



ค้นหาความสามารถหลักขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

Corporate Core Competence for Sustainable Competitive Advantage

เคยตั้งคำถามเช่นนี้กับองค์กรท่านหรือไม่

“ทำไมทุกวันนี้ลูกค้ายังคงเลือกซื้อสินค้า
หรือ ใช้บริการขององค์กรเรา ทั้งที่บริษัทอื่นก็มีสินค้าและบริการเช่นเดียวกัน ?
คำตอบอาจมีหลากหลาย เช่น

?

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาตลอดเวลา

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....ตอบโจทย์ความต้องการได้

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....คุณภาพใช้ได้ราคาไม่แพง

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....มีบริการหลังขายที่ดี

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....เชื่อใจใน Branding

ลูกค้าเลือกเราเพราะ.....เป็นลูกค้าประจำมานาน ฯลฯ

คำตอบเหล่านี้ คือความแตกต่างที่ลือกลูกค้าให้คงอยู่กับองค์กร
เชื่อหรือไม่ว่ามีองค์กรอีกจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถให้คำตอบนี้ได้

สิ่งที่กำลังถามถึงก็คือ ความเก่ง หรือ จุดแข็งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง แล้วส่งผลให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการขององค์กรมาตลอด ในเชิงวิชาการเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) แต่ใช้ว่าความเก่ง หรือจุดแข็ง (Strength) ทุกเรื่องจะเป็น Corporate Core Competency เสมอไป เพราะการจะเป็น Corporate Core Competency จะต้องตอบใจห้ของค์กร (Serve Business) ได้ทั้ง 3 คุณลักษณะ คือ

1

Relevance : มีคุณลักษณะที่สร้างคุณค่าและมีอิทธิพลที่จะกระตุ้นให้ลูกค้าเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น

ความสามารถข้อนี้จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2

Difficulty of imitation : มีคุณลักษณะที่ยากจะลอกเลียนแบบ มีเอกลักษณ์เฉพาะ (Unique) ที่ดีกว่าคู่แข่ง

ความสามารถข้อนี้จะทำให้คู่แข่งตามไม่ทัน เพื่อยังคงครองตลาดได้ระยะหนึ่ง

3

Breadth of application : มีคุณลักษณะที่สร้างโอกาสทางการตลาดขนาดใหญ่เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่า เจาะตลาดได้หลากหลาย

ความสามารถข้อนี้จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์และเติบโตอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์อัดในแผ่นซีดี : เพลงเพราะโดนใจกลุ่มเป้าหมาย (Relevance) แต่พื้นที่ที่วางตลาดถูก Copy ได้ง่าย (Difficulty of imitation) ส่งผลให้โอกาสทางการตลาด (Breadth of application) ลดลง ดังนั้นจึงทำให้ Corporate Core Competency ต้องพิจารณามากกว่าความเก่งที่มี เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเกิดความยั่งยืน (COMPETITIVENESS & SUSTAIN BUSINESS)



กรณีศึกษา : บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล จำกัด



Market Catagories

ฉลากสินค้า นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผลิตภัณฑ์โดดเด่น ดึงดูดความสนใจ และแตกต่างจากคู่แข่งอื่นๆ ในท้องตลาด



Print Capabilities

ด้วยความถึงพร้อมทางด้านเทคโนโลยีการพิมพ์หลากหลาย ภายใต้แท่นพิมพ์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งควบคุมโดยบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ



Other Services

บริการด้าน Artwork ให้คำแนะนำและคำปรึกษาทางด้าน Artwork เจ้าหน้าที่ฝ่ายกราฟฟิคของเราสามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษา

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล จำกัด ประกอบธุรกิจประเภท รับพิมพ์ฉลากสติ๊กเกอร์ ซิลค์สกรีนบนบรรจุภัณฑ์พลาสติก และรับติดฉลากสติ๊กเกอร์สำหรับบรรจุภัณฑ์รูปทรงหลากหลาย ด้วยบริการแบบครบวงจร One Stop Service

2513 เริ่มก่อตั้งเป็นรูปแบบธุรกิจครบวงจรที่รับจ้างผลิตป้ายโฆษณา

2529 ได้ขยายไปสู่การพิมพ์สกรีนบรรจุภัณฑ์พลาสติก

2545 ได้เพิ่มศักยภาพด้วยการบุกเบิกที่โรงงานอีกแห่งหนึ่ง

รูปแบบการบริหารงานเป็นลักษณะของ SMEs ที่บริหารแบบครอบครัว ดำเนินกิจการมากกว่า 40 ปี จากรุ่นสู่รุ่น มีพนักงานประมาณ 50 คน ผังโครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน คือกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก พนักงาน และมีระบบการจัดการด้วยเทคโนโลยีการพิมพ์ที่ทันสมัย

บริษัทฯ ต้องการค้นหาความเก่งขององค์กร เนื่องจากปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนยากจะทำนายได้ว่า จะเกิดอะไรขึ้น เช่น เมื่อ 3-4 ปีที่ผ่านมา งานพิมพ์เน้นการทำสติ๊กเกอร์แบบบูดเพื่อลุ้นรางวัล หรือการพิมพ์สติ๊กเกอร์ตามเทศกาล แต่วันนี้ ความนิยมเช่นนั้นเปลี่ยนไป ฯลฯ บริษัทฯ จึงต้องคิดค้นพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ตลอดเวลาให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ซึ่งคำว่า “นวัตกรรม (INNOVATION)” จึงเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับอนาคต บริษัทจึงตระหนักเรื่องเหล่านี้ แต่ความยากคือ “จะคิดอย่างไรให้แตกต่าง ในเมื่อทำแบบนี้มาหลายปี” คำตอบที่ดีที่สุดคือ “คิดพัฒนาจากการต่อยอดบนพื้นฐานความเก่งขององค์กร” เนื่องจากเป็นเรื่องที่องค์กรมีความชำนาญ เพียงนำความเก่งมาเพิ่มหรือดัดแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ย่อมดีกว่าการเริ่มต้นจากศูนย์ความได้เปรียบย่อมดีกว่าคู่แข่ง

ดังนั้นปัญหาของ บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล คือ ไม่ทราบว่าจะองค์กรมีความเก่งเรื่องใด จึงเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า ความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) ซึ่งก่อนเริ่มต้นหาได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารถึง “ความเก่งขององค์กรที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการของไทยประเสริฐลาเบล” ผู้บริหารเชื่อว่าเป็น “ประสบการณ์การพิมพ์และเครื่องพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงในการพิมพ์” สิ่งเหล่านี้ใช่ Corporate Core Competency จริงหรือไม่เป็นสิ่งที่ต้องหาคำตอบต่อไป

กระบวนการค้นหา Corporate Core Competency

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล จำกัด เป็นบริษัทขนาดเล็กที่มุ่งเน้นยอดขายเป็นหลัก ไม่เคยใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) ใดมาก่อน ดังนั้นกระบวนการค้นหา Corporate Core Competency จึงเริ่มต้นตั้งแต่ขั้นตอนพื้นฐานดังนี้

ขั้นที่ 1: ทบทวนทิศทางขององค์กร จาก Vision / Mission / Value เพื่อให้ทราบเป้าหมายในอนาคตและสามารถนำไปสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่มีและไม่รู้จัก Vision / Mission / Value จึงต้องเริ่มต้นจากการสัมภาษณ์ กรรมการผู้จัดการ ถึงทิศทางขององค์กร ซึ่งมีภาพที่อยากให้เป็นอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่เคยถูกเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้พนักงานทราบกันอย่างทั่วถึง ดังนั้นจึงต้องนำความคิดเหล่านั้นออกมา ให้มีความชัดเจน สรุปได้ดังต่อไปนี้

VISION:

“เป็นผู้นำ Solution ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้าในทุกรูปแบบด้วยนวัตกรรมทางด้านฉลากสติ๊กเกอร์”

ปัญหาที่มักพบ : พนักงานเข้าใจ VISION ไม่ตรงกัน เนื่องจากตีความแตกต่างกัน

สิ่งที่ควรปฏิบัติ : อธิบายขยายความประโยคสั้น ๆ ให้ชัดเจน จากคำ Key Word ตัวอย่างเช่น

“เป็นผู้นำ ¹ Solution ใหม่ ² ให้แก่ลูกค้าในทุกรูปแบบ ³ ด้วยนวัตกรรมทางด้านฉลากสติ๊กเกอร์”

Key Word	คำอธิบาย
¹ Solution ใหม่:	คิดทางเลือกใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความเข้าใจ ทั้ง Product เดิมและใหม่
² ทุกรูปแบบ:	ผลิตได้ทุกรูปแบบที่จะนำสติ๊กเกอร์ไปใช้งานของลูกค้า
³ นวัตกรรมทางด้านฉลากสติ๊กเกอร์:	• บูรณาการเครื่องจักรเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ • ความสามารถในการออกแบบรูปแบบของสติ๊กเกอร์ • สรรหาวัตถุดิบการผลิตที่ตอบโจทย์ลูกค้า

ขั้นที่ 2: ระบุความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) จาก VISION

โดยระบุ Corporate Core Competency จากวิสัยทัศน์ ประมาณ 3-5 ตัว ที่ช่วยสนับสนุนทิศทางขององค์กรให้บรรลุผล ดังนั้น Corporate Core Competency บางเรื่องอาจจะมียอยู่แล้ว และบางเรื่องอาจจะไม่มี ซึ่งเป็นไปได้เพราะวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคต ในกรณีที่ไม่มีและจำเป็น แสดงว่าองค์กรต้องสร้างให้มีต่อไป เช่น

“เป็นผู้นำ ¹ Solution ใหม่ ² ให้แก่ลูกค้าในทุกรูปแบบ ³ ด้วยนวัตกรรมทางด้านฉลากสติ๊กเกอร์”		
Key Word	คำอธิบาย	Corporate Core Competency
¹ Solution ใหม่:	คิดทางเลือกใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความเข้าใจ ทั้ง Product เดิมและใหม่	• ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์ (การบูรณาการเครื่องจักรให้ผลิตได้หลากหลาย)
² ทุกรูปแบบ:	ผลิตได้ทุกรูปแบบที่จะนำสติ๊กเกอร์ไปใช้งานของลูกค้า	• ให้บริการหลังการขาย
³ นวัตกรรมทางด้านฉลากสติ๊กเกอร์:	• บูรณาการเครื่องจักรเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ • ความสามารถในการออกแบบรูปแบบของสติ๊กเกอร์ • สรรหาวัตถุดิบการผลิตที่ตอบโจทย์ลูกค้า	• นำเสนอทางเลือกใหม่แก่ลูกค้า (New Solution)

จากข้อมูลการวิเคราะห์ข้างต้น บริษัท ไทยประเสริฐราเบล ได้สกัดความเก่งมาเป็น Corporate Core Competency ที่ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกบริษัททุกวันนี้ คือ ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์ และการให้บริการหลังการขาย ส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ การนำเสนอทางเลือกใหม่แก่ลูกค้า (New Solution)

ขั้นที่ 3 : ตรวจสอบความสามารถขององค์กรกับคู่แข่ง : เป็นการประเมินตนเองว่าองค์กรมีความสามารถอะไรบ้าง ทั้งที่เราดีกว่าคู่แข่ง เรารู้เหมือนคู่แข่ง เราไม่รู้แต่คู่แข่งรู้ หรือไม่มีใครรู้เลย เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันขององค์กรว่าอยู่ตรงไหนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อาจจะเป็นสิ่งที่มองข้ามไป ซึ่งจะถามด้วย 4 คำถาม ดังนี้

ตารางแสดงความสามารถขององค์กรกับคู่แข่ง

I KNOW YOU KNOW ความรู้ / ความสามารถ ที่ใครๆ ก็มีในธุรกิจ เป็นมาตรฐานของธุรกิจ “Standard”	YOU KNOW I DON'T KNOW ความรู้ / ความสามารถที่เราไม่มี แต่คนอื่นมี เป็นจุดอ่อนของเรา “Weakness”
I KNOW YOU DON'T KNOW ความรู้ / ความสามารถที่เรามี แต่คนอื่นไม่มี เป็นความเก่งที่แตกต่าง “Strength”	NO BODY KNOW ความรู้ / ความสามารถที่ใครๆ ก็ยังไม่รู้ เป็นโอกาส “Opportunity”

การเปรียบเทียบความสามารถของบริษัท ไทยประเสริฐลาเบลกับคู่แข่ง

I KNOW YOU KNOW • ผลิตภัณฑ์ • เครื่องจักร • ลูกค้า	YOU KNOW I DON'T KNOW • เทคนิคบางอย่าง • แผนการตลาด
I KNOW YOU DON'T KNOW • วัตถุดิบและสูตรการผลิต • Connection with partner • บุคลากรที่เชี่ยวชาญ	NO BODY KNOW • เทคโนโลยีใหม่ • Trend ใหม่

จากข้อมูลของบริษัทเทียบกับคู่แข่ง พบว่า

- **I KNOW : YOU KNOW** เป็นความรู้ / ความสามารถที่ใครๆ ก็มีในธุรกิจการพิมพ์ สติกเกอร์

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบลเหมือนกับคู่แข่ง คือ มีผลิตภัณฑ์เหมือนกัน มีกลุ่มลูกค้าเดียวกัน เครื่องจักรที่บริษัทมีคู่แข่งก็ทราบสามารถซื้อได้เช่นกัน

- **I KNOW : YOU DON'T KNOW** เป็นความรู้ / ความสามารถที่เรามี แต่คนอื่นไม่มี ในธุรกิจการพิมพ์สติกเกอร์

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล เก่งกว่าคู่แข่ง 3 ข้อคือ 1) มีวัตถุดิบการผลิตและสูตรการผลิตที่คู่แข่งไม่มี 2) มีพันธมิตรที่ช่วยสนับสนุนการพิมพ์ 3) มีความเชี่ยวชาญในการพิมพ์ ซึ่งเป็นจุดแข็งของบริษัท

- **YOU KNOW : I DON'T KNOW** เป็นความรู้ / ความสามารถที่เราไม่มี แต่คนอื่นมีในธุรกิจการพิมพ์สติกเกอร์

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบลไม่มี ในขณะที่คู่แข่งมี คือ มีเทคนิคการพิมพ์บางอย่างที่คู่แข่งทำได้แต่เรายังไม่สามารถทำได้ และไม่เคยมีแผนการตลาดที่ชัดเจนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นจุดอ่อนของบริษัท

- **NO BODY KNOW** เป็นความรู้ / ความสามารถที่ใครๆ ก็ยังไม่มีในธุรกิจการพิมพ์ สติกเกอร์

บริษัท ไทยประเสริฐลาเบลกับคู่แข่ง ยังไม่มีใครมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในขณะที่ต่างประเทศได้ใช้เทคโนโลยีแบบนี้ในการผลิตสติกเกอร์ไปแล้ว ซึ่งต้องใช้ความสามารถเชิงเทคนิคและต้นทุน นอกจากนี้ยังขาดข้อมูลแนวโน้มความต้องการด้านการพิมพ์ เพื่อจับทิศทางตลาดอนาคต

ดังนั้น จากการเปรียบเทียบความสามารถของบริษัท ไทยประเสริฐลาเบลกับคู่แข่ง จะเห็นได้ว่าข้อ 2 - I KNOW : YOU DON'T KNOW มีแนวโน้มเป็นความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) มี 3 ข้อได้แก่

- วัตถุดิบการผลิตและสูตรการผลิต
- พันธมิตรที่ช่วยสนับสนุนการพิมพ์
- ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์

ขั้นที่ 4 : ทดสอบความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) โดยนำความรู้ ความสามารถ มาทดสอบ 3 เงื่อนไข คือ Relevance, Difficulty of imitation และ Breadth of application ที่กล่าวในข้างต้น ซึ่งต้องตอบได้ครบทั้ง 3 ข้อ เพื่อให้องค์กรคงความเป็นผู้นำช่วงหนึ่ง อย่างไร้คู่แข่งหรือมีคู่แข่งน้อยที่สุด ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ

Corporate Core Competency	สร้างคุณค่า Relevance	ลอกเลียนแบบยาก Difficulty of imitation	สร้างโอกาส Breadth of application
• ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์ (การบูรณาการเครื่องจักรให้ผลิตได้หลากหลาย)	• พิมพ์ฉลากสติ๊กเกอร์ที่มีคุณภาพ สวย ใช้งานแล้วไม่มีปัญหา	• การจัดการผลิตซับซ้อน ลอกเลียนยาก • เครื่องจักรผลิตงานมีราคาสูง	• สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าธุรกิจภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ระดับ High end หรือสากลได้
• ให้บริการหลังการขาย	• ความสำเร็จของงาน พร้อมมีทีมที่ปรึกษาด้านการติดฉลากสติ๊กเกอร์เมื่อมีปัญหา	• บริการ On Site ด้วยทีมที่มีประสบการณ์	• ทำให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำและบอกต่อ ที่ผ่านมามีลูกค้าส่วนใหญ่จะใช้บริการต่อเนื่อง
• นำเสนอทางเลือกใหม่แก่ลูกค้า (New Solution)	• สามารถพิมพ์ฉลากสติ๊กเกอร์ทุกรูปแบบที่ลูกค้าต้องการ	• มีโปรแกรมที่ออกแบบมาเฉพาะ	• ขยายตลาดกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการเฉพาะ เช่น Pop - Up เพิ่มยอดขายได้ 30 %
• วัตถุดิบการผลิตและสูตรการผลิต	• พิมพ์ได้ทุกวัตถุดิบที่ลูกค้าต้องการ	• การจัดการผลิตซับซ้อน ลอกเลียนยาก	• สามารถเจาะกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ที่ต้องการความแตกต่าง
• พันธมิตรที่ช่วยสนับสนุนการพิมพ์	• ส่งมอบตรงตามเวลาทั้ง Lot เล็กและใหญ่จากเครือข่ายพันธมิตร	-	-

จากการทดสอบพบว่า มี 4 ตัวที่สามารถตอบได้ครบทั้ง 3 ข้อ และเมื่อพิจารณาความเชี่ยวชาญในการพิมพ์ กับวัตถุดิบการผลิตและสูตรการผลิต มีเหตุผลค่อนข้างใกล้เคียงกัน จึงได้รวมทั้ง 2 ความสามารถไว้เป็นข้อเดียวกัน ดังนั้น ความสามารถหลัก (Corporate Core Competency) ของบริษัท ไทยประเสริฐลาเบล มี 3 ข้อ คือ

- ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์
- ให้บริการหลังการขาย
- นำเสนอทางเลือกใหม่แก่ลูกค้า

ขั้นที่ 5 : วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อสแกนปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค แล้วนำปัจจัยเหล่านั้นไปทบทวน Corporate Core Competency ว่าเพียงพอต่อการรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ หากไม่เพียงพอ องค์กรควรพัฒนาความสามารถเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ หรือหากพบว่าความสามารถที่ยากเป็นไม่ตอบโจทย์ภาพในอนาคต ก็ต้องทบทวนความสามารถหลักเช่นกัน โดยพิจารณาดังต่อไปนี้

① พิจารณาจากข้อมูลปัจจัยภายนอก ได้แก่ Global Trends, Market trends, Business trends, และ Resource trends แล้ววิเคราะห์ความสามารถที่จำเป็นเพื่อรองรับ ซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างจากความสามารถหลักในขั้นที่ 4 ก็ได้ เช่น

ปัจจัยภายนอกที่อาจจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจของ บริษัท ไทยประเสริฐราเบล

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบ	รายละเอียด	ความสามารถที่จำเป็นสำหรับในอนาคต
• Industry 4.0	การดำเนินธุรกิจในอนาคตอีกไม่นานจะเข้าสู่โลกแห่งไซเบอร์ ที่ Internet เข้าไปช่วยในงานที่มีทักษะไม่ซับซ้อน ซึ่งจะส่งผลให้ life style คนเปลี่ยนไป บริษัท ไทยประเสริฐราเบล จึงต้องการก้าวไปสู่การทำตลาดผ่าน Online	Online Marketing
• คนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นคนจะเรียนสูงขึ้น	สตาร์ทอัพเน้น Branding และตามเงื่อนไขทางการค้า แต่ในอนาคต อาจจะต้องการสร้าง Story เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า	Advisor Skill เพื่อสร้าง Value Added กับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

ผลจากการวิเคราะห์ พบว่ามี 2 เรื่องที่อาจมีผลต่อบริษัท ไทยประเสริฐราเบล คือ Industry 4.0 และคนมีความรู้ความสามารถมากขึ้นคนจะเรียนสูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องเพิ่มความสามารถ Online Marketing และ Advisor Skill จึงนำมาทบทวนความสามารถหลักขององค์กร (Corporate Core Competency) อีกครั้ง สรุปได้ดังนี้

- ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์
- ให้บริการหลังการขาย (นำ Advisor Skill มารวมอยู่ในข้อนี้)
- นำเสนอทางเลือกใหม่แก่ลูกค้า
- Online Marketing

② วิเคราะห์กลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว ด้วยตารางเมตริกซ์การตลาดกับผลิตภัณฑ์ เพื่อกำหนดว่าจะสามารถทำอะไรได้บ้าง แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญความเป็นไปได้

ตัวอย่างการกำหนดตารางกลยุทธ์ทางการตลาดกับผลิตภัณฑ์

ตลาด				
	ใหม่	ใหม่	ปรับปรุง	ใหม่
		เน้นผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดใหม่ เพิ่มลูกค้า — อิเล็กทรอนิกส์, คอมพิวเตอร์, อาหารกระป๋อง	เน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อขายในตลาดใหม่ STK. On Line	เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อขายในตลาดใหม่ งาน Die cut 100%
		เน้นผลิตภัณฑ์เดิม ด้วยการขยายตลาด	เน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อขยายตลาด	เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อขยายตลาด
	ขยาย	เน้นผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดเดิม	เน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม เพื่อขายในตลาดเดิม STK.ใช้วัสดุใหม่ กับกลุ่มลูกค้า เดิม	เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อขายในตลาดเดิม สติ๊กเกอร์แบบพิเศษ
		เดิม	ปรับปรุง	ใหม่
		ผลิตภัณฑ์		

จากการวิเคราะห์ บริษัท ไทยประเสริฐลาเบล เริ่มเห็นทิศทางการขยายงานมากขึ้น เช่น

- โอกาสการขยายตลาด : ในกลุ่มลูกค้าอิเล็กทรอนิกส์, คอมพิวเตอร์, อาหารกระป๋อง จากผลิตภัณฑ์เดิม ในตลาดใหม่
- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม : โดยสรรหาวัสดุใหม่ของงานพิมพ์ กับกลุ่มลูกค้าเดิม หรือขยายกลุ่มลูกค้ารายใหม่ผ่าน online
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ : พัฒนาสติ๊กเกอร์รูปแบบใหม่ เช่น Pop Up กับกลุ่มลูกค้าเดิม และพัฒนางานพิมพ์แบบ Die cut 100%

แต่องค์กรไม่สามารถทำทุกอย่างในเวลาเดียวกันได้จึงต้องจัดลำดับความสำคัญ และวิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ ซึ่งในที่สุดองค์กรได้เลือก เน้นปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมเพื่อขยายตลาดและ เน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อขายในตลาดใหม่ นั่นคือกลยุทธ์ระยะสั้นขององค์กร ที่เหลือจะกลายเป็น Roadmap ในอนาคตต่อไป

ขั้นที่ 6: การกำหนด Corporate Core Competency ลงสู่ระดับหน่วยงาน และ บุคลากร

หากองค์กรเริ่มชัดเจนใน Corporate Core Competency ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน ถึงความสามารถที่ต้องเพิ่มเติม และตลาดในอนาคตแล้ว ลำดับถัดไป องค์กรควรตอบคำถามต่อไปนี้

- ความสามารถหลักขององค์กร ควรอยู่ในฝ่ายงานใด?
- ตำแหน่งงานใดควรมีความสามารถนั้น?
- แต่ละตำแหน่งต้องมีความสามารถนั้นแตกต่างกันอย่างไร?

การนำ Corporate Core Competency ลงสู่ระดับหน่วยงาน และบุคลากร

Corporate Core Competency	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ตำแหน่งงาน	ระดับความสามารถ
• ความเชี่ยวชาญในการพิมพ์	ฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนกช่างพิมพ์ช่างสลิท QC	เพื่อดำเนินการผลิต
	ฝ่ายขาย	ผู้จัดการ หัวหน้าแผนกพนักงานขาย	เพื่อประเมินความสามารถของบริษัทว่ารับงานนี้ได้หรือไม่
	Graphic Design	หัวหน้างาน พนักงานปฏิบัติการ	เพื่อช่วยวางระบบงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ

- องค์กรได้ค้นพบความเก่งหรือความสามารถขององค์กรที่สั่งสมมา ซึ่งความสามารถเหล่านั้นจะเป็นพื้นฐานในการต่อยอดทางธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้
- องค์กรได้เห็นแนวโน้มทางการตลาดในอนาคต ทำให้สามารถทบทวนความเป็นไปได้ในการตัดสินใจการขยายธุรกิจอย่างรอบด้าน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและการเติบโตอย่างยั่งยืน
- องค์กรมีแผนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอย่างมีเป้าหมายชัดเจนขึ้น

อุปสรรคของการดำเนินการ

- การมีส่วนร่วมในการค้นหา Corporate Core Competency ของบุคลากรระดับ Top Management และ ผู้บริหารของ Process Owner ที่ต้องช่วยให้ข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริง
- การทดสอบความสามารถเหล่านั้น ต้องมั่นใจว่าเป็นความสามารถหลักขององค์กรที่ลูกค้ามองเรา เพราะบางครั้งสิ่งที่องค์กรคิดว่าใช่ แต่ลูกค้าไม่ได้มองแบบนั้นก็ได้
- ความสามารถของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ต้องนำผลลัพธ์ครั้งนี้ ไปประเมินว่าความสามารถเหล่านั้นองค์กรมีอยู่เป็นอย่างไร ส่วนใดขาดต้องสร้างและพัฒนาเพื่อเตรียมการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ดุจดาว ดวงเด่น
ผู้เชี่ยวชาญ ด้าน People Development
ส่วนบริหารการผลิต ฝ่ายรักษาแนะนำ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ