อินมาร์เก็ตติ้ง NEWSPAPER
# inMarketing
Competitive Advantage @ Smart Marketing Ideas หนังสือพิมพ์การตลาดล้วนฉบับแรกของไทยที่ขายดีที่สุด ปักษ์แรก วันที่ 1-15 มีนาคม พ.ศ. 2553

A Good Company

ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล

ดร.เอกชัย อภิศักดิ์กุล ดำรงตำแหน่งคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างเอกอุเกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์การตลาด และเคี่ยวกร่ำกับธุรกิจต่างๆ ในประเด็นเรื่อง CSR หรือ Corporate Social Responsibility อันเป็นประเด็นร้อนของสังคมวันนี้ที่ธุรกิจและผู้ประกอบการสำเหนียกและสดับตรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอบๆ ธุรกิจและแบรนด์อย่างเงนใจ ติดต่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประเด็นปัญหาได้เพิ่มเติมที่ biz@utcc.ac.th

**ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นอย่างมาก โดยการจัดการทุนมนุษย์เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก การบริหารงานบุคคล (Personal Administration) ที่ต่อมาเป็น การจัดการงานบุคคล (Personal Management) จนมาถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และแนวคิดที่เกี่ยวข้องในสายนี้ได้นำไปสู่การจัดการทุนมนุษย์ โดย 3 แนวทางแรกจะเป็นการบริหารจัดการที่เน้นในกระบวนการบริหารที่เป็นงานประจำมากกว่าเน้นสร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพยากรบุคคล ถ้าองค์กรใดมีการบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่ดีกว่าย่อมที่จะทำให้องค์กรนั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น**

จุดมุ่งเน้นของการสร้างทุนมนุษย์ เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการพัฒนาคน โดยแกนหลักของการพัฒนานั้นจะให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ดังนี้

(1) สมรรถนะ (Competency)

(2) ผลงาน (Performance)

(3) คุณธรรม (Merit) และ

(4) คุณภาพชีวิต (Work life quality)

จะเห็นได้ว่าแต่ละส่วนนั้นมีขอบข่ายที่กว้างขวาง ละเอียดอ่อน และท้าทายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างมาก โดยสองส่วนแรกคือความสามารถกับผลงานจะเป็นเรื่องของความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจเป็นหลัก ในขณะที่คุณธรรมและคุณภาพชีวิตนั้นเป็นส่วนที่สร้างคุณภาพและความยั่งยืนให้กับองค์กร

ในความเห็นของผมคิดว่าทั้งสี่องค์ประกอบเป็นรากฐานที่องค์กรชั้นดีต้องสร้างควบคู่กันไปเพื่อให้เกิดความความสามารถที่ยั่งยืน การขาดส่วนแรกคือมีความสามารถในการแข่งขันน้อยและผลงานไม่ดีจะทำให้เราไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ ในขณะที่การขาดคุณธรรมและไร้คุณภาพชีวิตจะทำให้มีความเสี่ยงสูงในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมการทำงานตึงเครียด ไม่มีความสุข

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของคนนั้นเกิดขึ้นในสหรัฐฯ ประมาณปี พ.ศ.2513 เมื่อ บริษัท McBer ได้รับการติดต่อจากกระทรวงการต่างประเทศ สหรัฐฯ ให้ช่วยคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือ เจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวแทนของสหรัฐ ฯ ที่คอยเผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐฯ ให้กับประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นชาติผิวขาวเกือบทั้งหมด เดิมใช้วิธีให้ทำแบบทดสอบที่ด้านทักษะ แต่บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกนั้นกลับได้ไม่มีความสามารถตรงตามที่ต้องการ จึงได้เปลี่ยนมาใช้การคัดเลือกโดยเปรียบเทียบและแยกกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer) และปฏิบัติงานดี (Superior Performer) การแยกบุคลากรดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดแนวความคิดที่เรียกว่า Competency ที่หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่

ความหมายโดยย่อของความสมรรถนะประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการคือ

1) ทักษะ (Skills): เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลทำได้ดี และสามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญได้ เช่น ทักษะของแม่ครัวที่สามารถทำอาหารได้อย่างรวดเร็ว

2) ความรู้ (Knowledge): หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ทางด้านกฎหมาย ความรู้ทางด้านบัญชีเป็นต้น

3) ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-Concept) อันเป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) คือสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น ความเป็นผู้นำ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

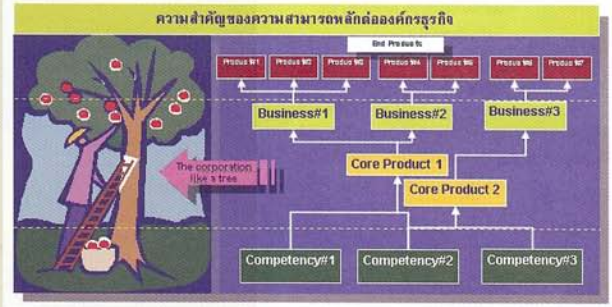
5) แรงขับภายในของแต่ละบุคคล (Motive) เป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ ย่อมจะมีแรงผลักดันให้ตนเองทำสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเป้าหมายดังกล่าวมักจะมีความท้าทาย

นอกเหนือจากองค์ประกอบข้างต้นแล้วยังอาจจะแยกลักษณะของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ที่เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการพูดของพนักงานขาย และอีกชนิดหนึ่งคือสมรรถนะเฉพาะ (Differentiating Competencies) ที่เป็นปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ค่านิยม ทัศนคติ ฯลฯ ที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป

สมรรถนะหลักของบุคคลและองค์กร

| ขอบเขต | บุคคล | องค์กร |
|---|---|---|
| ระดับของเป้าหมาย | มุ่งไปที่การปฏิบัติ | มุ่งไปที่เหมายทางยุทธศาสตร์ |
| หน่วยที่เกี่ยวข้อง | พนักงาน | แผนก และฝ่ายในองค์กร |
| ลักษณะของงาน | เป็นระดับกิจกรรม | เป็นระดับ กระบวนการ |

## จุดกำเนิดความสามารถขององค์กร




วิวัฒนาการของสมรรถนะในตัวบุคคลได้ถูกศึกษาจนพบลักษณะที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก Core Competency อันหมายถึงความรู้ ความสามารถที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมไปถึงความยากในการลอกเลียนแบบ โดยสมรรถนะหลักของบุคคลคือ สิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น และสมรรถนะหลักขององค์กรจะเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจ

เมื่อ สมรรถนะหลักกลายเป็นสิ่งที่มากกว่าความรู้และทักษะ แต่เป็นสิ่งบุคคลหรือองค์กรสามารถตอบสนองได้ดีในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่างๆ และบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ ต้องทราบถึงสมรรถนะหลักของตนเองเพื่อที่หน่วยงานหรือบุคคลตนนั้นทราบว่า เพื่อที่จะให้หน่วยงานหรือบุคคลนั้น ๆ ทำในสิ่งที่ตนเองสามารถกระทำได้ดีที่สุด อันนำไปสู่การมีศักยภาพในการแข่งขันในที่สุด

ถ้าเปรียบองค์กรเหมือนต้นไม้ที่เติบโตจากรากอันเป็นสิ่งสำคัญหลักที่จะพัฒนาเป็นให้ลำต้นเจริญเติบโตแตกกิ่งก้านสาขาอันเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์หลักและหน่วยธุรกิจ จากนั้นออกดอกออกผลเปรียบเสมือนผลิตภัณฑ์ชั้นสุดท้ายที่ส่งมอบให้แก่ลูกค้าหรือผู้บริโภค

ต้นไม้จะเจริญเติบโตออกดอกออกผลที่ดีและจะมีช่วงชีวิตที่ยืนนานหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถของรากที่จะหยั่งลึกหาแหล่งน้ำแหล่งอาหารมาหล่อเลี้ยงลำต้นกิ่งไปให้เจริญเติบโตสมบูรณ์แตกกิ่งก้านสาขามากหมายจนออกผลที่ดกและสมบูรณ์

รากของต้นไม้จึงเปรียบเสมือนความสามารถหลักที่กับองค์กรธุรกิจ ที่ต้องอาศัยความสามารถหลักอันเป็นกลุ่มของทักษะและเทคโนโลยีที่บริษัทใช้ในการสร้างคุณประโยชน์พิเศษให้กับลูกค้า โดยการพัฒนาจนก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หลักจนสามารถพัฒนาจนออกมาเป็นสินค้าหรือบริการที่สนองตอบความต้องของตลาดหรือการลูกค้าได้เป็นอย่างดี

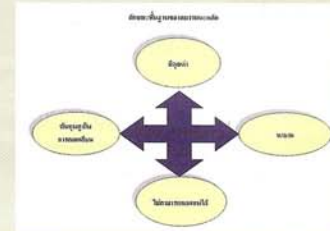
สมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อองค์กร 4 ประการคือ

1. ต้นทุนสูงในการลอกเลียน (Costly to Imitate) คือความสามารถที่ไม่อาจลอกเรียนแบบได้โดยง่ายหรือมีต้นทุนสูงในการที่จะลอกเลียน

2. มีคุณค่า (Valuable) คือความสามารถที่สร้างคุณค่าต่อการดำเนินธุรกิจและกรแข่งขันอย่างแท้จริง และเป็นที่ต้องการของลูกค้า

องค์กรที่นำความสามารถหลักไปใช้ในพัฒนา End Product

| Corporation | Core competency | Core Product | End product |
|---|---|---|---|
| 3M | นวัตกรรมด้านการเคลือบและการยึดติด | วัสดุยึดติด | ผลิตภัณฑ์เทป ทั้งที่ใช้ในสำนักงานและอุตสาหกรรม |
| HONDA | การพัฒนาเครื่องยนต์ | เครื่องยนต์เบนซิน | รถยนต์ รถจักรยานต์ เครื่องจักรกลการเกษตร |
| Canon | การพัฒนากระจกเลนส์และการแสดงภาพ | อุปกรณ์บันทึกและการนำเสนอ | กล้องถ่ายรูป เครื่องพิมพ์ เลเซอร์ สแกนเนอร์ |



หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจ

3. หายาก (Rare) คือความสามารถเฉพาะที่คู่แข่งไม่มีหรือไม่สามารถเข้าถึงได้

4. ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable) คือ ความสามารถที่หาสิ่งอื่นทดแทนได้ยาก

Dell เป็นบริษัทหนึ่งที่นำสมรรถนะหลักของตนเองมาสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งทำให้แม้บริษัทจะอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรงก็ยังสามารถมีผลประกอบการที่ดีมโดยตลอด สมรรถนะหลักของ Dell คือ ความสามารถในการจัดการ Supply Chain ช่วยให้ Dell ไม่มีสินค้าเหลือในคลังสินค้าไม่เกิดการตกรุ่นซึ่งทำให้บริษัทมีต้นทุนในด้านการบริหารคลังสินค้าต่ำกว่าคู่แข่งมากและการบริหารลูกค้าที่ดี โดยบริษัทสร้างระบบ Built To Order แทนการผลิตล่วงหน้าเพื่อจำหน่ายตามปกติ และระบบบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management ช่วยให้บริษัททราบความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น และสามารถผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เนื่องจากบริษัทเป็นผู้ขายสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยตรงไม่ผ่านตัวกลาง จากระบบที่กล่าวมาข้างต้น Dell สามารถจำหน่ายคอมพิวเตอร์ให้แก่ผู้บริโภคได้ในราคาที่ถูกกว่าการซื้อจากร้านค้าทั่วไปประมาณร้อยละ 10-15% และทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้รับรางวัลต่างๆ ถึง 174 รางวัลทั้งในด้านประสิทธิภาพความเชื่อถือและการบริการลูกค้า in