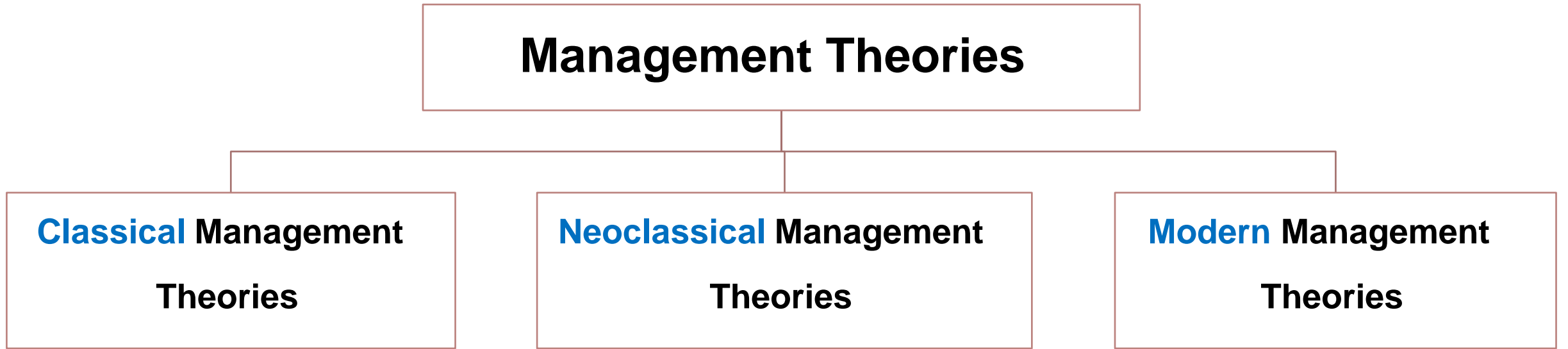


Neoclassical & Modern Theories

SUN TAWALWONGSRI



ทฤษฎีการจัดการ (Management Theories)



ทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก (Neoclassical Theories)

- ทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิกหรือทฤษฎีคลาสสิกใหม่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร
- ทฤษฎีนีโอคลาสสิกเชื่อว่าหากบุคคลได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรจะสร้างการพัฒนาให้เกิดขึ้นในระยะยาว และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี



ที่มาและจุดเน้นของทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก

- ทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิกเกิดขึ้นในช่วงที่ทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกไม่สามารถตอบโจทย์ในเรื่องประสิทธิภาพของการผลรวมถึงยังไม่สามารถนำไปสู่ความสมัคปรสมานสามัคคีในที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงเริ่มมีความสนใจที่จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถทำงานกับ **ด้านคน (people side)** ในองค์กรของตนเอง



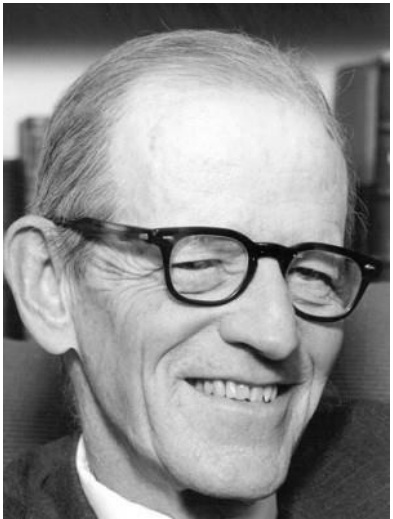
ที่มาและจุดเน้นของทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก

- จากอิทธิพลของสหภาพแรงงาน ทำให้มีความ **ต้องการผู้จัดการที่เข้าใจปัญหาแรงงานและเชื่อมความสัมพันธ์ได้**
- ให้ความสำคัญของ**มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations)** และ**พฤติกรรม (Behavior)** ของพนักงาน
- เน้นสร้าง**ความพึงพอใจในความต้องการพื้นฐาน**ของพนักงาน ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญสู่การเพิ่มผลิตภาพหรือความสามารถทางการผลิตของพนักงาน
- **ธรรมชาติของงาน**แต่ละชนิด ควรถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้ **สอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ที่สูงขึ้น** เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน
- **ทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก**นี้เป็นที่มาของศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (Industrial and Organizational Psychology)

ทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก

- นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองว่า แนวคิด**การจัดการแบบเดิม**นั้นเน้นไปที่การสร้างผลผลิตมาก**เกินไป**จนมองข้าม ความสำคัญของคนในองค์กร **มนุษย์ทำงานตามกลไกที่ผู้จัดการกำหนด**
- มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความ**แตกต่างกัน** มีระดับและประเภทของ**ความต้องการที่แตกต่างกัน**ไป
- การที่จะทำงานให้สำเร็จนั้นจะต้อง **อาศัยทรัพยากรมนุษย์** เป็นสำคัญ
- มนุษย์ทำงานไม่เพียงเพื่อหวังผลตอบแทนเป็นค่าจ้างเท่านั้นแต่มนุษย์มีความต้องการที่จะ**ผูกสัมพันธ์** ต่อกัน ดังนั้นการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร

นักทฤษฎีคนสำคัญใน กลุ่มนี้โอคลาสสิก



Elton Mayo

เน้น Human Relations



Hugo Münsterberg



**Abraham
Maslow**



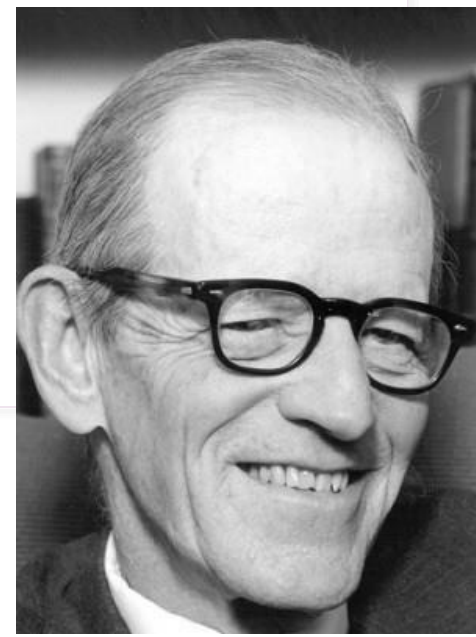
**Douglas
McGregor**

เน้น Behavior



**Chester
Barnard**

Elton Mayo (เอลตัน เมโย) บิดาการจัดการ แบบมนุษยสัมพันธ์

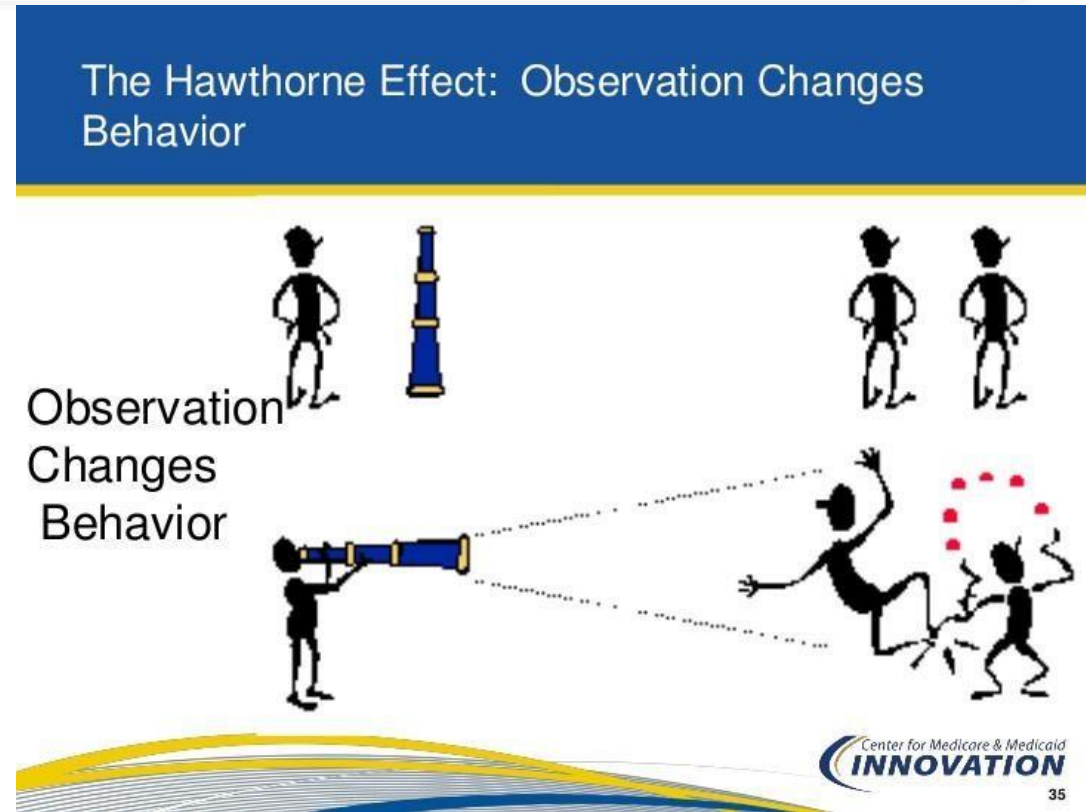


- เมโยเป็นนักสังคมวิทยาและนักวิจัยของ **ฮาร์เวิร์ด**
- เมโยทำงานวิจัยที่ชื่อว่า **Hawthorne Studies** มีเพื่อนร่วมคณะวิจัย ได้แก่ F. J. Roethlisberger และ W. J. Dickson
- Hawthorne Studies ได้ทำการ**ศึกษาทัศนคติและปฏิกิริยาทางจิตวิทยา**ของคณาการทำงานตามสถานการณ์ที่ต่างกันตามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นที่ Western Electric's Hawthorne Plant ระหว่างปี ค.ศ. 1927 – 1932 มีการทดลองหลายครั้งต่อเนื่องกัน



Mayo's Hawthorne Studies

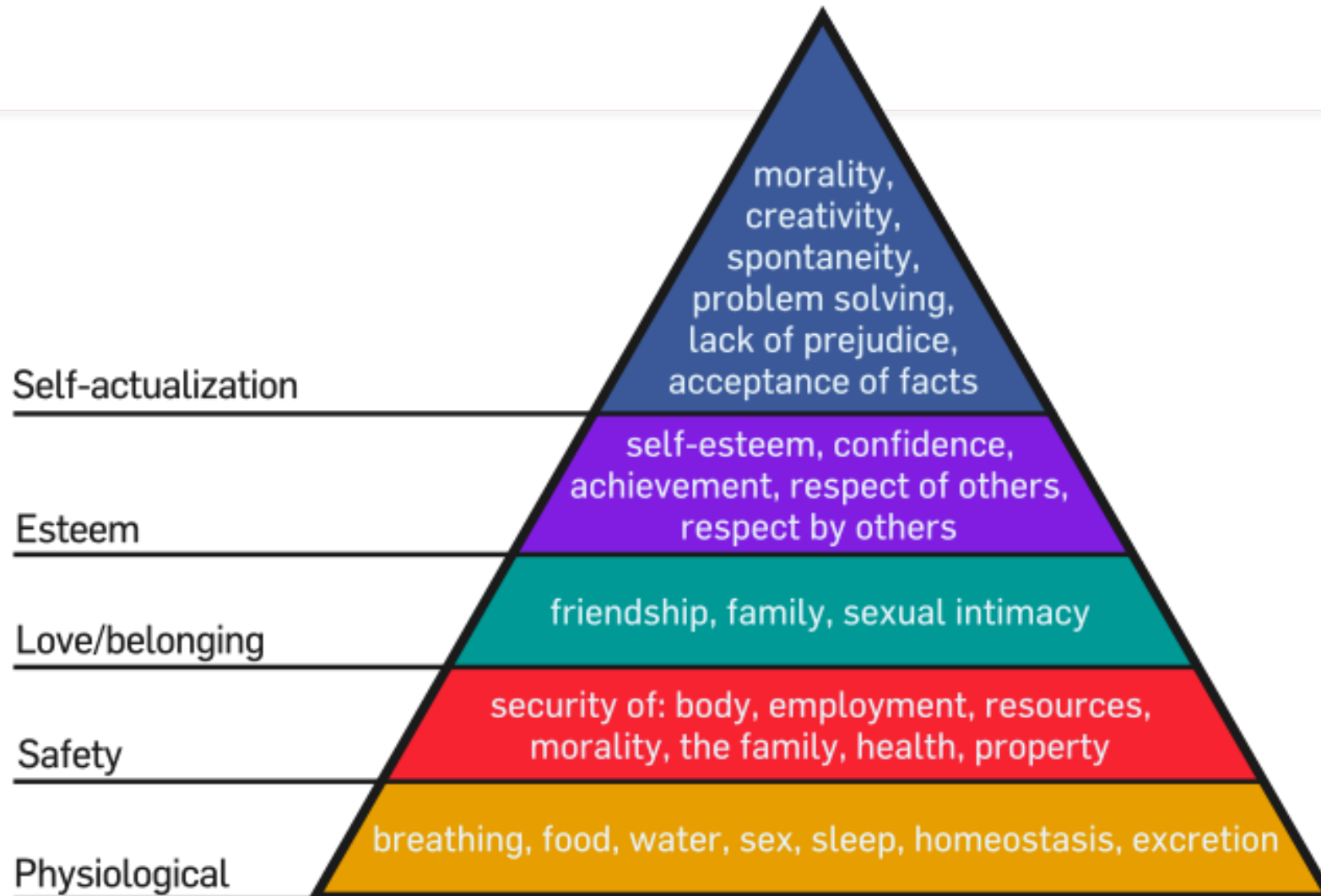
- **ศึกษา 3 เรื่อง** ได้แก่ ศึกษาสภาพห้องทำงาน (Room Studies) การสัมภาษณ์ (Interview Studies) และการสังเกตการณ์ (Observation Studies)
- **ผลการศึกษาพบว่า**
 - **แสงสว่าง** ที่มากกว่า ให้ผลผลิตที่ดีกว่า
 - **เบรก 10 นาที 2 ครั้ง** จะ ให้ผลผลิตที่ดีกว่า **5 นาที 2 ครั้ง**
 - เมื่อพนักงาน **รู้ว่ากำลังถูกสังเกต** หรือให้ **ความสำคัญ** จะให้ **ผลผลิตที่ดีกว่า**



Hugo Münsterberg (ฮิวโก มุนสเตอร์เบิร์ก)

- นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน-อเมริกัน
- ผู้ริเริ่มเรื่อง “จิตวิทยาอุตสาหกรรม” โดยนำวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลมาใช้เพื่อ ปรับปรุงการทำงานและพัฒนาผลผลิตให้ได้มากที่สุด
- แนวคิดของเขายังมีส่วนคล้ายกับการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ตรงที่มุ่งสร้างผลผลิตให้มากที่สุดตามแบบของ Taylor แต่ก็มีส่วนหนึ่งที่เป็นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์
- เน้นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นประโยชน์กับความก้าวหน้าทางอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ ตัดทอนเวลาทำงานให้น้อยลง แต่จะได้ชิ้นงานเพิ่มมากขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นได้

Abraham H. Maslow (อับราฮัม มาสโลว)



Douglas McGregor (ดักลาส แม็คเกรเกอร์)

McGregor เสนอทฤษฎีการรับรู้ของผู้จัดการที่มีต่อพนักงานออกเป็น 2 แบบ โดยใช้คำว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Theory X	Theory Y
1. พนักงานมักไม่ชอบทำงาน ชอบเลี้ยงงานเสมอ	1. พนักงานชอบทำงาน สนุกในการทำงานให้บรรลุเป้า
2. ผู้จัดการจำเป็นต้องควบคุมงาน กำหนดโทษ และเร่งรัดให้พนักงานทำงานให้สำเร็จ	2. มุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องควบคุม เร่งรัด หรือกำหนดบทลงโทษ
3. พนักงานชอบที่จะทำงานตามที่บอก พยายามเลี้ยงความรับผิดชอบ และไม่ชอบงานที่ท้าทาย	3. พนักงานมีความรับผิดชอบ มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ และชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถ
4. แรงจูงใจของพนักงานถูกขับเคลื่อนด้วยเงิน และความกลัวที่จะเสียตำแหน่งงาน	4. แรงจูงใจของพนักงานถูกขับเคลื่อนด้วยผลตอบแทนที่หลากหลาย เงินและตำแหน่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น

Chester Barnard (เชสเตอร์ บาร์นาร์ด)

- เขียนหนังสือเรื่อง **The Functions of the Executive (1938)**
- เขากล่าวว่า **ทฤษฎีคลาสสิกมีเส้นทางการสื่อสารที่เป็นทางการเกินไป** ดูเข้มงวดเกินไป การสื่อสารใน องค์กรควรมีลักษณะ Informal ด้วย
- **ความสำเร็จเกิดขึ้นแน่ หากผู้คนในองค์กรได้สื่อสารกัน** ให้ผู้คนได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relationship) และจะสำเร็จได้แน่ ตราบเท่าที่ความสัมพันธ์ของพนักงานเป็นความสัมพันธ์ที่ดี
- แนวคิดของ **Barnard** เป็นต้นกำเนิดของ**การบริหารงานแบบสหกรณ์ (Cooperatives)** และ **องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)**

บทสรุปแนวคิดของทฤษฎีกลุ่มนีโอคลาสสิก

- **ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ**ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
- ความสำเร็จขึ้นอยู่กับว่า **บุคคลได้รับแรงจูงใจ**ในการทำงานที่**เหมาะสมกับตัวเอง** ไม่ว่าจะเป็แรงจูงใจแบบใดก็ตาม
- ความ**การสื่อสารและความสัมพันธ์**ของคนในองค์กรมีความหมายต่อความสำเร็จของการจัดการ

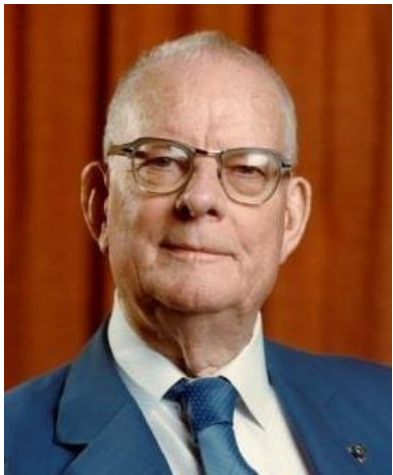


Modern Theories

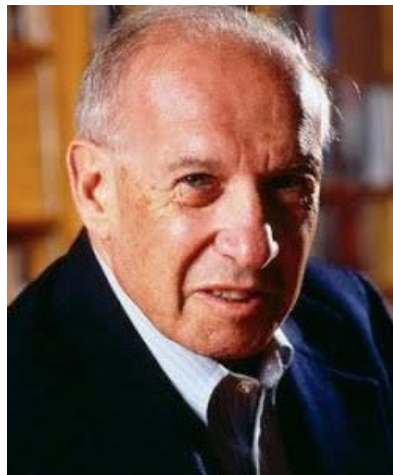
- ทฤษฎีสมัยใหม่นั้นอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าองค์กรเป็นองค์กรที่มี**ระบบที่ยืดหยุ่น** สามารถ **ปรับเปลี่ยนได้**ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป **กระบวนการทำงานเคลื่อนไหว** **เปลี่ยนแปลงบ่อย** และ**ต้องบูรณาการ** **ความรู้หลากหลายมีตัวแปรที่สลับซับซ้อน** ในการบริหารจัดการ **ในโลกยุคใหม่**



นักทฤษฎีที่โดดเด่นในกลุ่ม ทฤษฎีสัมัยใหม่



**Edwards
Deming**



**Peter F.
Drucker**



**William
Ouchi**



**Clayton M.
Christensen**

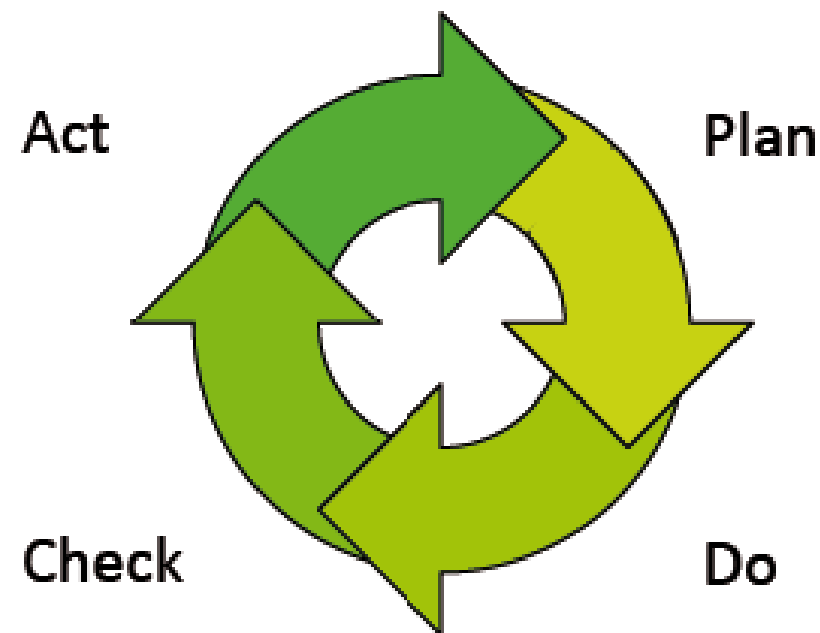


**W. Chan
Kim**

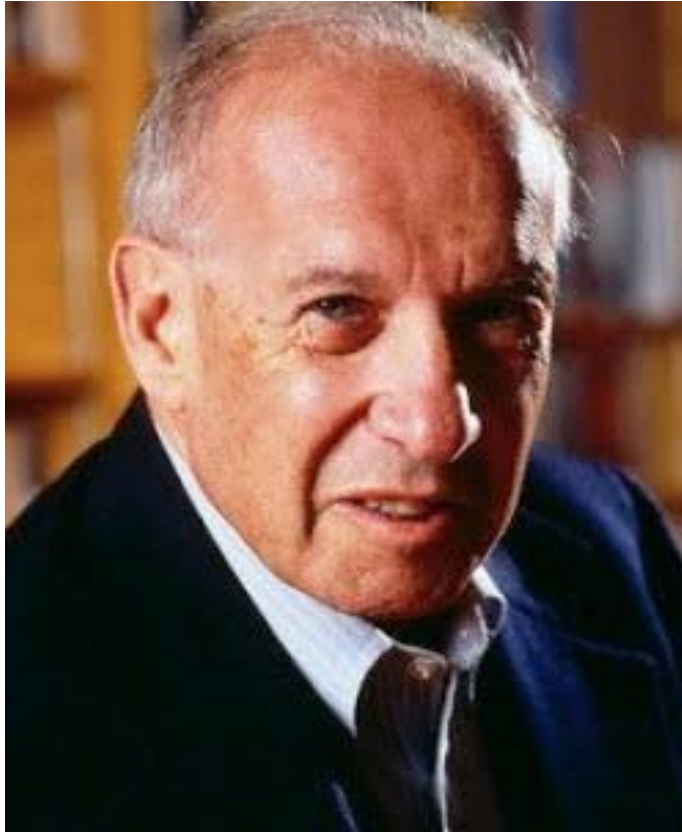
Edwards Deming (เอ็ดเวิร์ด เดมมิง)

PDCA หรือ **วงจรเดมมิง (Deming Cycle)** ได้นำไปใช้
ทั้งการทำงานประจำและการปรับปรุงการทำงาน
PDCA ประกอบด้วย

- 1. Plan** คือ การวางแผน
- 2. Do** คือ การปฏิบัติตามแผน
- 3. Check** คือ การตรวจสอบ
- 4. Act** คือ การปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม
หรือจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับ
คุณภาพ

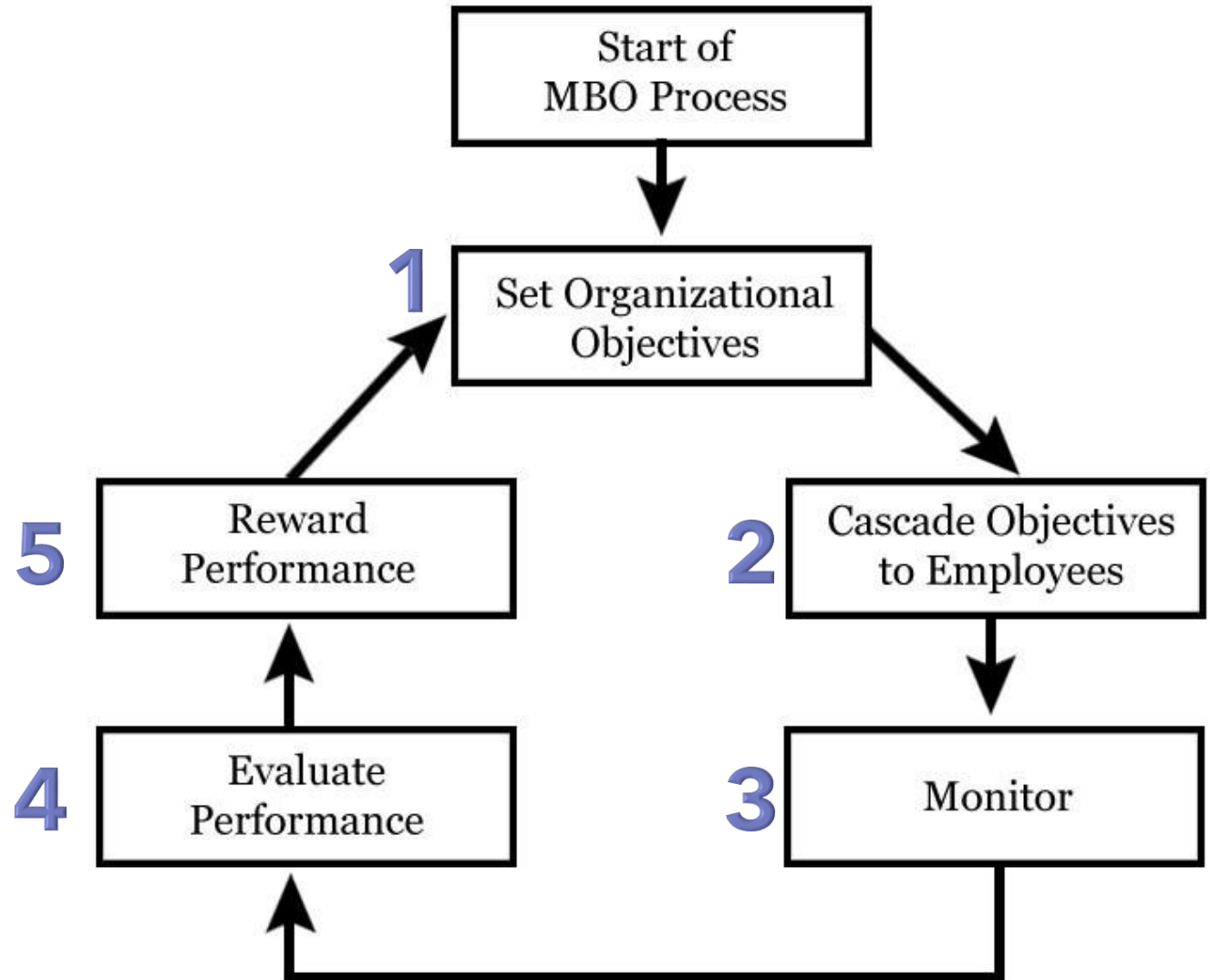


Management by Objectives (MBO)



Peter Drucker

The Five-Step MBO Process



William Ouchi (วิลเลียม โออูชิ)

ทฤษฎี Z

- นอกจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y แล้ว **ทฤษฎี Z** เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เป็น การผสมผสานแนวคิด**การจัดการแบบตะวันตก**กับ**การจัดการแบบญี่ปุ่น**
- **ทฤษฎี Z** คิดค้นโดยศาสตราจารย์ **วิลเลียม โออูชิ (William Ouchi)** จากมหาวิทยาลัย University of California at Los Angeles (UCLA)
- เน้นการพัฒนาความภักดีต่อกิจการของพนักงาน และการเอาใจใส่ความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทั้งในเรื่องงานและแม้กระทั่งชีวิตส่วนตัวของ พนักงาน



William Ouchi

คุณลักษณะที่สำคัญของ ทฤษฎี Z

1. ทำงานตลอดชีพ
2. เรียนรู้ลักษณะงานหลาย ๆ ด้าน
3. การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า ๆ
4. ประเมินผลเป็นทีม
5. ความคมโดยไม่มีรูปแบบตายตัว
6. ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม



1. จ้างงานตลอดชีพ

- การจ้างงานตลอดชีพเป็นการ **สร้างขวัญและกำลังใจ**
- พนักงาน**รักและภักดี**ในองค์กร ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร
- พนักงาน**มุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จ** เพราะความสำเร็จขององค์กรคือส่วนหนึ่งของชีวิตพนักงาน



Ex. เมื่อหมดเวลาเลิกงานแล้ว คนญี่ปุ่นมักทำงานต่ออีก 2-3 ชั่วโมงเพื่อตรวจสอบผลงานที่ทำว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ และใช้เวลาวางแผนการทำงานในวันต่อไปแม้ว่าหน่วยงานจะไม่ได้กำหนดให้ทำงาน ต่อแต่พนักงานญี่ปุ่นมักจะทำเช่นนี้เสมอ

2. เรียนรู้ลักษณะงานหลาย ๆ ด้าน

- การบริหารแบบญี่ปุ่น หากเราเชี่ยวชาญด้านใดให้ทำงานด้านนั้นก่อน
- และเมื่อเชี่ยวชาญเต็มที่แล้ว จึงหมุนเวียนไปปฏิบัติงานด้านอื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ด้าน และสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่เชี่ยวชาญแล้วกับงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลายและ เป็นประโยชน์ต่องานที่ทำ



ยกตัวอย่าง ผู้ที่เชี่ยวชาญในงานด้านไอที เมื่อไปปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารการตลาด อาจเสนอให้มีการนำไอทีไปใช้ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้า ๆ

- การเลื่อนตำแหน่งของกิจการแบบญี่ปุ่นจะเป็นไปอย่างช้า ๆ แต่แน่นอน มั่นคง ดังนั้นคนญี่ปุ่นจึงมีความอดทนสูงในการปฏิบัติงาน เพราะความก้าวหน้าในงานจะไม่ก้าวกระโดดรวดเร็วแต่เป็นเพราะการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รู้และเป็นผู้อาวุโสในกิจการนั้น ๆ หรือในลักษณะงานนั้น ๆ





- ฮาร์โกะ พนักงานทำความสะอาดในสนามบินฮาเนดะ ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานดีเลิศเธอปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยใจรักเสมอมาปัจจุบันเธอเป็นหัวหน้าพนักงานทำความสะอาดมีลูกน้อง 500 คน

- <https://www.facebook.com/DunDekThai/videos/2440838419359547/>

4. ประเมินผลเป็นทีม

- การทำงานสัปดาห์จะ**เน้นการทำงานเป็นทีม** ดังนั้น การประเมินผลจึงไม่ใช่การพิจารณาผลงานของคนใดคนหนึ่ง แต่จะเป็นการประเมินเป็นทีม เมื่อทีมประสบความสำเร็จงาน ของทุกคนก็ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกัน
- **“ทีม”** จึงมีความหมายอย่างมากต่อการทำงานของ คนญี่ปุ่น
- การทำงานเป็นทีมของคนญี่ปุ่น **สร้างชื่อเสียงไปทั่วโลก** ซึ่งปรากฏให้เห็นเสมอทั้งในวงการกีฬาการป้องกัน และแก้ไขปัญหาภัยพิบัติ และอื่น ๆ



5. ความคุมโดยไม่มีรูปแบบตายตัว

- Controlling ของญี่ปุ่นไม่มีรูปแบบที่คงที่ตายตัว แต่พิจารณาในหลาย ๆ อย่างประกอบกัน มี **ความยืดหยุ่นสูง** ดังนั้น การบริหารแบบญี่ปุ่นจึงไม่ได้กะเกณฑ์ว่าทุกคนต้องทำแบบนั้นแบบนี้เหมือนกัน แต่พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และหากสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว
- การทำงานแบบญี่ปุ่นเน้นการจัดการ **มุ่งเป้าหมาย** (Management by Objective) บวกกับระบบ **เชื่อใจ** (Trust) ด้วยความเป็นคนที่มีวินัยสูง ไม่ต้องควบคุมเข้มงวดก็สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

6. ใช้การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

- หัวหน้าและพนักงาน**ตัดสินใจร่วมกัน** วางแผน ถกใน ประเด็นต่าง ๆ โดยเอาเนื้องานเป็นตัวตั้ง พนักงานทุกคน เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน และการตัดสินใจต่าง ๆ ร่วมกัน เพราะทุกคนคือ ส่วนหนึ่งขององค์กร
- ดังนั้น งานแต่ละระดับจะเป็นการกระจายอำนาจ ให้พนักงาน**แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่** และนำไปสู่การปฏิบัติจริง ไม่ใช่เพียงแค่การ ระดมความคิดเห็น



Comparison of McGregor's Theory X and Y, and Ouchi's Theory Z

Theory X	Theory Y	Theory Z
Employees dislike work and will try to avoid it.	Employees view work as a natural part of life.	Employee involvement is the key to increased productivity.
Employees prefer to be controlled and directed.	Employees prefer limited control and direction.	Employee control is implied and informal.
Employees seek security, not responsibility.	Employees will seek responsibility under proper work conditions.	Employees prefer to share responsibility and decision making.
Employees must be intimidated by managers to perform.	Employees perform better in nonintimidating environment.	Employees perform better in environments that foster trust and cooperation.
Employees are motivated by financial rewards.	Employees are motivated by many different needs.	Employees need guaranteed employment and will accept slow evaluation.

Clayton Magleby Christensen

He is best known for his **theory** of "**Disruptive Innovation**", first introduced in his 1997 book **The Innovator's Dilemma**, which has been called the most influential business idea of the early 21st century.



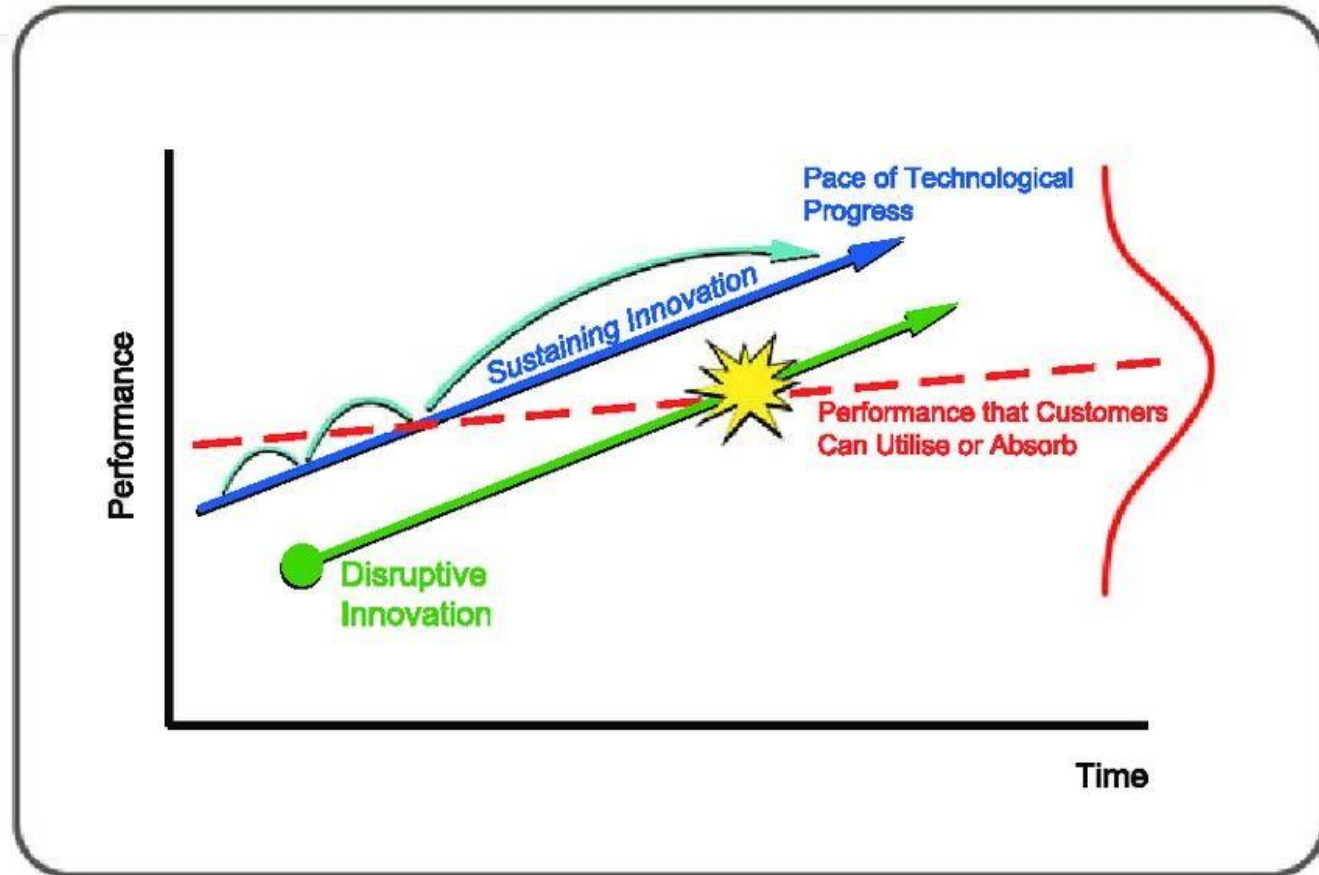
The reason why it is so difficult for existing firms to capitalize on disruptive innovations is that their processes and their business model that make them good at the existing business actually make them bad at competing for the disruption.

~ Clayton Christensen

Quotespace.org

นวัตกรรมป่วน (Disruptive Innovation)

- เริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ กับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง (ที่ดูแตกต่างจากคนกลุ่มใหญ่ทั่วไป)
- พัฒนาสู่การเป็นนวัตกรรมที่อาจโค่นบริษัทใหญ่ ๆ ได้
- Word Processing ที่ทำให้เครื่องพิมพ์ดีด กลายเป็นวัตถุโบราณ
- Disruptive Innovation เป็นทฤษฎีที่สำคัญในศตวรรษที่ 21



BLUE OCEAN STRATEGY

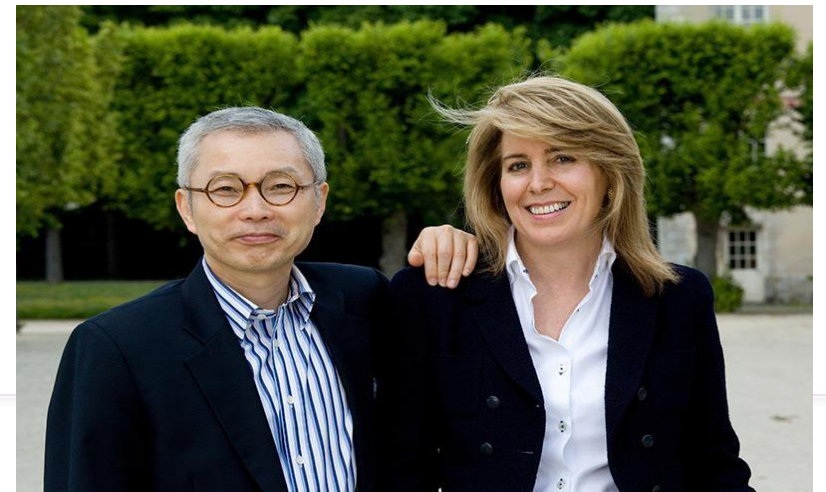
กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

พิมพ์ครั้งที่ 4

วิธีสร้างสนามรบใหม่
โดยไม่ต้องแข่งขันไปตาย

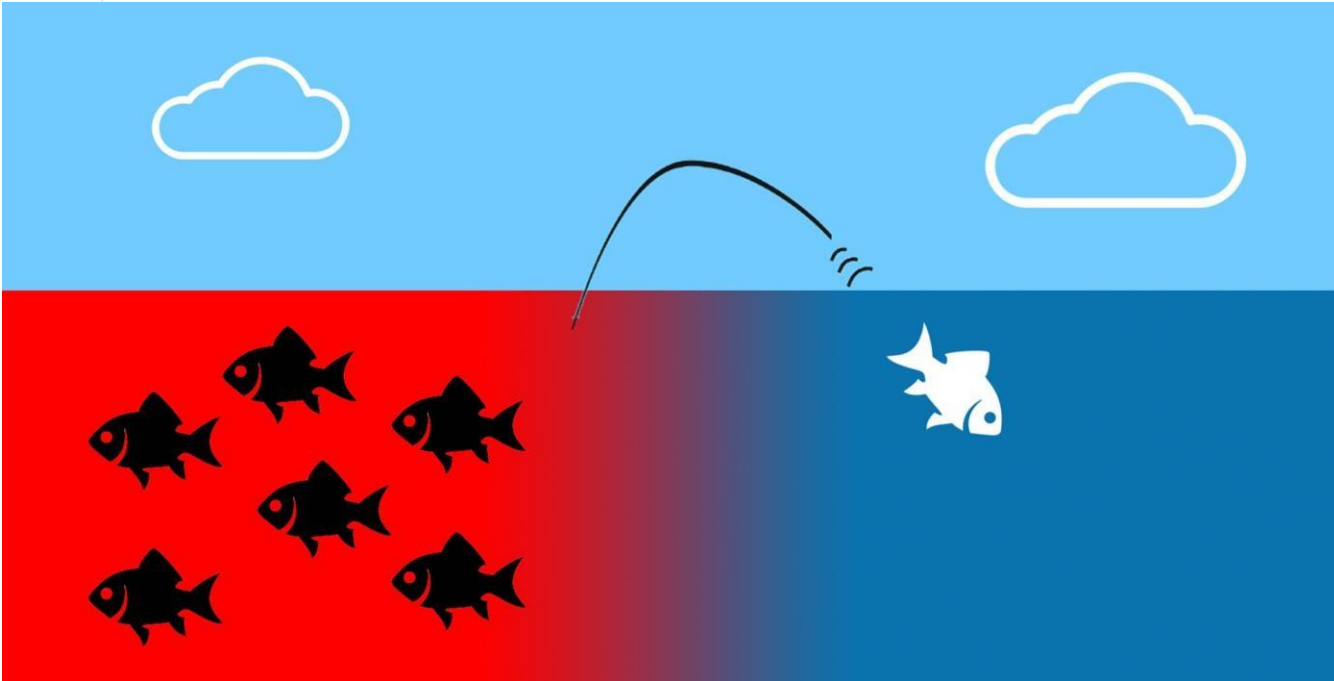
W. Chan Kim • Renée Mauborgne เขียน
ศิริวรรณ แปล

W. Chan Kim



- **Blue Ocean Strategy** หรือกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม คือหนังสือกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2005 เขียนโดย **W. Chan Kim (เกาหลีใต้)** and **Renée Mauborgne (อเมริกัน)**
- กลยุทธ์น่านน้ำสีครามอธิบายว่า การแข่งขันในปัจจุบันนี้เป็นการแข่งขันที่ดุเดือด แย่งส่วนแบ่งตลาดกันและต่างไขว่คว้าสินค้าและบริการของตนเองดีกว่าคู่แข่งอย่างไรเป็นการแข่งขันใน **น่านน้ำสีแดง (Red Ocean)** หรือทะเลเลือด
- แต่กลยุทธ์น่านน้ำสีครามแนะนำว่า ทำไมเราไม่สร้าง **อุปสงค์ใหม่ (new demand)** ในพื้นที่การตลาดที่ไม่ ต้องแข่งขัน แต่เราเป็นหนึ่งในหนึ่งเดียวที่ทำได้ สินค้าหรือบริการชนิดนี้มีที่นี้ที่เดียวเท่านั้น เช่นนี้ เรียกได้ว่าเป็น **น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean)** กลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้รับการตอบรับที่ดีในโลกธุรกิจ

Red Ocean vs. Blue Ocean



กรณีตัวอย่าง

- กรณี **ตัวอย่าง เกมวี (Wii)** ซึ่งเป็นเครื่องเล่นวิดีโอเกมของ บริษัท นินเทนโดที่มีแนวคิดพัฒนา สินค้าให้กลุ่มลูกค้าที่ไม่ใช่ลูกค้า ด้วยการพัฒนาเกม que ทุกคนในบ้าน สามารถเล่นด้วยกันครั้งละหลาย ๆ คน และไม่ต้องอาศัยการเล่นด้วยการนั่งกดปุ่มจอยสติ๊กส์ เท่านั้น แต่สามารถออกกำลังกายในการ เล่น อาทิ ตีกอล์ฟ เล่นเทนนิส โยคะ หรือแม้แต่เล่นฮูลาฮูป สรุปคือเป็นเครื่องเล่นที่สามารถให้ทั้ง ความสนุกและเป็นเครื่องออกกำลังกายไปพร้อม ๆ กันได้ Wii ออกจ าหน่ายเมื่อปี 2549 และกลายเป็นบริษัทเกมอันดับ 1 ในโลก เพราะ **สามารถขยายฐานลูกค้า ในส่วนที่ไม่ใช่ลูกค้าหลักได้** ภายในระยะเวลาที่รวดเร็ว ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมหาศาล "เท่ากับเป็นการสร้างน่านน้ำใหม่ ให้คนที่ยังไม่เคยคิดถึงสินค้าของคุณ" (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2552)

สรุป

- อาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีครามคือ การ**สร้างตลาดใหม่** **โดยไม่ต้องแข่งขันกันอย่างดุเดือดและมีคู่แข่งจำนวนมาก** ที่เสี่ยงต่อการล้มเหลวจากการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีธุรกิจเหมือนกันตั้งแต่แรก
- อย่างไรก็ตามน่านน้ำสีครามที่สวยงามก็อาจกลับกลายเป็นน่านน้ำสีแดงได้เช่นกันเมื่อเวลาผ่านไป และมีธุรกิจอื่น ๆ เห็นช่องทางการทำธุรกิจเช่นเดียวกับเรา จึงต้องมีการ **สร้างน่านน้ำสีครามอย่างต่อเนื่อง** อาจโดยการค้นหาแนวนวัตกรรมใหม่ สินค้าชนิดใหม่ หรือบริการใหม่ ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงการต้องแข่งขันอย่างร้อนแรงกับธุรกิจอื่น ๆ ในอนาคต





Other theories

- Systems Theories (including Chaos Theory)
- Learning Organization
- Team Building Theory
- Contingency Theory