัทไว้ในระยะยาวและมีศักยภาพ การเกิดใหม่ของกลยุทธ์มีผลกระทบที่สำคัญ ไม่เพียงแต่กระทบในบริษัทและภาคอุตสาหกรรม แต่ยังกระทบไปถึงระบบเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ด้วย (Agarwal and Helfat, 2009)

การเกิดใหม่ของกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ, เทคโนโลยี, โครงสร้างองค์กร, ฐานลูกค้าและกลยุทธ์การตลาดของผลิตภัณฑ์ การเกิดใหม่ของกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องที่ยากหากองค์กรไม่เพียงแต่ปรับปรุงการดำเนินงานที่มีอยู่ แต่ยังคงเปลี่ยนแปลงบางส่วนของคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรที่มากขึ้น (Worch, Kabinga, Eberhard and Truffe, 2012) องค์กรควรให้ความสนใจในด้านการเรียนรู้ (Learning) การเปลี่ยนแปลง (Changing) และการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม (Adapting) เพื่อทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

การเกิดใหม่ ของกลยุทธ์ เป็นการเปลี่ยนแปลงของบริษัทในแง่ของการปรับเปลี่ยนขอบเขตของธุรกิจหรือวิธีการเชิงกลยุทธ์ ถูกกำหนดให้เป็นการปฏิรูปในวงกว้างขององค์กรผ่าน

การเกิดใหม่ของความคิดที่สำคัญที่องค์กรจะสร้างขึ้น (Guth and Ginsberg, 1990) เป็นปรากฏการณ์ที่องค์กรพยายามที่จะกำหนดความสัมพันธ์ของตนกับตลาดหรือคู่แข่งของอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐานด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Covin and Miles, 1999) มีการดำเนินการต่อเนื่องในการตอบสนองต่อความต้องการจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (Huff, Huff and Thomas, 1992) เพื่อให้ก้าวเดินสู่ความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบพลวัต องค์กรต้องสร้างหรือได้รับความสามารถใหม่แล้วใช้ประโยชน์จากความสามารถเหล่านี้เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Floyd and Woolridge, 1999) ดังนั้น การเกิดใหม่ของกลยุทธ์ (Strategic renewal) ที่จะอธิบายในบทความนี้ได้ให้คำนิยามว่าคือ “การเปลี่ยนแปลงของบริษัทในรูปแบบของการปรับเปลี่ยนขอบเขตของธุรกิจหรือวิธีการเชิงกลยุทธ์ในวงกว้าง ผ่านการเกิดใหม่ของความคิดสำคัญที่องค์กรต้องการจะสร้างขึ้น มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการตอบสนองต่อความต้องการจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น” เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ประกอบการไทยใน AEC

องค์ประกอบของการเกิดใหม่ของกลยุทธ์จากมิติสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การเกิดใหม่ของกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 กระบวนการย่อย คือ 1. การใช้ความสามารถ เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการใช้ทรัพยากรเพื่อเสริมสร้างตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ 2. การเปลี่ยนแปลงความสามารถ เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัว และ 3. ความชัดเจนของความสามารถ เป็นกระบวนการ

ที่ผู้จัดการสนับสนุนให้มีการใช้ทักษะใหม่และแสวงหาโอกาสทางการแข่งขันในตลาดใหม่ ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในตัวผู้จัดการเองและบทบาทในการบริหารจัดการที่ได้รับมอบหมาย (Floyd and Lane, 2000) การเกิดใหม่ของกลยุทธ์ มีระดับของผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรแตกต่างกันไปตามกระบวนการ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาอย่างจริงจังในความสามารถขององค์กรในการลดปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ไม่เช่นนั้นอาจเป็นผลให้บริษัทเผชิญการขาดประสิทธิภาพอย่างรุนแรงและส่งผลกระทบต่อขาดความสามารถในการแข่งขันไปอย่างถาวรได้ (Worch, Kabinga, Eberhard and Truffer, 2012)

ผลจากงานวิจัยของ Patrick, Louis, Justin, Zhi and Choonwoo (2010) แสดงให้เห็นว่า การควบคุมสถานการณ์มีผลในแง่บวกต่อการรับรู้ขององค์กรในด้านโอกาสและสภาพแวดล้อม และองค์กรเหล่านี้ใช้นวัตกรรมและการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ในความพยายามที่จะแสวงโอกาสจากการรับรู้ ซึ่งนวัตกรรมและการทำให้เป็นสากลเป็นสิ่งสำคัญที่น่าสนใจในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ การรวมตัวกันของทั้งสองประเด็นเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สำหรับโอกาสในการประสบความสำเร็จในตลาดต่างประเทศ (Prashantham, 2008) การออกแบบการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนด้วยกระบวนการ 4 เฟส โดยที่เฟสที่ 1 และ 2 เป็นระดับของ Product level ประกอบด้วย Generation of Ideas และ Evaluation and selection of ideas เฟสที่ 3 และ 4 เป็นระดับของ Organisational level ประกอบด้วย Revision of the design philosophy และ Diffusion of new ideas ที่ถูกกระตุ้นและสนับสนุนโดยการออกแบบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจโดยรวมขององค์กร (Ravasi and Lojaco, 2005)

การพัฒนาวิวัฒนาการและรูปแบบการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจให้มีความมั่นคงเพิ่มขึ้น

สามารถทำได้โดยการพัฒนาความสามารถใน 3 ด้านหลักๆ เพื่อให้องค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น คือ 1. การเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อ กลยุทธ์ 2. ความสามัคคีและปรองดองของผู้นำ และ 3. การลื่นไหลและความต่อเนื่องของทรัพยากร ซึ่งสามารถเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทในการ กำหนดรูปแบบธุรกิจและการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ อันจะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Doz and Kosonen, 2010) กรอบของการเรียนรู้ของ องค์กร 4I คือ Intuiting , Interpreting , Integrating และ Institutionalising ใช้เพื่อตรวจสอบ ปรากฏการณ์ของการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงเหตุผลที่การเกิดใหม่ของกลยุทธ์เป็นสิ่ง ทำหาย (Crossan and Berdrow, 2003) นอกจากนี้ การพิจารณาสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันใน AEC อย่างรอบคอบและต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการไทยควรให้ความสำคัญ เพื่อเป็นการ เตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องกับการ แข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น

องค์ประกอบของการเกิดใหม่ของ กลยุทธ์จากมิตีสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะ พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาจากมิตีสภาพ แวดล้อมภายในองค์กร มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ การเกิดใหม่ของกลยุทธ์โดยพิจารณาจากมิตีสภาพ แวดล้อมภายนอกองค์กรจำนวนน้อย

ผู้บริหารควรมีการระบุทางเลือกในการ กำหนดกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Stienstra , Baaij , Bosch and Volberda, 2004) องค์กรขนาดใหญ่ได้รับกีดกันความอย่างมากจาก การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ การเพิ่มขึ้นของกระแสโลกาภิวัตน์ กฎระเบียบของอุตสาหกรรมและ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจมาเป็นภาคเอกชนเพิ่ม

ขึ้น องค์กรมีความพยายามที่จะปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเกิดใหม่ของ กลยุทธ์ ทั้งการลดขนาดองค์กร การจัดจ้างคน ภายนอก (Outsourcing) การปรับรื้อระบบ การปรับ โครงสร้าง การฟื้นฟูองค์กรและการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น (Fuller and Volberda , 1997) การปรับตัวขององค์กรสำหรับอนาคตต้องการความ ยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในระบบการสร้าง มูลค่าเพิ่ม อุตสาหกรรมการให้บริการทางการเงิน ในยุโรปกำลังเผชิญกับความท้าทายของการสำรวจ และการใช้ประโยชน์ แนวคิดของการเกิดใหม่ของ กลยุทธ์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นวิธีการในการ รับมือกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมที่เพิ่มขึ้น คือ การเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลง การกำกับดูแล การอำนวยความสะดวกและการ เปลี่ยนแปลง (Volberda, Fuller and Bosch, 2001)

อัตราการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร มีความสำคัญต่อการ เกิดใหม่ของกลยุทธ์ ผลจากงานวิจัยของ Menahem, Kwee, Volberda and Bosch (2012) แสดง ให้เห็นศักยภาพขององค์กรในการจัดความสมดุล ความสัมพันธ์ของอัตราการเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมภายในและภายนอก ภายใต้สภาพ แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหาร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดสมดุลในการ ดำเนินงานตามลำดับขั้นต่อไปนี้ คือ ใน ลำดับแรก คือการสังเกตและตรวจสอบอัตราการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่าง สม่าเสมอ ลำดับต่อมาเกี่ยวข้องกับการสร้างความ เข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร ลำดับที่สาม ผู้บริหารต้องสามารถระบุตัวขับเคลื่อนของอัตรา การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและทำความเข้าใจ วิธีการในการกำหนดกระบวนการการเกิดใหม่ของ กลยุทธ์ ขั้นตอนสุดท้าย เป็นการรักษาระดับพื้นฐาน ของการเรียนรู้และปรับตัวให้มีศักยภาพ

อิทธิพลของความร่วมมือและกิจกรรมการ เกิดใหม่ของกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ

ดำเนินงานของบริษัท (Martínez and Moreno, 2011) การพัฒนาความเข้าใจในผลกระทบของความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ จากการเติบโตภายในองค์กรและการเติบโตภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีชีวิตอยู่รอดในระยะยาวของบริษัท (Huang, 2009)

การเกิดใหม่ของกลยุทธ์ดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความไม่แน่นอนของสภาพการแข่งขันในตลาด ผู้ประกอบการไทยควรให้ความสำคัญกับการสร้างความรู้ได้เปรียบจากการสื่อสารและการประสานงานที่ดีภายใต้ 7 โครงสร้างที่สำคัญ คือ ระบบการควบคุมการป้องกันข้อมูล รูปแบบกระบวนการทำงานที่เป็นทางการ ระบบการให้รางวัล วิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การวางแผนการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจที่แท้จริงของงาน (Jarno and Miia, 2009) องค์กรต้องการความรู้จากทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ ผู้บริหาร (Owner-manager) ต้องกระจายความรู้ให้

ทั่วทั้งองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรู้ใหม่ที่ได้รับจากผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า ซัพพลายเออร์และสถาบันการศึกษา เพื่อสร้างการเรียนรู้ขององค์กร อันจะนำไปสู่การเกิดใหม่ของกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น จาก 4I Learning Framework ประกอบด้วย Intuiting (individual), Interpreting (group), institutionalizing (organization), and Integrating และพิจารณาเพิ่มอีก 1I จากมิติสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ Intertwining (inter-organization) (Jones and Macpherson, 2006)

จากการทบทวนวรรณกรรม จะเห็นรูปแบบของการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ว่าผู้ประกอบการไทยใน AEC สามารถวางแผนและนำไปปรับใช้อย่างไร โดยสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 กลุ่ม คือ การพิจารณาจากมิติสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการพิจารณาจากมิติสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบการเกิดใหม่ของกลยุทธ์

มิติสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	มิติสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
4I learning framework 1. Intuiting (ระดับ individual) - สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง - ความรู้ความสามารถ 2. Interpreting (ระดับ group) - ความสามัคคีของผู้นำ - การลื่นไหลของทรัพยากร - การสามารถในการปรับตัว 2. Interpreting (ระดับ group) (ต่อ) - การสร้างสรรค์ความคิดที่เป็นประโยชน์ - การเฝ้าระวัง การกำกับดูแล การอำนวยความสะดวก และการเปลี่ยนแปลง - การวิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน, พฤติกรรมต้นทุน, ต้นทุนฐานกิจกรรม, กำหนดเป้าหมายด้านต้นทุน 3. Integrating (ระดับ organization) - กระจายความรู้ให้ทั่วทั้ง - ระบุทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน - การประเมินผลและตัดสินใจเลือกแนวความคิด - การปรับแนวคิดและการออกแบบ - การระบุตัวขับเคลื่อน - รักษาระดับการเกิดใหม่ให้มีศักยภาพ - การจัดตำแหน่งให้เหมาะสม - การแพร่กระจายของแนวคิดใหม่ - ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อกลยุทธ์ 4. Institutional (ระดับ organization) - ความสามารถในการปิดช่องว่างของผู้บริหาร - สร้างนวัตกรรมใหม่และทำให้เป็นสากล - การลดขนาด, การจ้างบุคคลภายนอก, การปรับระบบ, การปรับโครงสร้าง, การฟื้นฟู, ความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	1I เพิ่มจาก 4I learning framework Intertwining (ระดับ interorganization) - องค์ความรู้ใหม่จากภายนอก intertwining - ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร - ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ - การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกองค์กร และการสื่อสารกับตลาด - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความไม่แน่นอนของสภาพการแข่งขันในตลาด

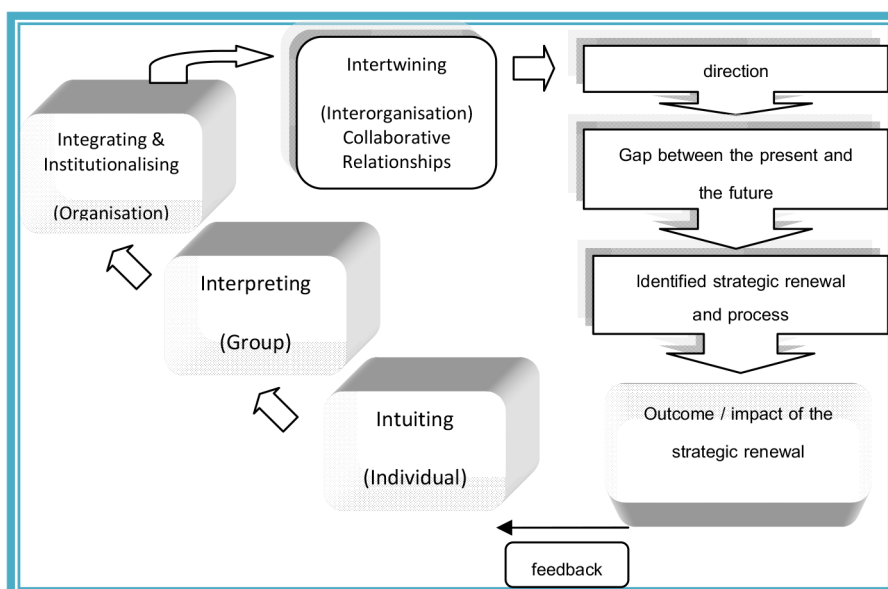
จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเกิดใหม่ของกลยุทธ์จากการพิจารณาในมิติของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยเริ่มต้นกระบวนการเกิดใหม่ของกลยุทธ์จากการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล ไปสู่ระดับกลุ่ม และเปลี่ยนแปลงภาพรวมในระดับองค์กร ซึ่งมีกระบวนการสอดคล้องกับโมเดลการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin's Change Model) โดยแบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เกี่ยวข้องกับการลดแรงต้านๆ ของพฤติกรรมที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งความสำเร็จในส่วนนี้จะผ่านทางกระบวนการทางจิตวิทยาที่นำไปสู่การไม่ยึดติดกับพฤติกรรมในปัจจุบันด้วยการให้สารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการ การจูงใจสมาชิกขององค์กรให้เข้าร่วมกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 2 การเปลี่ยนใหม่ (Moving) ในระยะนี้คือ การเข้าสู่พฤติกรรมขององค์กร ฝ่ายงาน บุคคล ในระดับใหม่ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สอดคล้องอยู่ในระบบเพื่อพัฒนาพฤติกรรมคุณค่าและทัศนคติใหม่ผ่านการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรและกระบวนการ ขั้นที่ 3 การคง

สภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ขั้นตอนนี้เป็นการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีเสถียรภาพในระดับใหม่ ความสำเร็จนี้จะเกิดจากการใช้กลไกสนับสนุนจากการเสริมแรงขององค์การแบบใหม่ เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายและโครงสร้าง

แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้นมีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนย่อยหนึ่งที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสังคม เมื่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์กรให้คงอยู่ต่อไปได้

บทความนี้นำเสนอแนวทางในการสร้างการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ โดยพิจารณาทั้งจากมิติสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและมิติสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มาเป็นพื้นฐานที่สำคัญประกอบการตัดสินใจของผู้ประกอบการไทยใน AEC ในการวางแผนการกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต โดยปรับจากรอบการเรียนรู้ขององค์กร 4I Learning Framework ของ Crossan, Lane and White (Crossan, Lane and White, 1999)

Conceptual Framework



ที่มา : 4I Learning Framework (Crossan, Lane and White, 1999)

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ ผ่านการเกิดใหม่ของความคิดสำคัญที่องค์กรต้องการจะสร้างขึ้น มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการตอบสนองต่อความต้องการจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ยังไม่มีการทำวิจัยในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน และถึงแม้ว่าจะมีการทำวิจัยในประเทศดังกล่าวอยู่บ้าง แต่ส่วนมากแล้วพิจารณาเฉพาะกรอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเท่านั้น ยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็น คือยังขาดการพิจารณาองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมถึงการพิจารณาให้ครบกระบวนการถึงผลกระทบ/ผลลัพธ์ของการเกิดใหม่ของกลยุทธ์

บทความนี้ให้ข้อเสนอแนะ โดยการศึกษาในองค์กรที่มีการทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน และเพิ่มการพิจารณาองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่จะส่งผลต่อการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ ให้ครอบคลุมทั้งมิติภายในและภายนอกองค์กร เพราะการสร้างความสามารถขององค์กรแบบไดนามิกนั้น องค์กรจำเป็นต้องใช้ทั้งการพัฒนา

ภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจัดหาวิธีการที่จะสามารถสร้างการเจริญเติบโตอยู่ตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และศึกษาให้ครบกระบวนการจนถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบจากการเกิดกลยุทธ์ใหม่ เพราะความสามารถในการนำไปปรับใช้ของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน บางองค์กรอาจได้ผลในทางบวก ส่งเสริมให้ผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้น แต่ในบางองค์กรอาจเกิดผลในทางลบ ซึ่งเกิดขึ้นจากการต่อต้านของพนักงาน การไม่ให้ความร่วมมือ หรือมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพราะบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลของผู้บริหารในองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญที่มาก่อนการเกิดใหม่ของกลยุทธ์ หลังจากนั้นการเกิดใหม่ของกลยุทธ์และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรหากนำมาปฏิบัติใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรแล้วก็จะเครื่องมือหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดในระยะยาวขององค์กร

บทความนี้สะท้อนให้เห็นรูปแบบวิธีการดำเนินงานในการเกิดใหม่ของกลยุทธ์และเป็นแนวทางสำหรับผู้ประกอบการไทยใน AEC ในการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งจะประโยชน์ต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจให้สูงขึ้นและสามารถแข่งขันในตลาด ASEAN ได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). เร่งพัฒนาอาเซียน ก้าวสู่ AEC. *จุลสาร AEC focus*, 2(11).
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ : มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 5(2), 1-29.
- ครรชิต พุทธโกษา. (2554). กรอบประเด็นการวิจัยของประเทศไทยให้พร้อมรับสถานการณ์การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ*. [สืบค้นเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2559]: Available from: URL// <http://sjss.sut.ac.th/web/documents/SYf49texJFLN.pdf>
- สุชาติ ไตรภพสกุล. (2558). ผู้ประกอบการไทยในยุคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. *Forbes Thailand* [สืบค้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2559]: Available from: URL// <http://www.forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=697>
- Agarwal, R. and Helfat, E. C. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- Fuller, B. C. and Volberda, W. H. (1997). Strategic renewal: how large complex organizations prepare for the future. *International studies of management & organization*, 27(2), 95-120.
- Covin, J. and Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 47-63.
- Crossan, M. M. and Berdrow, I. (2003). Organization learning and strategic renewal. *Strategic management journal*, 24, 1087-1105.
- Crossan, M. M., Lane, W. H. and White, E. R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Doz, L. Y. and Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43, 370-382.
- Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 123-143.
- Floyd, S. W. and Lane, J. L. (2000). Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management*, 25(1), 154-177.
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 11, 5-15.
- Henk, W., Volberda, W. H., Fuller, B. C. and Bosch, A. F. (2001). Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms. *Long range planning*, 34, 159-178.
- Huang, F. Y. (2009). Strategic renewal within an information technology firm exploration, exploitation and corporate venturing. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 15(5), 436-452.

- Huff, O. J., Huff, S. A. and Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic management journal*, 13, 55-75.
- Jarno, P. and Miia, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *The journal of product innovation management*, 26(6), 671.
- Jones, O. and Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long range planning*, 39(2), 155-175.
- Martinez, J. F. and Moreno, G. A. (2011). Strategic renewal, cooperation, and performance: a contingency approach. *Journal of management and strategy*, 2(4), 43-55.
- Menahem, M. S., Kwee, Z., Volberda, W. H. and Bosch, A. F. (2013). Strategic renewal over time: the enabling role of potential absorptive capacity in aligning internal and external rates of change. *Long range planning*, 46(3), 216-235.
- Patrick, K., Louis, M., Justin, D., Zhi, T. and Choonwoo, L. (2010). Firm-level entrepreneurship: the role of proactiveness, innovationness and strategic renewal in the creation and exploitation of opportunities. *Journal of developmental entrepreneurship*, 15(2), 143.
- Prashantham, S. (2008). New venture internationalization as strategic renewal. *European management journal*, 26, 378-387.
- Ravasi, D. and Lojacono, G. (2005). Managing design and designers for strategic renewal. *Long range planning*, 38, 51-77.
- Stienstra, M., Baaij, M., Bosch, F. and Volberda, H. (2004). Strategic renewal of Europe's largest telecom operators (1992–2001): from herd behaviour towards strategic. *European management journal*, 22(3), 273-280.
- Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A. and Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European business review*, 24(5), 444-464.