

แนวร่วมกลยุทธ์...

สู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง



• โสมสกา สนิทวงศ์ ณ ออยุธยา

ก ล่าวได้ว่าสถานการณ์ในโลกธุรกิจปัจจุบันนี้ มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมาก ธุรกิจต่าง ๆ ก็พยายามที่จะหาหนทาง หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เป็นบทกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดได้ในสภาวะการณดังกล่าวด้วยกันทั้งสิ้น... หนึ่งในจำนวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารองค์กรสามารถนำมาใช้ได้กับการดำเนินธุรกิจของตน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Competitive Advantage Strategy) ซึ่งในปัจจุบันนับได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนี้มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ถือเป็นหัวใจสุดยอดของชัยชนะสำหรับการดำเนินธุรกิจในสมรภูมิการตลาดที่มีการแข่งขันกันสูงยิ่งขณะนี้

ยุทธวิธีการเอาชนะคู่แข่ง : แกนร่วมของแนวความคิด (Competitive Strategy : The Core Concepts)

ก่อนที่จะกล่าวถึงจะก้าวเข้าสู่ประเด็นและรายละเอียดที่สำคัญของกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เราลองมารู้จักกับกลยุทธ์อีกอันหนึ่งที่มาก่อนกลยุทธ์ข้างต้น นั่นก็คือกลยุทธ์การเอาชนะคู่แข่ง (Competitive Strategy.....)¹ ซึ่งทั้งสองกลยุทธ์นี้เป็นการนำเสนอโดยผู้แต่งคนเดียวกัน และถ้าเอ่ยถึง ท่านผู้อ่านบางท่านก็คงจะเคยได้ยินหรือได้อ่านมาบ้างแล้ว นั่นคือ Michael E. Porter (1980 : 3-28) เขาได้ฝากผลงานในชื่อเรื่องตรงตามชื่อกลยุทธ์ทั้งสองข้างต้นนั่นเอง

¹ หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สุริยบัณฑิตย์ :

M.B.A (General Management) United States International University, U.S.A.

ในหนังสือที่ Porter เขียนเล่มแรก คือ Competitive Strategy นั้น เป็นการนำเสนอถึงกลยุทธ์การเอาชนะคู่แข่งกันว่าเป็นโครงร่าง (Framework) ที่จะใช้เพื่อวิเคราะห์การดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมเมื่อต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งกัน และในการบริหารธุรกิจนั้น สิ่งที่สำคัญจะขาดเสียมิได้ก็คือ การวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำเอาเรื่องปัจจัยภายนอก (External Environment) และปัจจัยภายใน (Internal Environment) ขององค์กรเข้ามาเป็นปัจจัยประกอบการตัดสินใจวางแผนระยะยาวสำหรับบริษัท หรือองค์กรด้วย (ธงชัย สันติวงษ์ 2532 : 38)

Porter (1980) ได้ชี้ว่าองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะหันมาเน้นในเรื่องการนำเอาทฤษฎีการแข่งขันมาใช้ โดยมีเป้าหมายหลักที่เด่นชัดว่าจะต้องก่อให้เกิดศักยภาพ, ผลกำไร, และความแข็งแกร่งแก่ธุรกิจของตน (To establish a profitable) และอยู่ในฐานะซึ่งพร้อมที่จะต่อสู้กับแรงผลักดันต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แท้จริงในการกำหนด Degree ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ (The forces That determine industry Competition)

ทางเลือกของยุทธวิธีเอาชนะคู่แข่งกันนั้น (The Choice of Competitive Strategy) จะเริ่มต้นจากการศึกษาถึงปัจจัยเชิงใจที่สำคัญ หรือเป็นแรงดึงดูดต่อการตัดสินใจลงทุนในอุตสาหกรรมใด ๆ ของผู้บริหาร ก็คือความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวของอุตสาหกรรมนั้นนั่นเอง (The attractiveness of industries for long-term profitability) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารของทุกองค์กรจะต้องทำการศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวกำหนดระดับขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการได้ในขณะนั้น

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างของธุรกิจอุตสาหกรรม (The Structural Analysis of

Industries)

ปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญประการแรกที่จะเป็นปัจจัยกำหนดศักยภาพ หรือขีดความสามารถในการทำกำไรของแต่ละธุรกิจ ก็คือ พลังดึงดูดของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) ได้แก่ การที่อุตสาหกรรมนั้นมี Degree ความเข้มข้นของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมในช่วงระยะเวลาหนึ่งน้อยหรือต่ำมาก ก็จะเป็นแรงผลักดัน (forces) ให้ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นสูงขึ้น ๆ ได้ นั่นคือ ผู้ผลิตภายในอุตสาหกรรมสามารถจะประกอบการโดยได้รับผลกำไรกลับคืนมาโดยเร็ว แต่ขณะเดียวกันผลกำไรของหน่วยธุรกิจนั้น (a firm's profitability) จะเป็นปัจจัยเชิงใจ หรือเป็นแรงดึงดูดให้เกิดการลงทุน หรือผู้ประกอบการใหม่ ๆ เข้ามาทำการแข่งขันในสมรภูมิการรบพุ่งเชิงธุรกิจนี้ด้วย แต่ทั้งนี้ก็จะมีการวิเคราะห์, ใช้วิจารณ์พิจารณาว่าอุตสาหกรรมนั้นมีศักยภาพในการทำกำไรอยู่ในระดับสูง คือให้ผลตอบแทนสูงด้วยหรือเปล่า (ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันกันมาก และมีผลทำให้อัตราผลตอบแทนต่ำ ผู้ประกอบการก็จะทำการถอนตัวเขาเองออกไปจากการลงทุนนั้น)

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปริมาณคู่แข่งกัน, ผู้ผลิตรายต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันของการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่มากำหนดขีดความสามารถในการทำกำไร และกลายเป็นแรงดึงดูดของการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมไปในที่สุด

Porter (1980) ได้กล่าวว่าหลักที่สำคัญ ๆ ของความเข้มข้นของการแข่งขันนั้นจะแสดงให้เห็นในรูปแรงผลักดันการแข่งขัน 5 ประการด้วยกัน (five Competitive Forces) มีดังต่อไปนี้.....

(1) การเข้ามาลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการนักลงทุนรายใหม่ ๆ (The entry of new competitors)

(2) อุปสรรค หรือภัยคุกคามของผลิตภัณฑ์,

สินค้าชนิดอื่น ๆ ที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ (The threat of substitutes)

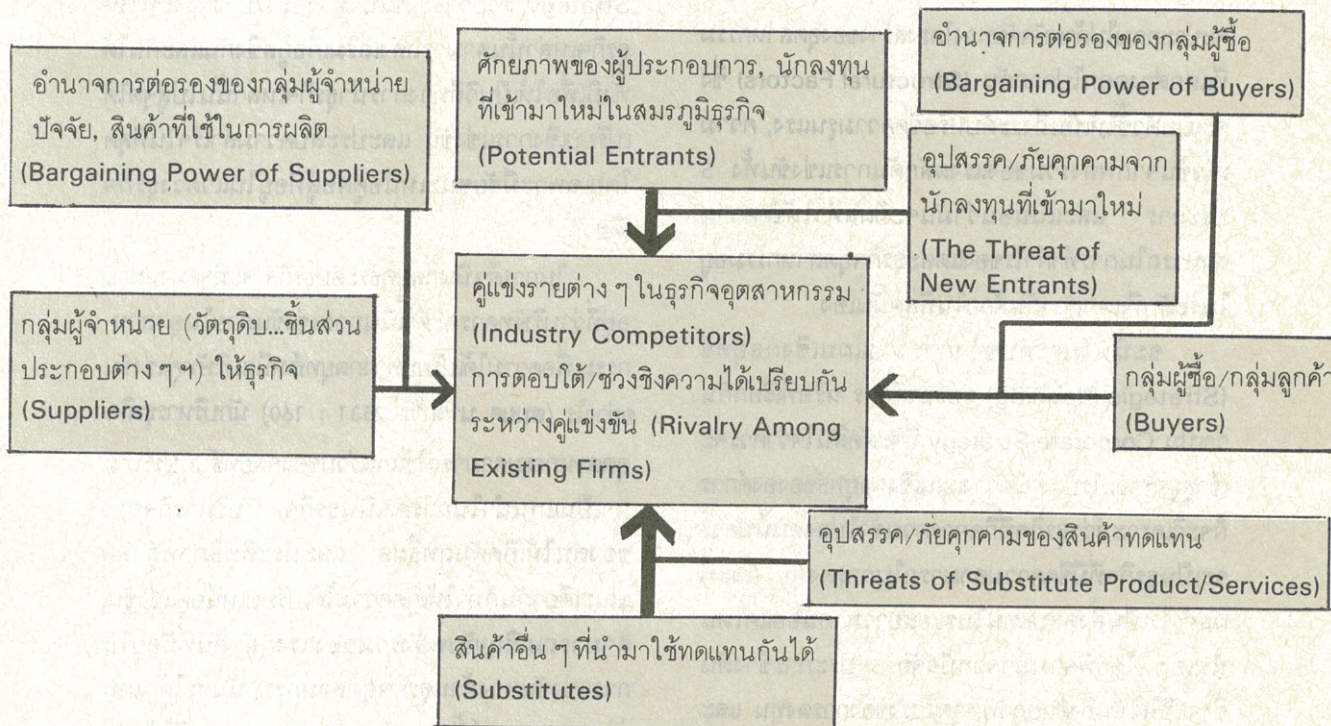
(3) อำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

(4) อำนาจการเจรจาต่อรองของกลุ่มผู้ผลิต และผู้ส่งวัตถุดิบให้กับธุรกิจนั้น ๆ ได้นำมาใช้ในกระบวนการผลิต (The bargaining power of suppliers)

(5) การตอบโต้ช่วงชิงชัยชนะซึ่งกันและกันจากจำนวนผู้ผลิตหรือคู่แข่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในธุรกิจอุตสาหกรรม (The rivalry among The existing competitors)

จากพลังร่วมของแรงผลักดันการแข่งขันทั้ง 5

ประการข้างต้นนี้ จะเป็นสิ่งกำหนดหรือชี้ให้เห็นถึงศักยภาพความเข้มแข็งที่มีอยู่ทั้งหมดของธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตยารักษาโรค, อุตสาหกรรมผลิตน้ำอัดลม เป็นต้น เหล่านี้มักพบว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ที่ดำเนินธุรกิจประเภทนี้จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในระดับที่น่าพอใจทั้งสิ้น (To earn attractive returns) ดังเห็นได้จากภาพข้างล่างนี้ที่จะแสดงให้เห็นถึงพลังร่วมของแรงผลักดันทั้ง 5 ตัว ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน และขีดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ



ที่มา : ดัดแปลงจาก Michael E. Porter, Competitive Strategy : Figure 1-1. Forces Driving Industry Competition, p. 4.

สรุปได้ว่า พลังร่วมของแรงผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการข้างต้นนั้นเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็เพราะปัจจัยทั้ง 5 เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อ การกำหนดราคาสินค้า, ต้นทุน, รวมทั้งอัตราผลตอบแทนที่จะได้จากการลงทุน หลังจากที่ได้จำหน่ายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ไปแล้ว เช่นกรณีปัจจัยของแรงผลักดันที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของกลุ่มผู้ซื้อจะมีผลกระทบโดยตรง และเห็นได้ชัดเจนต่อการกำหนดราคาสินค้า ทำให้ผู้ซื้อได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ, ราคา ยุติธรรม หรือกรณีปัจจัยของแรงผลักดันที่เกิดจากอำนาจการต่อรองของกลุ่ม suppliers ที่จะมีผลกระทบต่อต้นทุนของวัตถุดิบและปัจจัยที่ใช้ในการผลิตตัวอื่น ๆ เหล่านี้ เป็นต้น นอกจากนี้ในแต่ละธุรกิจอุตสาหกรรมจะประกอบไปด้วยปัจจัยทางโครงสร้างของอุตสาหกรรมที่แตกต่างออกไปจากกัน (Structural Factors) ซึ่งจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงระดับหรือขีดความรุนแรง, ความเข้มข้นจากพลังร่วมของแรงผลักดันการแข่งขันทั้ง 5 ประการ และแน่นอนว่ามันจะมีผลทำให้ขีดความสามารถในการทำกำไรของแต่ละธุรกิจอุตสาหกรรมอยู่ในระดับที่แตกต่างกันด้วยในที่สุดนั่นเอง

ฉะนั้นในระดับของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ขององค์การ หรือที่เรียกกันว่าเป็น Corporate Strategy ที่จะต้องตัดสินใจว่าจะเข้าสู่ธุรกิจอะไรบ้าง นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การก็จะวิเคราะห์ว่าธุรกิจที่กิจการควรเข้าไปลงทุนนั้นควรจะเป็นธุรกิจที่มีขีดความสามารถในการลงทุน และมีผลกำไรเป็นสิ่งตอบแทนในระยะยาวมากน้อยแค่ไหนนั่นเอง (โดยพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการข้างต้น ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงศักยภาพ, จุดแกร่งของการลงทุน และผลกำไรในระยะยาวได้) จากผลการวิเคราะห์นี้ในปัจจัยทั้ง 5 ตัวดังกล่าว ก็จะทำให้ธุรกิจนั้นสามารถจะค้นพบตำแหน่ง หรือจุดยืนของตนภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้ (a firm's relative position within its indus-

try) ที่จะทำให้ธุรกิจนั้นได้รับผลกระทบจากพลังกดดันต่าง ๆ น้อยที่สุด และท้ายสุดผู้บริหารองค์การก็สามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันที่ธุรกิจของตนกำลังเผชิญหน้าอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (Strategic Choice) โดยใช้จุดแกร่งของตน (Business Strength) ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ก่อให้เกิดโอกาสในการดำเนินธุรกิจได้

การใช้แกนร่วมของกลยุทธ์ (The Core Strategies) (Michael E. Porter 1985 : 34)

การที่บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมใด ๆ จะตัดสินใจที่จะขยายการลงทุน (Diversify) จากธุรกิจหนึ่งไปยังอีกธุรกิจหนึ่ง หรือเข้าไปสู่ธุรกิจอื่น ๆ อีกนั้น ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์และตัดสินใจในระดับ Business Strategy ด้วยว่าจะใช้แนวทางอะไรบ้างจึงจะทำให้ธุรกิจเหล่านั้นสามารถส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกันได้ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นวิถีทางการนำธุรกิจเหล่านั้นไปสู่จุดได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และประสบความสำเร็จในที่สุด โดยเฉพาะมีชัยชนะเหนือคู่ต่อสู้ที่อยู่ในแวดวงธุรกิจเดียวกัน

ในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่ว่าบริษัทควรจะดำเนินการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเพื่อความได้เปรียบทางกลยุทธ์เหนือบริษัทคู่แข่งอย่างไร (สมยศ นาวิการ 2531 : 160) นักบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมสามารถใช้แกนร่วมของกลยุทธ์ 3 ประเภทมาเป็นแกนนำในการดำเนินธุรกิจ, บริหารกิจการของตนให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขึ้น, สามารถเผชิญกับพลังร่วมของแรงผลักดันที่มีอยู่ในการแข่งขันทางด้านธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้ แกนร่วมของกลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่...

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิต

กัณฑ์ (Differentiation Strategy)

3. กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy)

1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

(Overall Cost Leadership Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่มีแนวคิดว่า ธุรกิจที่จะมีความได้เปรียบคู่แข่ง ได้ก็โดยที่จะต้องมีการผลิตและจำหน่ายสินค้า, ผลิตภัณฑ์ หรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง กล่าวได้ว่าการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะเกิดขึ้นกับธุรกิจได้ก็เนื่องมาจากประสบการณ์การเรียนรู้ในวิธีการ/กระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ, การใช้ความพยายามอย่างมุ่งมั่นในการลดต้นทุนสินค้าให้อยู่ในอัตราต่ำมากที่สุดในทุก ๆ ด้านเช่นค่าใช้จ่ายในการผลิต, การขาย เป็นต้น, การทำการวิจัยและพัฒนา (R & D) รวมทั้งการควบคุมค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ...ทั้งหมดนี้จะต้องมีการมุ่งเน้นการควบคุมค่าใช้จ่ายในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน อาจจะได้แก่ การที่ธุรกิจใช้กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ในการเพิ่มยอดขาย และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดก็จะช่วยลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลงได้ หรือการออกแบบคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์, ชิ้นส่วนต่าง ๆ ให้มีลักษณะที่เป็นมาตรฐานที่ดี มีความง่ายต่อการผลิต รวมทั้งการผลิตแบบขนาดใหญ่ (Mass Production) ปริมาณการผลิตแต่ละครั้งจะผลิตได้เป็นจำนวนมากต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวอย่างของวิธีการที่ธุรกิจจะได้มาซึ่งความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน (Cost Advantage) จะทำให้เกิดอุปสรรคหรือขวากหนามที่จะช่วยสกัดกั้น (entry barrier) การรุกร้าเข้ามาสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมของผู้ประกอบการลงทุนรายใหม่ และยัง

เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้บริษัทสามารถปกป้องตนเองจากพลังอำนาจของกลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ รวมทั้งเป็นการช่วยปกป้องบริษัทจากการโจมตีของคู่แข่งชั้น ในกรณีที่คู่แข่งชั้นใช้การแข่งขันทางด้านราคาเข้ามาตัดสิน

(Michael E. Porter 1980 : 35-37)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) เป็นวิธีการที่จะสร้างตัวผลิตภัณฑ์ของตนให้มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในการเปรียบเทียบระหว่างผลิตภัณฑ์ของตนกับของคู่แข่งชั้นได้แก่...การสร้างเอกลักษณ์ในตัวผลิตภัณฑ์, สินค้า (unique) ให้เกิดความโดดเด่นขึ้นมา และบางครั้งเอกลักษณ์ดังกล่าวอาจปรากฏเป็นเพียงภาพพจน์ของตัวสินค้า, ตราสัญลักษณ์ (Brand Image) เช่นการสร้าง unique ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ, ความเป็นผู้นำที่มักจะเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า, ความเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำหน้า เป็นต้น ตัวอย่างได้แก่...การสร้างภาพพจน์ทางการให้บริการ (Gucci, Guy La Roche) ภาพพจน์ทางการให้บริการ (IBM) เป็นต้น

โดยสรุปการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจะช่วยปกป้องธุรกิจจากการแข่งขันได้ ในกรณีที่ดินค้าของธุรกิจนั้นมีลักษณะเป็น Brand Loyalty แม้ว่าราคาสินค้าจะสูงกว่า แต่ลูกค้าก็เลือกซื้อเพราะตระหนักถึงคุณภาพ, รูปลักษณ์ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งในที่สุดมันจะก่อให้เกิดอุปสรรคแก่การเข้ามาสู่ธุรกิจของคู่แข่งชั้นได้ (Michael E. Porter 1980: 37-38)

3) กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) ได้แก่การใช้กลยุทธ์ในรูปของการจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยมีการมุ่งเน้นที่ส่วนของตลาดบางส่วนซึ่งอาจถูกกำหนดโดยพื้นที่ในเขตใดเขตหนึ่ง, หรือโดยการจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Group) บางกลุ่ม, การจำกัดสายของผลิตภัณฑ์ (Product Line Focus) บางส่วนการที่ธุรกิจเลือกใช้

กลยุทธ์การมุ่งเป้าหมายตลาดที่แคบ, จำกัดขอบเขต จะมีผลให้การดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพสูงกว่าการดำเนินงานของบริษัทคู่แข่งที่ไม่มีการจำกัดขอบเขตตลาด แต่จะมีการเน้นเป้าหมายทางการตลาดในวงกว้าง ๆ โดยทั่วไป ในที่สุดธุรกิจนั้นจะสามารถสร้างความแตกต่าง และมีต้นทุนในการผลิตสินค้าเป็น

ปริมาณที่ต่ำจากการจำกัดขอบเขตเป้าหมายทางการตลาดที่แคบลงได้ดังกล่าว (Michael E. Porter 1980 : 38-39)

จากภาพข้างล่างจะแสดงให้เห็นถึงแผนร่วมของกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งทั้ง 3 ประเภทได้

ประโยชน์ของกลยุทธ์

การยอมรับเอกภูมิของลูกค้า

สถานะต้นทุนต่ำ

อุตสาหกรรม
ทั้งหมด

ความแตกต่าง

ค่าใช้จ่ายต้นทุนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ส่วนใดส่วนหนึ่ง
โดยเฉพาะ

จุดร่วม

ที่มา : Michael E. Porter, Competitive Strategy (1980),
Figure 2-1. Three Generic Strategies p. 39.

กล่าวโดยสรุปสำหรับกลยุทธ์นี้ก็คือ การที่ธุรกิจจะเน้นที่ Scope หรือขอบเขตทางการตลาดว่าตนจะเดินหน้าเข้าหาจุดย่อยเล็ก ๆ ของตลาดเสียก่อน (Market Niche) แล้วจากนั้นธุรกิจก็จะสร้างจุดเด่นขึ้นมาได้จาก Scope ของ Market Niche

จากทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่า การดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในสมรภูมิการแข่งขันของบริษัทจะขึ้นอยู่กับสภาวะ, ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และขีดความสามารถรวมทั้งการมีทรัพยากรที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละธุรกิจ

เป้าหมายทางกลยุทธ์



จากยุทธวิธีการเอาชนะคู่แข่ง.....สู่กลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ในตอนต่อจาก Competitive Strategy นั้น Porter (1985) ได้เสนอแนวความคิดเพิ่มเติมไว้ใน Competitive Advantage ว่าการที่จะทำความเข้าใจกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น เราไม่สามารถที่จะทำได้โดยการมองไปที่ตัวธุรกิจโดยรวมทั้งหมด (Michael E. Porter 1985 : 33) แต่จะต้องทำการแบ่งแยกบริษัทออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ (It stems from the many discrete activities) ซึ่งได้แก่การออกแบบผลิตภัณฑ์, การผลิต, การตลาด, การส่งมอบสินค้าให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และแต่ละกิจกรรมก็จะมี การประสานงานต่อเนื่องกัน และแน่นอนว่าในกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับบริษัท/องค์กรธุรกิจ โดยที่แต่ละกิจกรรมก็จะมี การประสานงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน เป็นการรวมกันในลักษณะที่เป็นลูกโซ่ (Chain) ของสายงานต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน คือทำการประสานกันเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค/กลุ่มผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

จากระบบของกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยธุรกิจที่มีความสอดคล้องลงเอยกันได้ดีในการประสานงานเข้าด้วยกัน Porter ได้ให้ชื่อว่าเป็น Value Chain ซึ่งก็เปรียบได้กับโซ่ที่ต่อเนื่องและเกี่ยวพันกันอย่างเหนียวแน่น และมันก็จะเป็สิ่งที่มีคุณค่าดังเช่นธุรกิจ ในขณะที่มีความเจริญเติบโตสูงมาก ค่ายธุรกิจต่าง ๆ ต่างก็มีการขับเคลื่อนกันไปในสมรภูมิ เช่นสมรภูมิการตลาด ต่างฝ่ายต่างก็พยายามสร้างความได้เปรียบกันอยู่ตลอดเวลา ต่างก็พยายามหาจุดเด่นขึ้นมาเพื่อทำการส่งเสริมธุรกิจของตน Porter (1985) ได้ชี้ว่า Value Chain ของความแตกต่างที่เป็นจุดเด่นของคู่แข่งในฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ได้สร้างขึ้นมา จะเป็นกุญแจหลักที่ทำให้ธุรกิจนั้นเกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Michael E.

Proter 1985:36)

ฉะนั้นเครื่องมือหรือกุญแจหลักที่จะสร้างความได้เปรียบก็คือ Value Chain แต่ละห่วงซึ่งก็หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในบริษัท/องค์กรธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการตลาด การจัดซื้อ การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เหล่านี้จะต้องเป็นห่วงพัวพันการซึ่งกันและกันเพื่อสร้าง “คุณค่า” ถ้าโซ่แต่ละห่วงสามารถสร้างคุณค่าที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องต่อเนื่องในกันและกันแล้ว ในที่สุดก็จะก่อให้เกิดเป็นสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า, เลิศกว่าของคู่แข่ง
ตัวอย่างบางประการเกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทสามารถสร้างจุดได้เปรียบเชิงการแข่งขัน.-

- การที่บริษัทตั้งซื้อวัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพสูง และแน่นอนว่าวัตถุดิบนั้นอาจมีราคาแพง แต่ก็ทำให้บริษัท ก. สามารถลดต้นทุนบางอย่างเช่น ต้นทุนที่ใช้ในการตรวจสอบสินค้าหลังผลิตเสร็จ, การควบคุมคุณภาพฯ ผลลัพธ์คือบริษัทสามารถจะผลิตผลผลิตที่มีคุณภาพเยี่ยม เพราะวัตถุดิบที่นำเข้าไปผลิตนั้นมีคุณภาพด้วย ซึ่งมองในภาพรวมท้ายสุดก็อาจทำให้ต้นทุนเชิงรวมทั้งหมดลดลงได้

- การที่บริษัท ข. มีนโยบายใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) ซึ่งได้แก่การที่บริษัทมีการรวมธุรกิจตามแนวดิ่ง (Vertical Integration) คือ การที่บริษัทเคลื่อนที่ไปสู่ธุรกิจที่เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หรือธุรกิจที่เป็นลูกค้าของบริษัท โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นโดยการรวมธุรกิจย้อนไปทางข้างหลัง (Backward Integration) ซึ่งได้แก่ การที่บริษัทรวมธุรกิจที่เป็น supplier (ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ) บริษัทจะพิจารณาว่า มีหนทางที่จะร่วมมือกับ supplier เพื่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตสินค้าที่ต่ำลงมาได้อีก หรือการที่บริษัทตัดสินใจสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นโดยการรวมธุรกิจไปทางข้างหน้า (Forward Integration) คือการที่บริษัทรวมธุรกิจกับผู้แทนจำหน่าย (Dealer) เลยกทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดต้นทุนการผลิต

ลดต่ำลงมาได้อีกเช่นเดียวกัน

- การที่บริษัท ค. ได้หันไปเน้นเรื่อง Distribution (ช่องทางการจัดจำหน่าย) ว่าใครจะเป็นผู้มีความสามารถทำการกระจายสินค้าได้ดีกว่ากัน

- บริษัท ง. พยายามเน้นในเรื่องของการวิจัยและการพัฒนา (Research & Development) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีมีคุณภาพ มีรูปลักษณะที่แตกต่างและตีมากกว่าเดิมที่เคยมีอยู่, ธุรกิจบางประเภทก็จะมี การเน้นในเรื่องการผลิตสินค้าแบบ Hi-Tech ซึ่งอาจทำให้สินค้าดั้งเดิมที่มีอยู่ของคู่แข่งเกิดความล้าสมัยไปได้ เช่น วิทยุ, คอมพิวเตอร์, เครื่องใช้ไฟฟ้า หรือการที่บริษัทค้นพบเทคโนโลยีว่าจะผลิตสินค้าเชิงพาณิชย์ ในราคาต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าต้นทุนของคู่แข่งขึ้น

- การแสวงหาโอกาสที่ดีกว่าในการดำเนินธุรกิจของบริษัท จ. ที่มองเห็นผลกำไรจากการกระจายธุรกิจ (Diversification) โดยใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration) กล่าวคือในการขยายธุรกิจในปัจจุบันนี้ ธุรกิจที่จะทำการตัดสินใจทำการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น ควรต้องมีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจอยู่บนพื้นฐานของสินค้า ตลาดเทคโนโลยี

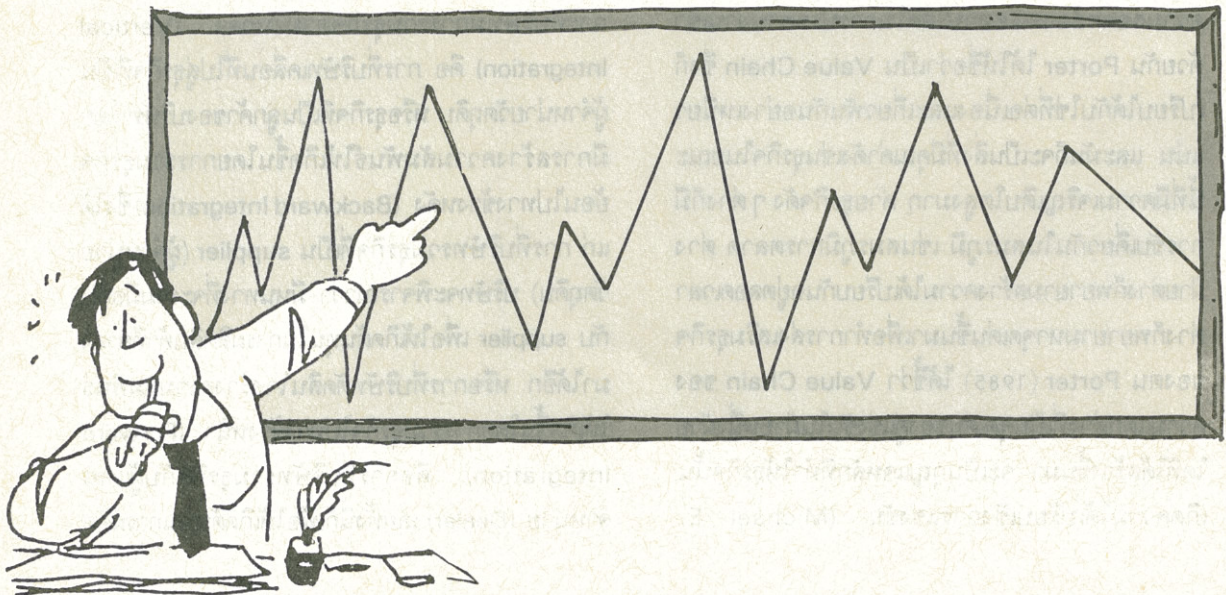
(สมยศ นาวิการ 2531 : 151)

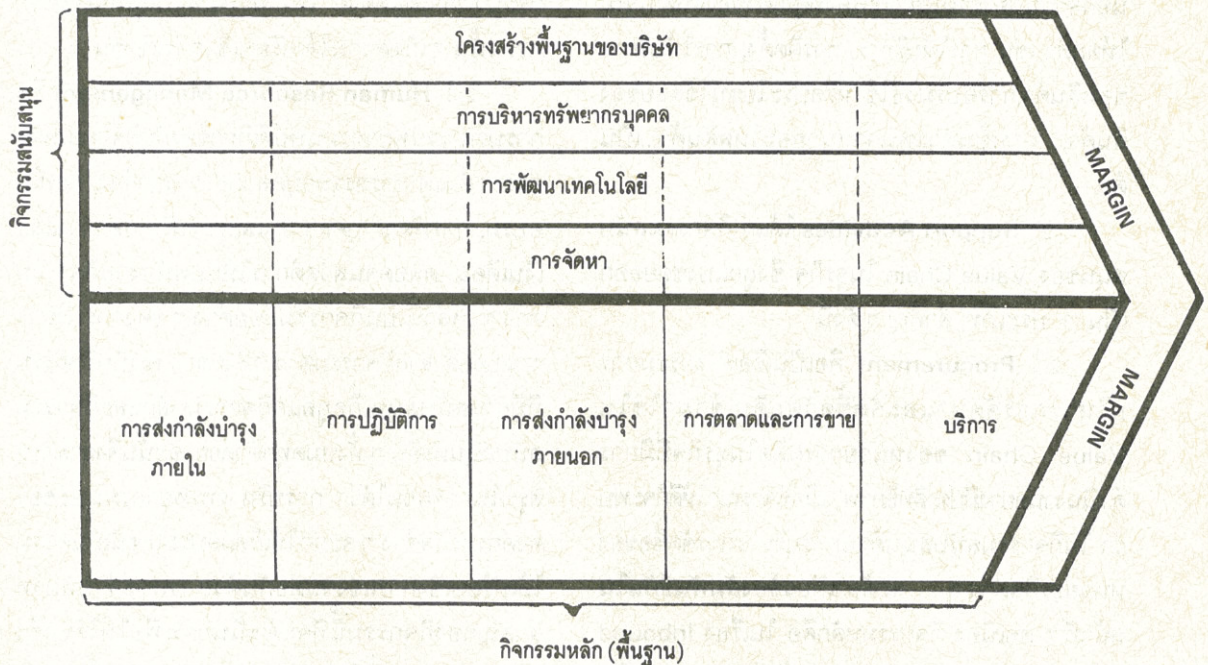
Porter (1985) ได้ชี้ชัดว่า การที่ธุรกิจจะ Diversify ไปในแนวราบนี้นั้นควรจะมุ่งเน้นธุรกิจที่มี Value Chain ส่งเสริมเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน เช่น การส่งเสริมกันในกิจกรรมของฝ่ายการตลาด, เทคโนโลยี และการผลิต เช่น กรณีของบริษัทเครื่องเรือนโยโกกัทสึที่เห็นได้ชัด นอกจากนี้ Porter (1985) ยังได้กล่าวเน้นว่า ผลของการที่ธุรกิจตัดสินใจ Diversify ไปสู่ธุรกิจอื่น โดยให้หลักการมุ่งเน้นธุรกิจที่มี Value Chain ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังกล่าวจะทำให้เกิดผลกระทบบวดยอดสูงสุด (Synergy Impact) ในกันและกัน อันนี้จะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมาในระดับขององค์การ (Corporate Level)

องค์ประกอบ 2 กลุ่มของ Value Chain (Michael E. Porter 1985 : 39-43)

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า Value Chain นั้นมีความหมายเชื่อมโยงว่า ใต้แต่ละห่วงที่มาเกาะเกี่ยวกันอยู่นั้นหมายถึงกิจกรรมของบริษัท (Value Activities) ซึ่งจะถูกแบ่งออกเป็นกิจกรรม 2 กลุ่มโดยกว้างๆ ได้แก่....

- (1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)
- (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)





The Generic Value Chain

ที่มา : Michael E. Porter, Competitive Advantage (1985), Figure 2-2 The Generic Value Chain, p. 37.

1) **Primary Activities** หรือกิจกรรมหลัก ๆ ของ Value Chain ในธุรกิจถูกแบ่งออกเป็น 5 ประการสำคัญ ๆ ดังนี้...

1.1 **Inbound Logistics** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้ามาในตัวของวัตถุดิบ หรือส่วนประกอบเพื่อจะนำไปประกอบในกระบวนการผลิต และผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป หรือบริการออกมา

1.2 **Operations** คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปในขั้นสุดท้าย หรือเป็นกระบวนการผลิต ได้แก่ ระบบการผลิตโดยใช้เครื่องจักร กระบวนการบรรจุภัณฑ์ของสินค้า, การประกอบชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นตัวสินค้า, การบำรุงรักษา อุปกรณ์ในการผลิต, และอื่น ๆ ซึ่งทั้งหมดก็รวมอยู่ในกระบวนการผลิต

1.3 **Outbound Logistics** ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเข้าคลังสินค้า, โกดังเก็บสินค้า และทำการกระจายสินค้าไปสู่มือผู้ซื้อ

1.4 **Marketing and Sales** ได้แก่ กิจกรรมที่จะปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดโอกาสแก่ผู้ซื้อในการเลือกและตัดสินใจซื้อสินค้านั้น และยังรวมไปถึงกิจกรรมที่จะใช้เพื่อกระตุ้น, ชักจูงให้ผู้ซื้อซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการซื้อ ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การโฆษณา, การส่งเสริมการขาย, การใช้พนักงานขาย, การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย, และรวมถึง การใช้นโยบายในการตั้งราคาด้วย

1.5 **Service** เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการเพื่อจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่สินค้า และ

นอกจากนี้ก็ยังรวมไปถึงการคงที่คุณค่าของสินค้าไว้ไม่ให้ตกต่ำ เช่น การให้บริการ, การติดตั้ง, การให้บริการซ่อมสินค้า, การอบรมวิธีใช้ หรือประโยชน์ใช้สอยของสินค้า, การเป็นตัวแทนจำหน่ายอะไหล่สินค้า... เป็นต้น

(2) **Support Activities** ได้แก่ กิจกรรมสนับสนุนของ Value Chain ในธุรกิจ ซึ่งถูกแบ่งย่อยออกเป็น 3 ประเภท สำคัญ ๆ ดังนี้

2.1 **Procurement** คือเป็นเรื่องกิจกรรมการบริหารการจัดหาและจัดซื้อวัตถุดิบเข้ามามีใช้ใน Value Chain ของหน่วยการผลิตในธุรกิจที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาให้ลึกก็จะพบว่า ในกิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารจัดการจัดซื้อของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ จะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันในหน้าที่ ๆ ต่อเนื่อง กิจกรรมหลักคือ ในเรื่อง Inbound Logistics และ Operations ด้วย โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อที่ต้องเน้นการหาได้ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในขั้นตอนกระบวนการผลิตและต้องติดต่อกับแหล่งขายโดยมีการพิจารณาด้วยว่าแหล่งขายนั้นเป็นแหล่งขายที่เหมาะสมหรือไม่ เช่น การมีสินค้าที่เทียบพร้อมด้วยคุณภาพ, ราคาเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้ก็ต้องเกี่ยวข้องกับการมีระบบข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์แบบด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารฝ่ายจัดซื้อควรจะวินิจฉัยด้วยว่ามีหนทางใดบ้างที่จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของผลผลิตได้ (productivity) และลดต้นทุนได้บ้าง ก็ต้องเร่งสร้างคุณค่ามันขึ้นมาโดยเร็ว

2.2 **Technology Development** การพัฒนาเทคโนโลยี จะเห็นได้ว่า ในกิจกรรมหลักนี้จะเข้าไปสอดแทรกในทุก ๆ กิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ เช่นการนำเอา know-how มาใช้ในกิจการผลิต, ขั้นตอนการปฏิบัติการ หรือการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการกระบวนการผลิต ฉะนั้นการพัฒนาเทคโนโลยีสามารถเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ และรวมทั้ง

กระบวนการผลิตด้วย ในที่สุดก็จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

2.3 **Human Resonrce Management** คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักย่อย ๆ ตั้งแต่ การสรรหาบุคลากร, การว่าจ้าง, การฝึกอบรม, การพัฒนาบุคลากร และการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ตลอดจนสวัสดิการให้กับพนักงานกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกิจกรรมย่อยต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล จากกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว จะเป็นกิจกรรมที่มีการสนับสนุนเกื้อกูลแก่กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตัวอื่น ๆ ทั้งหมดทุกตัวด้วย ฉะนั้นจึงสามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะก่อให้เกิดผลประโยชน์เป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อกันด้วย เพราะว่าบทบาทสำคัญของกิจกรรมนี้ที่จะดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่เทียบพร้อมด้วยทักษะความรู้ ความสามารถ หลังจากนั้นก็มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้แนวทางต่าง ๆ เช่นการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงาน ทำการกระตุ้นจูงใจพนักงานให้อยู่กับองค์กรตลอดไปนาน ๆ

จากภาพโครงสร้างของ Value Chain ทั่ว ๆ ไป นั้นนอกจากจะปรากฏทั้งกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนแล้ว ก็ยังมี **Firm Infrastructure** ซึ่งหมายถึงโครงสร้างที่อยู่ในระดับต่ำกว่าของหน่วยธุรกิจ ซึ่งมีองค์ประกอบทางด้านกิจกรรมที่แยกย่อยต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารงานทั่ว ๆ ไป, การวางแผน, การเงิน, การบัญชี, กฎหมาย และการบริหารและรวมทั้งการควบคุมคุณภาพ จะเห็นได้ว่า กิจกรรมย่อย ๆ ต่าง ๆ เหล่านี้ของ Infrastructure ก็จะเป็นกิจกรรมเกื้อกูลสนับสนุนต่อกิจกรรมทั้งหมดที่อยู่ในลูกโซ่ดังกล่าว

สรุปได้ว่า จากกิจกรรมหลักทั้ง 5 ตัว และกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 3 ตัวข้างต้นนี้ ถือว่าเป็นโซ่สัมพันธ์ที่สมบูรณ์แบบมากที่สุด (Value Chain) ในโครงสร้างและเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจต้องให้ความสำคัญตระหนักในการ

ดำรงไว้ของกิจกรรมทั้ง 8 ตัวนี้ เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจที่สำคัญสุดของการได้มาซึ่งชัยชนะในสนามรบของธุรกิจ

นอกจากนี้การสร้างจุดเด่นเชิงการแข่งขันเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจต่าง ๆ นั้น ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างด้วย ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยความ

พร้อม, ศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ ด้วยว่าเขาสามารถสร้างจุดเด่น, ความได้เปรียบในด้านที่เขาถนัด หรือมีประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน นั่นคือให้ธุรกิจพิจารณาตนเองว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factors : KSF) อะไรบ้าง...?

บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2532

สมยศ นาวิการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพฯ บรรณกิจเทรดดิ้ง 2531

Michael E. Porter **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance** New York : MacMillan 1985.

Michael E. Porter **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors** New York : MacMillan 1980.

Ray, Berko M., Andrew, Walving D. and Darlyn, Wolving R. **Communicating : A Social Career Focus.** 3 rd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1985.