

## การคิดเชิงยุทธศาสตร์ : การแสวงหาโอกาสเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

นายมนตรี ศรีไพศาล

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด

วันที่ 22 สิงหาคม 2556

การบรรยายในหัวข้อ “การคิดเชิงยุทธศาสตร์ : การแสวงหาโอกาสเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน” เป็นการแบ่งปันวิธีการดำเนินงาน การแข่งขัน และกลยุทธ์ของภาคเอกชนเพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับภาครัฐบาล ตลาดหุ้นของประเทศไทยสามารถเป็นดัชนีชี้วัดของประเทศได้ เนื่องจากหากมีมูลค่าการซื้อขายในระดับสูงและหุ้นมีการปรับตัวขึ้น แสดงให้เห็นถึงเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี และหากเศรษฐกิจของประเทศมีความมั่งคั่งจะส่งผลให้ประชาชนในประเทศมีความสุขตามไปด้วย ซึ่งรายได้ของประชาชาติต่อจำนวนประชากรคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{รายได้ประชาชาติต่อ} \\ \hline \text{จำนวนประชากร} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{จำนวนคนทำงานต่อ} \\ \hline \text{จำนวนประชากร} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อ} \\ \hline \text{คนทำงานต่อวัน} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{รายได้เฉลี่ยต่อ} \\ \hline \text{คนทำงานต่อชั่วโมง} \\ \hline \end{array} \times 365$$

จากสูตรการคำนวณรายได้ประชาชาติต่อจำนวนประชากร ทำให้ทราบว่า การเพิ่มรายได้ให้แก่ประชากรสามารถทำได้ ดังนี้

1. จำนวนคนทำงานต่อจำนวนประชากร (คนทำงาน)
  - ทำงานนานขึ้น (เกษียณช้าลง)
  - มีคนทำงานมากขึ้น
  - การศึกษาดีขึ้น โดยการเพิ่มความรู้และการศึกษาให้แก่ประชาชน
2. จำนวนชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อคนทำงานต่อวัน (เวลาการทำงาน)
  - ทำงานหนักขึ้น
  - คนทำงานอุตสาหกรรมมากขึ้น
  - คนทำงานเกษตรกรรมน้อยลง (ทำเฉพาะช่วงฤดูการ)
3. รายได้เฉลี่ยต่อคนทำงานต่อชั่วโมง (รายได้ที่ได้รับ)
  - ทำงานที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น หากทำงานที่มีความท้าทายความสามารถจะทำให้มีการเพิ่มคุณค่าของตัวเอง
  - สร้างผลงานของทีมงานได้สูงขึ้น
  - เทคโนโลยีดีขึ้น

ซึ่งเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกันตามปัจจัยต่างๆ เช่น ภูมิประเทศ ประชากร ในแต่ละพื้นที่พื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ทำให้แนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินการแตกต่างกันตามไปด้วย รวมถึง การเปลี่ยนแปลงจากอดีตที่ทำให้เกิดการพัฒนาและวิวัฒนาการ มีการเรียนรู้และความได้เปรียบที่นำมาใช้ ให้เกิดประโยชน์

หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมองค์กร ก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์การทำงาน และวิธีการทำงานได้ อย่างมีเป้าหมาย ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป โดยจะยกตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท หลักทรัพย์ เมย์แบงก์ กิมเอ็ง (ประเทศไทย) จำกัด คือ “มองโลกในแง่ดีให้เป็นนิจ มองชีวิตทำงานให้สดใส สร้างทีมงานด้วยรักและพลังใจ ปลุกฝังชาวไทยให้คิดสร้างสรรค์ค้นไทยเจริญ” โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. มองโลกในแง่ดีให้เป็นนิจ

- การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งทัศนคติเล็กๆ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ ได้ หากเรามีทัศนคติจะทำให้รู้ว่าจะดำเนินไปทิศทางไหนได้อย่างไร
- การมีอุปสรรคในการทำงานทำให้เราได้ประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในอนาคตต่อไป เหมือนดอกกุหลาบที่มีความแหลมคมแต่มีความสวยงาม
- หากสังคมมีความมืดมน แต่ถ้าเรามองเห็นความสว่างแม้จะเป็นเพียงเล็กน้อย ก็ทำให้เรามีความหวังได้

### 2. มองชีวิตทำงานให้สดใส

- เราไม่รู้ว่าทำอะไรได้ถึงขนาดไหนจนกว่าจะกล้าทำ
- คนที่ประสบความสำเร็จเมื่อเทียบกับคนที่ไม่ประสบความสำเร็จไม่ได้ต่างกันที่กำลังความสามารถ และสติปัญญาแต่ต่างกันที่ความมุ่งมั่นและความตั้งใจจริง
- การอยู่ท่ามกลางปัญหาจะเกิดโอกาสเสมอ หากมีปัญหามากก็จะทำให้เกิดโอกาสมากตามไปด้วย เช่น ประเทศไทยมีพื้นที่เพาะปลูกเป็นจำนวนมากสามารถปลูกพืชพลังงานเพื่อนำไปใช้เป็นพลังงานทดแทนได้จำนวนมาก
- การทำงานที่ไม่ได้ทำเพื่อเงินจะทำให้การทำงานนั้นมีคุณค่า ถ้าเราทำงานอย่างตั้งใจเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย ต่อจากนั้นเงินจะตามมาเอง

### 3. สร้างทีมงานด้วยรักและพลังใจ

- ในการขับเคลื่อนประเทศจะให้คนใดคนหนึ่งผลักดันไม่ได้ แต่ต้องใช้ความร่วมมือร่วมใจกันเป็นทีม ไม่ควรคิดถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว
- การให้เป็นส่วนช่วยให้การบริหารประเทศ โดยการหากลยุทธ์ต่างๆ ให้แก่ประเทศ สามารถทำให้ประเทศเดินหน้าได้

จากคนอื่นเมื่อใด

- การยื่นมือให้ความช่วยเหลือเป็นสิ่งที่ดีเพราะเราจะไม่รู้ว่าเราต้องการความช่วยเหลือ

- ผู้บริหารที่ดีควรมีการรับฟังจากผู้อื่น เพื่อหาแนวทางและกลยุทธ์รอบด้าน

#### 4. ปลุกฝังชาวไทยให้คิดสร้างสรรค์

- การคิดนอกกรอบเพื่อสร้างความแตกต่าง
- บทบาทของผู้นำไม่ใช่มององค์กรเท่าที่เป็นอยู่ ต้องมองว่าองค์กรจะเป็นอะไรต่อไปอีกได้
- ช่วยให้ประชาชนในพื้นที่หากลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ในส่วนของกลยุทธ์ในทางธุรกิจ จังหวัดควรสนับสนุนให้บริษัทในพื้นที่จดทะเบียนเข้าเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้แก่จังหวัด บริษัทจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น และมีการแข่งขันได้มากขึ้น และจังหวัดควรสร้างความเข้มแข็งของภาคเอกชนในจังหวัด สำหรับการวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจ อาจเริ่มต้นจากการแข่งขันในระดับบริษัท ระดับจังหวัด และระดับประเทศ โดยใช้แนวคิด Porter's Five Force Model ซึ่งเป็นกรอบการทำงานได้รับการยอมรับมากที่สุดสำหรับการวิเคราะห์ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ และ Porter's Five Force Model เป็นการใช้กรอบทฤษฎีที่ได้มาจากองค์การอุตสาหกรรม ทฤษฎีนี้อธิบายถึงลักษณะของอุตสาหกรรมที่น่าสนใจและแสดงให้เห็นถึงการมีโอกาสจะได้รับการยอมรับมากขึ้นและภัยคุกคามที่จะได้รับที่น้อยลง

องค์ประกอบของ Porter's Five Force ประกอบด้วย New Entrants, Buyers, Suppliers, Substitutes การแข่งขันทางธุรกิจจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น และปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากองค์ประกอบเหล่านั้นควบคู่กันไปด้วย ได้แก่

1. The threat of the entry of new competitors การคุกคามของการเข้ามาของคู่แข่งใหม่
2. The threat of substitute products or services ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนหรือบริการ
3. The bargaining power of customers อำนาจต่อรองของลูกค้า
4. The bargaining power of suppliers อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสิ่งของให้

ดังรูปภาพของ Porter's Five Force Model



Porter's Five Force Model

หากอุตสาหกรรมใดมีการแข่งขันน้อยจะมีโอกาสทำให้มีรายได้จำนวนมากและทำให้มีอำนาจต่อรองได้เป็นอย่างดี อีกทั้งพื้นที่ของแต่ละจังหวัดจะมีจุดเด่นต่างกัน จึงทำให้แต่ละจังหวัดมีความสามารถที่ต่างกันไม่สามารถทดแทนกันได้หรือทดแทนกันได้ยาก สำหรับกระบวนการผลิตสินค้าตั้งแต่เริ่มกระบวนการผลิตจนถึงสิ้นสุดกระบวนการคือ การบริการหลังการขาย ต้องคำนึงถึงบุคลากร การจัดหาจัดซื้อจัดจ้าง เทคโนโลยี

หลักการของการเข้าเป็นบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หากต้องมีการเปิดบริษัทมหาชน (บริษัทลูก) ไม่ควรให้บริษัทลูกซื้อสินค้าจากบริษัทใหญ่ในราคาที่ถูกเพื่อนำมาขายต่อกับผู้บริโภคในราคาแพง ผู้บริหารต้องดูประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้ถือหุ้นใหญ่

สรุปประเด็นโดย  
เลิศลักษณ์ เกศวพิทักษ์