

กรอบความคิดทางด้านการตลาดกับการสร้างความมั่งคั่งของประเทศ

(Moving Towards A Market-Driven Province)

(การพัฒนาจังหวัดบนพื้นฐานการวิเคราะห์การตลาดและกลยุทธ์บริหารธุรกิจ)

Professor Dipak C. Jain

การบริหารโดยหลักการ Market-Driven หมายถึงอะไร

หลักการบริหารแบบ Market-Driven หมายถึง การพัฒนาทักษะและการเสริมสร้างความสามารถ ความเข้าใจ การจูงใจ และการรักษาฐานลูกค้าที่สำคัญ นอกจากนี้ การดำเนินงานยังคงเป็นไปในทางที่กลุ่มลูกค้าต้องการ

คำถามสำคัญที่ผู้บริหารจังหวัดบนพื้นฐาน Market-Driven จะต้องถามตัวเองและทีมงาน ได้แก่

- ใครคือลูกค้าของเรา (Customers) ลูกค้าที่สำคัญของจังหวัด ได้แก่ ประชาชน, ผู้ลงทุน, นักท่องเที่ยว, กลุ่มคนที่อาจจะมาเป็นลูกค้าในอนาคต และผู้บริโภคสินค้าที่ผลิตโดยจังหวัด
- คู่แข่ง (Competitors) การเข้าใจคู่แข่งช่วยรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ผู้ร่วมงาน, พันธมิตร (Collaborators)
- อะไรคือความสามารถหลักของเรา (Core Capabilities)
- สิ่งที่เราสามารถนำเสนอได้ (Core Offerings) ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น ผลิตภัณฑ์ และที่จับต้องไม่ได้ เช่น บริการ, ความโออบอ้อมอารี

ความท้าทายของการบริหารแบบ Market-Driven ในระดับจังหวัด ได้แก่ การท่องเที่ยว, การอยู่อาศัย, การลงทุน, การศึกษา, การทำงาน, ทำการซื้อขายผลิตภัณฑ์กับเรา ภายหลังจากการวิเคราะห์จังหวัด และผู้เกี่ยวข้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงจุดยืนของจังหวัด

การวิเคราะห์สถานการณ์

Asiaweek (2000) จัดอันดับการแข่งขันระหว่างเมืองหลักๆ ที่สำคัญในเอเชีย เมือง Fukuoka ของประเทศญี่ปุ่นได้รับการคัดเลือกให้เป็น The Best City ตามมาด้วย Tokyo สำหรับประเทศไทย เชียงใหม่ได้รับการจัดอันดับที่ 13 และ กรุงเทพฯ อยู่ในอันดับที่ 17 ประเด็นคำถามที่ตามมาคือ เราจะทำอย่างไรเพื่อผลักดันให้จังหวัดของเราอยู่ใน 10 อันดับแรก นอกจากนี้ในการบริหารเมือง หลักการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การวางจุดยืน (Positioning) ตัวอย่างเช่น การที่เมือง Bangalore ประเทศอินเดีย วางจุดยืนในการเป็นแหล่งการกระจายระบบบริหารธุรกิจ (Business Process Outsourcing : BPO) สิ่งที่เราต้องคิดคือ จุดยืนของเมืองหรือจังหวัดต่างๆ ในประเทศไทย

ทำอย่างไรเพื่อสร้างการบริหารจังหวัดแบบ Market-Driven

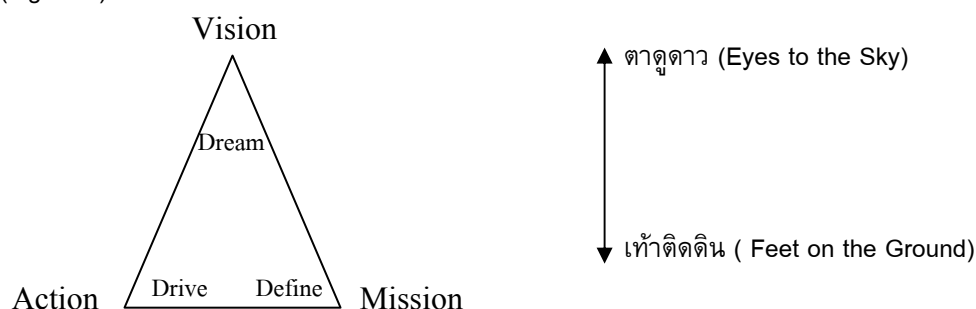
หัวใจที่สำคัญที่สุดคือ การมีผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO อันหมายถึง ผู้บริหารที่สามารถ

- Articulate Vision (สร้างและพัฒनावิสัยทัศน์ที่ชัดเจน)
- Anticipate Change (คาดการณ์ความเปลี่ยนแปลง)
- Accelerate Execution (เร่งสร้างสรรค์การปฏิบัติงาน เร่งรัด ไม่รั้งรอให้สถานการณ์มาเป็นตัวกดดันให้สร้างงาน หากแต่ริเริ่มทำด้วยวิสัยทัศน์ของตนเอง

และท้ายสุด ผู้ว่าฯ ควร Accountable หรือมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของตนเอง ไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจะเป็นเชิงบวกหรือลบ ภารกิจของผู้ว่าราชการแบบ CEO คือ

1. Dream (สร้างฝัน)
2. Define (กำหนดงาน)
3. Drive (ผลักดันพัฒนา)

(Figure 1)



หลักการทั้ง 3 นี้ สัมพันธ์กันกับคำขวัญของนายก CEO (พตท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร) “ตาดูดาว เท้าติดดิน” กลยุทธ์ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้าง Vision (วิสัยทัศน์), Mission (พันธกิจ), และ Action (การปฏิบัติงาน)

องค์ประกอบของวาระการทำงาน (Agenda) แบบผู้ว่า CEO

Dream (สร้างฝัน) การสร้างฝันหรือการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการ เกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 3 ชั้น

1. **Information (ข้อมูล)** ผู้บริหารควรตั้งเป้าหมายการทำงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูล มากกว่าการใช้ความเห็นของตนเองเป็นหลัก เพราะจะทำให้ช่วยวิเคราะห์สถานการณ์บนความเป็นจริง โดยไม่มีอคติ (Outside-in approach)
2. **Intellect (ความรู้)** หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ว่า CEO สามารถรวบรวมเป็นคลังความรู้ อันจะพัฒนาไปสู่องค์ประกอบที่ 3
3. **Instinct (สัญชาตญาณ)** สัญชาตญาณนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนา

Define (กำหนดงาน) การกำหนดงานเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 3 ส่วน

1. Goal (เป้าหมาย) คือ การนำวิสัยทัศน์มาสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อร่วมกันสร้าง
2. Strategy (กลยุทธ์) และ
3. Metrics (กำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน) สำหรับตัวชี้วัดผลการกำหนดงานนี้ขึ้นอยู่กับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เช่น ตัวชี้วัดผลการทำงานของธุรกิจโรงแรม อยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยมีจุดประสงค์ให้ลูกค้าบอกต่อ หรือทำหน้าที่เป็นตัวแทนการขายให้กับทางโรงแรมในทางอ้อม

ตัวอย่าง : การพัฒนาเชียงใหม่ให้เป็นศูนย์การจัดการ MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions)

กลยุทธ์สำคัญที่ควรคำนึง คือ

1. Feet Down Strategy คือ กลยุทธ์การกำหนดจุดยืนของเชียงใหม่เทียบกับจังหวัดอื่นๆ เช่น การที่เชียงใหม่มีความสงบมากกว่ากรุงเทพฯ ซึ่งช่วยให้เป็นสถานที่เหมาะสมกับการจัดการประชุม, สัมมนา
2. Hands Around Strategy คือ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรระหว่างกลุ่มจังหวัด เพื่อนำไปสู่การรวมพลังเพื่อสร้างจุดแข็งที่แตกต่าง
3. Drive (ผลักดันพัฒนา)

การผลักดันพัฒนาเกิดขึ้นจากองค์ประกอบ 3 ส่วน

1. Empower (การให้อำนาจ) โดยปรับเปลี่ยนจากการสร้างฐานอำนาจแบบลำดับชั้นไปสู่การสร้างการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง
2. Inspire (การสร้างแรงบันดาลใจ) โดยมุ่งที่การสร้างความต้องการที่สร้างสรรค์มากกว่าการดึงดูใจด้วยผลลัพธ์ทางวัตถุ
3. Perform (ลงมือปฏิบัติ) โดยมุ่งเน้นหลักการ Pull (ดึงดูให้ทำงานโดยการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของมากกว่า Push หรือการบังคับ)

ตัวอย่าง : การผลักดันพัฒนา Kellogg School of Management ให้เป็นผู้นำในกลุ่มสถาบันผู้บริหาร

หลักสำคัญคือการสร้างความแตกต่างในจุดยืนของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นไปที่

- การพัฒนาสถานะความเป็นผู้นำ (Leadership)
- การสร้างโอกาส (Opportunities)
- การใช้ประโยชน์จากลักษณะเด่นที่มี (Values) ในกรณีประเทศไทย ควรเข้าใจและใช้ประโยชน์ความเป็นไทย (Thai-ness) เช่น ความโอบอ้อมอารี ความเอาใจใส่อย่างจริงใจของคนไทย
- การทำงานอย่างมีคุณธรรม (Ethics)

หลักการทั้ง 4 รวมเป็นจุดยืนของ Kellogg คือ “Feel the Love” ที่ผู้บริหารถ่ายทอดให้บุคคลภายนอก และผู้บริหารทุกคนยึดมั่น เชื่อถือ

เมื่อได้เรียนรู้กับวาระการบริหารงานของผู้นำ CEO สิ่งสำคัญที่ผู้ว่าควรคำนึงถึงอยู่เสมอ คือ การสร้างความสมดุลระหว่าง

1. การวิเคราะห์ หรือ หลักการ (Principle)
2. การปฏิบัติหรือการบริหารงานเชิงธุรกิจ (Practicality)

สุดท้ายนี้ ยังสรุปการพัฒนาจังหวัดบนพื้นฐานการวิเคราะห์การตลาดและกลยุทธ์บริหารธุรกิจรวมอยู่ที่การสร้างแนวคิดแบบ Market-Driven ให้กับผู้นำ CEO อันประกอบด้วย

1. Entrepreneurial Spirit (การสร้างจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการธุรกิจ)
2. Positive Attitude (การมีทัศนคติเชิงบวก)
3. Team Leadership (การสร้างภาวะเป็นผู้นำกลุ่ม)
4. Proactive Approach (การปฏิบัติงานแบบเชิงรุก) คือการลงมือทำงานก่อนที่จะถูกสถานการณ์บีบบังคับ
5. Collaboration Culture (การสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ) ด้วยแนวคิดการทำงานบนพื้นฐานการวิเคราะห์ตลาดและกลยุทธ์การบริหารธุรกิจจะนำพาจังหวัดและประเทศไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน