

Dynamic Diamond Model

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ผศ. ศรีนยพงศ์ เทียงรสม*

saranyapong.consulting@gmail.com



เชื่อว่าทุกคนที่อยู่ในสายอาชีพหรือสายวิชาการสาขา
| การบริหารจัดการโดยเฉพาะด้านการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีใคร
ไม่รู้จัก “Michael E. Porter” ซึ่งทั่วโลกยกให้เป็นปรมาจารย์
ด้านการวางแผนกลยุทธ์ เจ้าของโมเดลการวิเคราะห์พลัง
ห้าประการของอุตสาหกรรม (Five-Force Model) โมเดล
สายธารแห่งคุณค่า (Value Chain Model) และโมเดล
เพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model) ตลอดจน
คำแนะนำในการกำหนดกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies)
ที่ให้ไว้เป็นสูตรสำเร็จสำหรับทุกองค์ประกอบไปด้วย
การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การมุ่งสู่ความเป็น
ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการมุ่งเน้นอย่าง
เฉพาะเจาะจง (Focus) รวมทั้งคำที่โดดเด่นหลายคำเกี่ยวกับ
เรื่องการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้คนจำนวนมาก
ทั่วโลกนำไปใช้กันจนคุ้นเคยติดปาก อาทิ ความได้เปรียบ
ทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) การรวมกลุ่ม
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องกันหรือ Clusters (Related and
Supporting Industries or Clusters) โดยที่คำหลังนี้
ดูเหมือนจะเป็นคำที่ได้รับความนิยมและสร้างกระแส
การตื่นตัวอย่างมากในประเทศไทยในรอบหลายปีที่ผ่านมา
จนถึงปัจจุบัน บทความนี้จะนำเสนอข้อสรุปของโมเดล
ความคิดของ Porter เป็นลำดับขั้น พร้อมด้วยการนำมา
ประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและการกำหนด
กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ - มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์
(Bangkok University - Creative University) เพื่อเป็น
กรณีตัวอย่าง

43

May-June 2010

Michael E. Porter ภูธดานาญณ์

ศาสตราจารย์ Michael E. Porter เป็นอาจารย์สอนที่
Harvard มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของสหรัฐฯ โดยสอนใน

* ผู้จัดการศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
(เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียนซึ่งไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรนี้)

Harvard Business School : HBS เขาเกิดที่เมือง Michigan เมื่อปี ค.ศ. 1947 จบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมจากมหาวิทยาลัย Princeton มหาวิทยาลัยที่อยู่ใน 3 อันดับสูงสุดทางวิศวกรรมศาสตร์ของสหรัฐฯ จากนั้นมาสำเร็จการศึกษาทั้งระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ และระดับปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจจาก Harvard เมื่อจบการศึกษา Porter ได้รับการทาบทามให้เป็นอาจารย์สอนที่ HBS และเป็นอาจารย์ที่อายุน้อยที่สุดในประวัติศาสตร์ของสถาบันนี้คือ เริ่มการเป็นอาจารย์ตั้งแต่อายุเพียง 26 ปี

วัย 33 ปี Porter เป็นที่รู้จักไปทั่วโลกในปี ค.ศ. 1980 จากหนังสือชื่อ *“Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors”* ที่นำเสนอรายละเอียดการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้โมเดลที่เรียกว่า Five-Force Model ซึ่งนักวางกลยุทธ์จำนวนมากในเกือบทุกระดับยังคงใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์จนถึงปัจจุบัน จากนั้นอีก 5 ปีต่อมาคือปี ค.ศ. 1985 เขาก็ออกหนังสือชื่อ *“Competitive Advantage : Creating a Sustaining and Superior Performance”* ที่เชื่อมต่อกับความคิดจากการวิเคราะห์ที่ในเล่มแรกมาสู่การวางกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies) เป็นสูตรสำเร็จให้แก่ธุรกิจต่างๆ เลือกเป็นแนวทาง บนข้อสรุปที่ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรจะมาจากสองทางเลือกเท่านั้นคือ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือการมุ่งสู่ความเป็นผู้นำเรื่องต้นทุน (Cost Leadership) โดยองค์กรต้องเลือกมุ่งเน้นอย่างเจาะจง (Focus) นอกจากนี้ ยังเสนอโมเดลการส่งมอบคุณค่าไปถึงลูกค้า โดยเชื่อมต่อกิจกรรมกันเป็นสายธารที่เรียกว่าโมเดล “สายธารแห่งคุณค่า : Value Chain” ที่แบ่งประเภทกิจกรรมในการส่งมอบคุณค่าตั้งแต่ต้นทางไปถึงปลายทางคือ ลูกค้าเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

ถัดจากนั้นอีก 5 ปี คือ ในปี ค.ศ. 1990 ภายหลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลจากการวิจัยและให้คำปรึกษาองค์กรธุรกิจต่างๆ รวมทั้งรัฐบาลของประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ เปรู ฯลฯ เป็นต้น Porter ก็ออกหนังสือที่โด่งดังอย่างยิ่งเล่มที่สาม ที่ไม่ทำให้สาวกผู้ติดตามแนวคิดผิดหวังเลยแม้แต่น้อยชื่อ *“The Competitive Advantage of Nations”* ที่เสนอแนวทางการวิเคราะห์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่ประเทศ ผ่านโมเดลชื่อ “Dynamic Diamond : เพชรพลวัต” ที่ทำให้หลายประเทศมั่นใจในสติปัญญาความสามารถของเขาและจงใจขอให้เขามาเป็นที่ปรึกษาในการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ให้แก่ประเทศ ซึ่งก็น่าจะเป็นงานให้คำปรึกษาในระดับสูงสุดที่จะมีได้ในโลกใบนี้

วิเคราะห์คัมภีร์ความคิดของ Porter

ผลงานอันมีคุณค่ายิ่งของ Porter ที่เสนอออกมานั้น สะท้อนความเป็นตัวตนของเขาเองอย่างชัดเจน โดยมุ่งไปที่การวางกลยุทธ์เพื่อ



Michael E. Porter

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางตำแหน่งและทิศทางกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ซึ่งหากพิจารณาการวางตำแหน่งของตัวเขาที่เลือกจะเป็นนักวางกลยุทธ์ชั้นเทพในระดับมหภาคที่แตกต่างไปจากนักเศรษฐศาสตร์ที่มีแนวความคิดและการวิเคราะห์ที่อาจจะดีกว่าหรือเหนือกว่า แต่ไม่สังเคราะห์ออกมาเป็นกลยุทธ์และไม่ใช่มุ่งผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการสาขาบริหารธุรกิจที่มักจะอ่อนเชิงในการวิเคราะห์ภาพใหญ่ และการมองอย่างเป็นระบบ รวมทั้งไม่เข้าใจแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์อย่างลึกซึ้ง Porter ใช้โมเดลความคิดทางเศรษฐศาสตร์และสังเคราะห์ออกมาเป็นกลยุทธ์เชิงธุรกิจโมเดลต่างๆ ของเขาสะท้อนความคิดเชิงเศรษฐศาสตร์ของหลายสำนัก เช่น Adam Smith ในเรื่องเสรีนิยมและการแข่งขันที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพ หรือ John M. Keynes เรื่องความจำเป็นสำหรับการแทรกแซงของภาครัฐ เรื่องอุปสงค์รวม หรือเรื่องบทบาทภาครัฐในการลงทุนด้านสาธารณูปโภค หรือแม้แต่ John F. Nash, Jr. เรื่องทฤษฎีเกมและดุลยภาพบนเงื่อนไขของการวางกลยุทธ์ของเราเทียบกับสิ่งที่คู่แข่งเลือกทำ รวมทั้งดุลยภาพของผลประโยชน์ในระดับบุคคลและในระดับสังคมที่ไม่จำเป็นต้องเป็น Zero Sum



สาระสำคัญของ Dynamic Diamond Model

Dynamic Diamond : เพชรพลวัตที่เชื่อมโยงองค์ประกอบหลักสี่ประการ ได้แก่

1. เงื่อนไขของปัจจัย หมายถึง องค์ประกอบทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยทุน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ โครงสร้างการบริหาร สารสนเทศและเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ
2. เงื่อนไขด้านความต้องการ เป็นเงื่อนไขที่มีผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนา
3. บริบทของการแข่งขัน และกลยุทธ์ของหน่วยในอุตสาหกรรม เป็นองค์ประกอบที่มีผลให้เกิดการลงทุนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วย หรือในทางกลับกันเป็นองค์ประกอบที่ถ่วงดึงไม่ให้เกิดการพัฒนาหากบริบทเป็นเชิงลบ เช่น การแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม การไม่ได้รับความคุ้มครองในทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ เป็นต้น
4. องค์ประกอบด้านอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เกี่ยวข้องและเกื้อกูลกัน ซึ่งก็คือ การรวมกลุ่มของ Clusters ที่มีผลให้เกิดการพัฒนาได้ดีกว่าการแยกเดี่ยว การไม่เชื่อมโยง ไม่เกื้อกูลกันระหว่างอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

(ผลรวมเป็นศูนย์เนื่องจากฝ่ายหนึ่งได้ (+) อีกฝ่ายหนึ่งต้องเสียประโยชน์ (-)) โดย Porter เสนอเรื่องเกี่ยวกับ Corporate Social Responsibility : CSR ด้วยมุมมองใหม่ให้องค์กรทำ Strategic CRS ไม่ใช่แค่เพียง Responsive CSR

หลักคิดที่ชัดเจนของเขาเกี่ยวกับเรื่องการวางกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารจำนวนมากต้องกลับมาทบทวนความรู้ความเข้าใจที่ผิดของตนเองใหม่เกี่ยวกับเรื่องนี้ให้ถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น

- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า วิสัยทัศน์ (Corporate Vision) คือ กลยุทธ์
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า เป้าหมาย (Goals) หรือ ความมุ่งหมาย คือ กลยุทธ์
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า การกระทำ (Actions) คือ กลยุทธ์
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า กลยุทธ์จะต้องแยกฝ่าย (ซึ่งที่ถูกต้องคือ กลยุทธ์องค์กรมีหนึ่งเดียว ส่วนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายคือ กลยุทธ์เสริมที่ต้องสอดรับกลยุทธ์หลักขององค์กร (บนหลัก "Fit together and reinforce each other"))
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า การเรียนรู้ การปรับ การเปลี่ยนแปลง (Learning and Change) คือ กลยุทธ์
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจผิดว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Operation Effectiveness) คือ กลยุทธ์
- ผู้บริหารจำนวนมากเข้าใจว่ากลยุทธ์องค์กรต้องเห็นผลลัพธ์ทั้งหมดในระยะสั้น เช่น ภายในหนึ่งปี รวมทั้งเข้าใจผิดว่า กลยุทธ์องค์กรกำหนดกันใหม่ทุกปี และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่ไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับกลยุทธ์เดิมที่ได้วางไว้

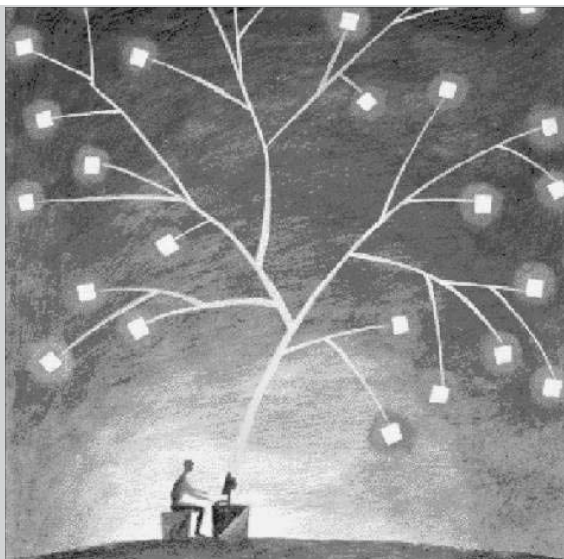
กล่าวได้ว่า Dynamic Diamond Model อาจจะไม่ "ดั่ง" ถึงขนาดเข้าไปอยู่ในตำราบริหารธุรกิจทุกเล่ม หรือที่วางกลยุทธ์ทุกบริษัทยกมาใช้ เหมือนกับ Model อื่นๆ ของ Porter ทั้งนี้ก็เพราะ Model นี้ใช้เพื่อวิเคราะห์ระดับประเทศเท่านั้น แต่หากพิจารณาให้ดีแล้วก็จะพบว่า แต่ละองค์ประกอบในโมเดลก็คือ หลักคิดเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ กลยุทธ์ หมายถึง ทางเลือกในการจัดสรรทรัพยากรที่มี ดังนั้น ก็ย่อมต้องพิจารณาองค์ประกอบด้านปัจจัย กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องและเสริมซึ่งกันและกันภายในประเทศหรือภายในองค์กร ดังนั้น ก็ต้องพิจารณาองค์ประกอบด้านอุตสาหกรรมหรือ

ฝ่ายที่เกี่ยวข้องและเกื้อกูล การวางกลยุทธ์ต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมที่เผชิญอยู่โดยเฉพาะสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังนั้น ก็ย่อมต้องพิจารณาบริบททางการแข่งขัน โครงสร้างและกลยุทธ์ที่ใช้ และกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขของอุปสงค์ ดังนั้น ก็ต้องพิจารณาเงื่อนไขของอุปสงค์ (Demand Conditions) ด้วยเหตุผลที่ยกมา ผู้เขียนจึงประเมินว่า Dynamic Diamond Model ไม่ใช่แต่เพียงใช้ประโยชน์เพื่อวิเคราะห์ประเทศเท่านั้น แต่ใช้เพื่อวิเคราะห์และวางแนวทางกลยุทธ์สำหรับองค์กรได้ด้วย โดยเลือกนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ : มหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ เป็นกรณีตัวอย่างโดยคาดหวังว่าอาจจะจุดประกายให้นักวิชาการและนักวางกลยุทธ์สนใจใช้โมเดลที่เข้าใจง่ายและมีความชัดเจนนี้ในระดับจุลภาคมากขึ้น รวมทั้งน่าจะเป็นกรณีศึกษาที่ดีในการวางกลยุทธ์ของสถาบันการศึกษา

กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

มหาวิทยาลัยเอกชนเก่าแก่อย่างมหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีทิศทางเชิงกลยุทธ์ : Strategic Direction ที่มุ่งเรื่องความแตกต่าง-Differentiation มาตั้งแต่ปรัชญาการก่อตั้ง กล่าวคือ ย้อนหลังไปในอดีตกว่า 50 ปี มหาวิทยาลัยแห่งนี้มุ่งผลิตบัณฑิตให้แก่ภาคธุรกิจแทนที่จะเป็นให้ภาครัฐเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในประเทศไทยในขณะนั้น มาจนถึงการเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกที่มีหลักสูตรปริญญาโท ปริญญาเอกด้านบริหารธุรกิจซึ่งเป็นหลักสูตรร่วมกับ University of Nebraska ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งด้านหลักสูตรการบริหารธุรกิจขนาดย่อม เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งแรกที่เปิดสอนในระดับปริญญาเอกสาขานิติศาสตร์ ซึ่งเป็นหลักสูตรร่วมกับ Ohio University มหาวิทยาลัยชั้นนำอันดับต้นในเรื่องสาขาการสื่อสารมวลชน เป็นมหาวิทยาลัยที่ลงทุนมากที่สุดในประเทศไทยกับสาขานิติศาสตร์

โดยลงทุนกว่า 800 ล้านบาทในด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่างๆ สำหรับสาขาภาพยนตร์ ศิลปะการแสดงและโฆษณา มหาวิทยาลัยนี้มีความต่อเนื่องเรื่องทิศทางเชิงกลยุทธ์ Differentiation ไปในเรื่องการสร้างให้บัณฑิตมีความเป็นผู้ประกอบการมากกว่าจะมุ่งให้มีอาชีพลูกจ้างในองค์กรต่างๆ โดยจัดหลักสูตรการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทสาขาการเป็นเจ้าของธุรกิจ พร้อมกับการตั้งสถาบันพัฒนาผู้ประกอบการสร้างสรรค์ ที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้หลักสูตรตามแนวทางของ Babson College แห่ง Boston ซึ่งเป็นสถาบันอันดับหนึ่งด้านการพัฒนาผู้ประกอบการ มีการลงทุนสร้างสำนักหอสมุดที่มีพื้นที่พอๆ กับสนามกีฬาแห่งชาติแต่อยู่ภายใต้โจทย์ใหญ่เรื่อง E-Library โครงสร้างที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาระบบ E-University ในทุกฐานข้อมูลและทุก Transactions (ตั้งแต่การสมัครเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน ระบบสนับสนุนที่เรียกว่า E-Learning อย่างเต็มรูปแบบ ไปจนถึงการตัดเกรดของผู้สอน การบันทึกเกรดของสำนักทะเบียน การประกาศเกรด จนถึงการจัดจบการศึกษา และลงทะเบียนรับปริญญา) โดยทีมงานพัฒนาระบบ และซอฟต์แวร์ภายใน



Dynamic Diamond Model
ไม่ใช่แต่เพียงใช้ประโยชน์
เพื่อวิเคราะห์ประเทศเท่านั้น
แต่ใช้เพื่อวิเคราะห์และ
วางแนวทางกลยุทธ์สำหรับ
องค์กรได้ด้วย

ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์ โดยเฉพาะเป็นที่มาที่เป็น ทั้งผู้สอนและผู้พัฒนาซอฟต์แวร์ไปพร้อมๆ กัน เป็นสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งเดียวที่มี ผู้สอบเนติบัณฑิตได้คะแนนอันดับหนึ่งของ ประเทศ และมีอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญมาก โดยเฉพาะในด้านกฎหมายทรัพย์สินทาง ปัญญา ฯลฯ จากองค์ประกอบทั้งหมดถูกนำ มาเชื่อมโยงเป็น “เพชร” ตามโมเดล Dynamic Diamond ของ Porter (และโดย ความบังเอิญที่สัญลักษณ์ “เพชร” ก็เป็น Identity ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ด้วย)



การวิเคราะห์ตาม Dynamic Diamond Model

เริ่มจาก Demand Conditions ทั้งภายในและภายนอกระดับมหภาค โดย ด้านหนึ่งคือ ความต้องการภายใน ที่เป็นปัจจัย กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ก็จะ ตั้งต้นได้จากความต้องการที่มีความเฉพาะ เจาะจงเรื่องซอฟต์แวร์เครือข่ายและซอฟต์แวร์ ประยุกต์สำหรับการเป็น E-University ทำให้ ทีมพัฒนาซอฟต์แวร์พัฒนาความเชี่ยวชาญที่มีความ สลับซับซ้อนระดับสูงได้ และส่งผลไปยัง การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนในสาย พัฒนาซอฟต์แวร์ ทั้งวิทยาศาสตร์สารสนเทศ และวิศวกรรมศาสตร์ด้านซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ เงื่อนไขความต้องการด้านการพัฒนาทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นในสาขาอาชีพให้แก่ นักศึกษาดอนเนตศาสตร์แต่ละสาขาวิชาเอก ที่มีผู้เรียนจำนวนมาก โดยต้องไม่ลดระดับ คุณภาพหลักสูตร ส่งผลให้ต้องเกิดการตัดสินใจ ลงทุนขนานใหญ่ไปในด้านสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือในการเรียนการสอน เช่น การทำภาพยนตร์ กระจายเสียง การละคร ฯลฯ และต้องพัฒนาความชำนาญของผู้สอน ไปจนถึงเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ความต้องการภายในต่างๆ ที่ยกตัวอย่าง มา ส่งผลเป็นพลวัตมาเป็นองค์ประกอบ ด้านปัจจัย (Factor Conditions) ในปัจจุบัน

ที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรในกลุ่มสาขานี้ และเมื่อเชื่อมโยงไปยัง ความเข้าใจเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ ก็ย่อมเกิดองค์ประกอบในเรื่อง Related and Supporting Divisions กัน ภายในองค์กร

สำหรับด้าน Rivalry and Structure Context นั้น ผู้เขียนไม่อยู่ ในฐานะที่จะวิเคราะห์ในเชิงลึก เนื่องจากข้อมูลที่ไม่มากพออาจจะทำให้ แนวการวิเคราะห์กลายเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ระบบการศึกษาในระดับ อุดมศึกษาในประเทศไทยไป จึงขอเสนอไว้กว้างๆ ว่า การแข่งขันกันของ มหาวิทยาลัยนั้น มีทั้งการแข่งขันกันในกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชนที่มี ชื่อเสียงอยู่เดิม และสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่หลายๆ แห่ง การแข่งขันกับ มหาวิทยาลัยเก่าแก่ชั้นนำของรัฐ และวิทยาลัยของรัฐที่เลื่อนสถานะขึ้นมา เป็นมหาวิทยาลัย ทั้งยังมีมหาวิทยาลัยที่ร่วมมือกับต่างประเทศที่เข้ามา ในโครงสร้างการแข่งขันด้วยอีกหลายแห่ง โดยบางมหาวิทยาลัยมีการวางตำแหน่งและทิศทางเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่มีมหาวิทยาลัย จำนวนมากที่เห็นได้ชัดเจนว่าไม่มีกลยุทธ์

ย้อนกลับมาด้าน Demand Conditions ในระดับมหภาค เริ่มต้น จากความต้องการของผู้เรียนบนประเด็นที่ว่าค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่เป็น Generation Y (ประชากรที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2521-2537), Generation Z, Generation M-Millennium & Mobile (ประชากรที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 เป็นต้นมา) เปลี่ยนแปลงไปจากคนรุ่นก่อน กล่าวคือ มีค่านิยม ด้านอาชีพในแนว “ซิลิโคน” มากขึ้น โดยประเมินได้ชัดเจนจากการมุ่ง ความสนใจของคนกลุ่มนี้ไปกับกิจกรรมหรือรายการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ อาชีพในกลุ่ม “Creative Profession” นักแต่งเพลง นักดนตรี นักร้อง นักเต้น นักแสดง ดีไซน์เนอร์ สถาปนิก-มัณฑนากร ผู้กำกับหนัง-ละคร ดีเจ สไตลิสต์ โปรแกรมเมอร์ ออกแบบผลิตภัณฑ์-บรรจุภัณฑ์ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดเป็นอาชีพในกลุ่มอุตสาหกรรมที่เรียกว่า “Creative

ผู้ประกอบการสร้างสรรค์ ที่มีความเข้าใจในระบบ ทรัพยากรทางปัญญาทำให้ รู้ว่าความมั่งคั่งเกิดจาก การคิดที่เรียกว่า Creative Products

Industries” นอกจากนี้ ยังมีความต้องการอิสระในการทำงานที่ไม่ใช่การเป็นลูกจ้างทำงานประจำวัน คือ ต้องการเป็น “ผู้ประกอบการสร้างสรรค์ : Creative Entrepreneurs” นอกจากนี้ กลุ่มคนเหล่านี้เกิดในยุคสมัยที่มีความเข้าใจในระบบทรัพยากรทางปัญญาทำให้รู้ว่าความมั่งคั่งเกิดจากการคิดที่เรียกว่า “Creative Products” เช่น แต่งเพลง เขียนบทละคร ฯลฯ เป็นต้น แล้วมีลิขสิทธิ์หรือจดทะเบียนเป็นเจ้าของสิ่งนั้น หลังจากนั้นจะสามารถทำรายได้ ได้จาก “จำนวนครั้ง” ที่ Products นั้นถูกใช้ (สมการก็คือ Creative Products คูณด้วย Times ซึ่งก็คือ สมการในการประเมิน Creative Economy นั้นเอง) ค่านิยมเหล่านี้ทำให้กลุ่มคนวัยเรียนกลุ่มนี้ “ต้องการ” สถาบันการศึกษาที่ตอบโจทย์เป้าหมายชีวิตของเขาได้ ส่วนในภาพใหญ่ของประเทศเองก็ต้องการบุคลากรในด้านนี้เพื่อออกไปสร้าง Creative Products พัฒนา Creative Industries ของประเทศ เพื่อมุ่งไปตามวิสัยทัศน์การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพื่อให้เป็น Creative Economy ทั้งหมดจึงตอบโจทย์การวิเคราะห์ Demand Conditions ในระดับมหภาคได้

บทสรุปการวิเคราะห์

โดยความสอดคล้องทั้งหมดตามโมเดลบทวิเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนจึงมีข้อสรุปว่ากรณี “Bangkok University-Creative University” เป็นกลยุทธ์ Differentiation ที่มีที่มาที่ไปจากการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความเป็นกลยุทธ์ในเชิงการแบ่งและเลือกตลาดเป้าหมาย (Strategic Segmentation and Targeting) มีการวางตำแหน่ง/การกำหนดคุณค่าที่เสนอในเชิงกลยุทธ์อันเป็น “หนึ่งเดียว” (Strategic Positioning/ Value Proposition ที่เป็น “Unique Value”) ส่วนความสำเร็จของกลยุทธ์จะเป็นอย่างไรคงต้องวัดผลกันในอีกอย่างน้อย 3 ปี แต่หากท่านผู้อ่านจะติดตามกรณีนี้เพื่อเป็นกรณีศึกษา ก็จำเป็นต้องติดตามใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1. การพัฒนาสายธารคุณค่า (Value Chain) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร บนโจทย์ที่ว่า นักศึกษาเป็นทั้ง “ผลผลิต : Output” พร้อมๆ กับเป็น “ลูกค้า : Customer” 2. การตลาดภายในและการสร้างตราภายในองค์กร : Internal Marketing/Internal Branding คือการสร้างให้ทุกคนในสถาบันมี Gene หรือ DNA ตามกลยุทธ์นี้ และ 3. External Marketing การทำการตลาดไปยังกลุ่มเป้าหมายภายนอกต่างๆ ที่เป็น Stakeholder ทุกกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรว่า ทั้งสามส่วนมีการดำเนินการอย่างไรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรต่อไป

