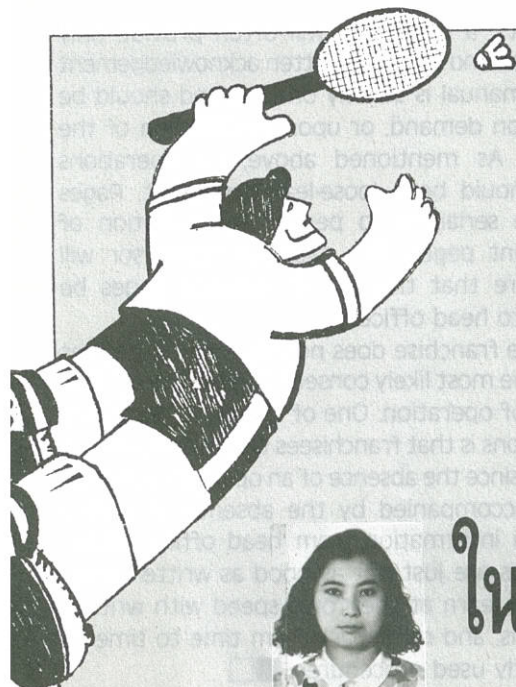




* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

ยุทธศาสตร์ การสร้างรายได้เปรียบ เหนือคู่แข่ง ในด้านธุรกิจบริการระดับชาติ

ก ารแข่งขันระหว่างประเทศเพื่อชิงความเป็นเลิศ ความมั่งคั่ง ความเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของบรรดาประเทศต่าง ๆ ในโลกปัจจุบันนี้นั้น จะพบว่าหลาย ๆ ประเทศประสบความสำเร็จว่าแต่อีกหลาย ๆ ประเทศล้มเหลวในเป้าหมายดังกล่าว และก็เป็นปฏาธิมาว่าเพราะอะไรจึงเป็นเช่นนั้น ? จะเห็นได้ว่ารัฐบาลและองค์กรอุตสาหกรรมของทุก ๆ ชาติต่างก็มุ่งเน้นในเป้าหมายหลักคือ...การสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งของชาติตนให้จงได้ (Competive Advantage of Nations) ตัวอย่างเช่นเกิดคำถามว่า “ทำไมเยอรมันจึงเป็นผู้นำในการผลิตรถยนต์ประเภทหรูหรานั่งสบาย ? ...ทำไมอเมริกาเป็นผู้นำในการผลิต personal computer ? ...และเมื่ออยู่ถึงประเทศญี่ปุ่นก็เกิดความสงสัยอีกว่า ปัจจัยอะไรนะที่ทำให้ญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักทั่วโลก

ว่าเป็นเจ้าตลาด และเจ้าแห่งผู้นำการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าผู้ยิ่งใหญ่ ?

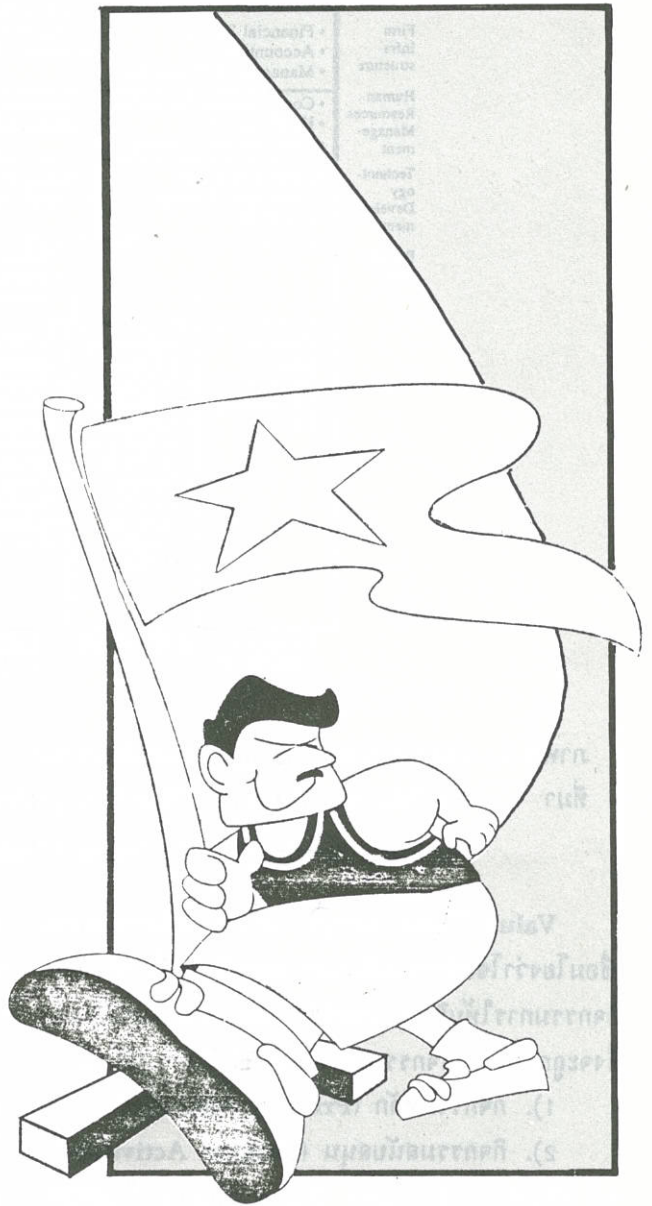
เดกเซกับการแข่งขันระหว่างประเทศในด้านธุรกิจบริการ ซึ่งมีพัฒนาการที่ยาวนานตั้งแต่ในรูปของ การเงิน การขนส่ง การคมนาคมติดต่อสื่อสาร จนกระทั่งมาถึงอุตสาหกรรมบริการระดับชาติ (international competition in service industries) ในรูปต่าง ๆ เช่น การพาณิชย์นาวี การประกันภัย การท่องเที่ยว ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าตลาดอุตสาหกรรม การบริการมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างมากจนมีผลต่อสัดส่วนของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของนานาประเทศที่มีความก้าวหน้าอยู่ขณะนี้ ซึ่งก็มีผลต่อการแข่งขันของชาติต่าง ๆ ในธุรกิจบริการระหว่างประเทศเช่นกัน องค์กรธุรกิจบริการข้ามชาติที่มีชื่อเสียงคุ้นหูเราได้แก่...McDonald Servicemaster (สหรัฐอเมริกา) Adia (สวีเดน) International

* หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

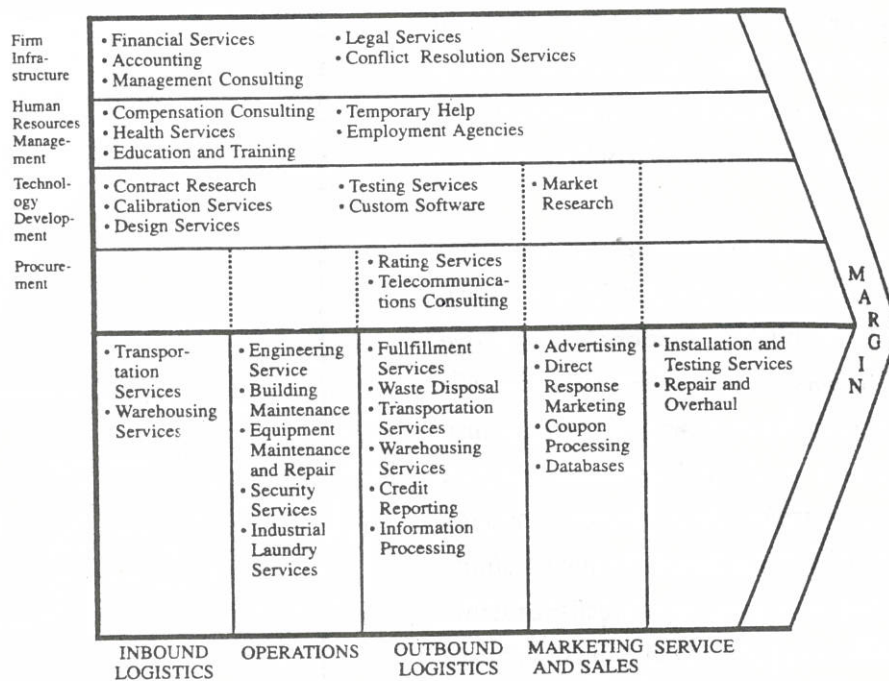
Service System (เดนมาร์ค) Saatchi & Saatchi (สหราชอาณาจักร) เป็นต้น องค์การข้ามชาติขนาดใหญ่ และมีชื่อเสียงทางด้านธุรกิจบริการมากมายเหล่านี้ต่างก็มีการขยายสาขาของตนออกไปตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

รูปแบบหรือโครงสร้างของการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในด้านธุรกิจบริการของชาติต่าง ๆ นั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด (national competitive advantage in service industries) เช่น เมื่อเอ่ยถึงธุรกิจบริการของสวีเดน ก็จะพบว่ามีความมั่นคงแข็งแกร่งมาก ในด้านการธนาคาร การค้า ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจด้านการเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ ธุรกิจการฝึกอบรม ส่วนธุรกิจบริการของอังกฤษก็จะมีจุดยืนที่เด่นชัดในรูปการประกันภัย การบริหาร การคลังการธนาคาร ทางด้านธุรกิจของประเทศสวีเดนนั้น ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำทางด้านการเดินเรือ วิศวกรรม สิ่งแวดล้อม ส่วนธุรกิจการบริการของสิงคโปร์ก็เด่นทางด้านอุตสาหกรรมการบริการซ่อมเรือ สายการบิน การบริการของท่าเรือ สถานีขนส่ง และด้านการพิมพ์ และเมื่อเอ่ยถึงธุรกิจการบริการของประเทศมหาอำนาจสหรัฐอเมริกา ก็เป็นที่รู้จักว่าประเทศยักษ์ใหญ่นี้เป็นผู้นำของการบริหารงาน โรงแรม การบัญชี การบริหารธุรกิจ การโฆษณา และอุตสาหกรรมการบริการด้านอื่น ๆ อีกมาก ส่วนประเทศเยอรมัน ญี่ปุ่น และอิตาลีนั้นก็มีการวางตำแหน่งของตนในการเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรม การบริการระดับข้ามชาติด้วยเช่นกัน และพร้อมกับที่ประเทศเหล่านี้ต่างก็มีความได้เปรียบของตนจากการดำเนินการทางอุตสาหกรรม การบริการภายในประเทศที่มีเครือข่ายกว้างขวางอยู่แล้ว จะเห็นได้ว่านานาประเทศทั่วโลกในปัจจุบันนี้ต่างก็มุ่งเน้นการแข่งขัน และหันมาให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการสร้างความได้เปรียบของชาติตนทางด้านธุรกิจบริการเหนือคู่แข่ง

เราสามารถพิจารณาธุรกิจบริการได้ใน 2 รูปแบบ รูปแบบแรกคือ ธุรกิจบริการที่นำเสนอต่อปัจเจกบุคคล และครัวเรือน อีกรูปแบบได้แก่ ธุรกิจบริการที่นำเสนอต่อธุรกิจ



ต่าง ๆ อาจเป็นบริษัท องค์การ หรือสถาบัน ทั้งสองรูปแบบนี้มีอัตราความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และมีโครงสร้างในลักษณะที่ส่งเสริมเกื้อกูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Value Chain) ส่งผลให้ธุรกิจบริการต่าง ๆ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้น และในที่สุดก็สามารถผลักดันตนเองเป็นผู้นำในตลาดธุรกิจบริการข้ามชาติได้ (Porter, 1990 : 239-240)



ภาพที่ 1. แสดงถึง Value Chain ของธุรกิจบริการ

ที่มา จาก Michael E.Porter, The Competitive Advantage of Nations : Figure 6-1 Illustrative Business Service in The Value Chain, p. 242.

Value Chain ของธุรกิจบริการนั้นมีความหมายเชื่อมโยงว่าในแต่ละห่วงโซ่ที่มาก่อเกี่ยวกันอยู่นั้น หมายถึง กิจกรรมการให้บริการของบริษัท (Service Activities) ซึ่งจะถูกแบ่งเป็นกิจกรรม 2 กลุ่มโดยกว้าง ๆ ได้แก่...

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

1.) กิจกรรมหลัก ๆ ของ Value Chain ในธุรกิจบริการถูกแบ่งออกเป็น ๕ ประเภทหลัก ๆ ดังนี้...

1.1 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเข้ามาในตัววัตถุดิบหรือส่วนประกอบ (Inbound Logistics) เพื่อนำไปประกอบในกระบวนการผลิตและผลิตเป็นบริการออกมา ได้แก่ การให้บริการขนส่ง ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

1.2 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปวัตถุดิบ (Operations) ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูปในขั้นสุดท้าย

หรือเป็นกระบวนการผลิตออกมาเป็นบริการได้แก่ การให้บริการทางด้านวิศวกรรมการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิตอาคารสถานที่ บริการทางด้านการรักษาความปลอดภัย

1.3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วเข้าคลังสินค้าและทำการกระจายสินค้านั้นไปถึงมือผู้ซื้อ (outbound Logistics) ได้แก่กระบวนการรวบรวมข้อมูลข่าวสารการกระจายข่าวสารในเรื่องการให้สินเชื่อ การให้บริการด้านคลังสินค้า การขนส่ง เป็นต้น

1.4 กิจกรรมที่จะปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดโอกาสแก่ผู้ซื้อในการเลือกและตัดสินใจซื้อสินค้านั้น และยังรวมไปถึงกิจกรรมที่จะใช้เพื่อกระตุ้นชักจูงให้ผู้ซื้อซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายเกิดความต้องการซื้อ (Marketing and Sales) ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การโฆษณา การตลาดแบบทางตรง การใช้ฐานข้อมูล เป็นต้น

ประเภทของอุตสาหกรรมการบริหาร	เดนมาร์ก	อิตาลี	เกาหลี	สวีเดน	อังกฤษ	
	เยอรมัน	ญี่ปุ่น	สิงคโปร์	สวีเดน	สวีเดน	อเมริกา
ธุรกิจด้านอาหาร						
พลาสติกฟูด						x x
บริการทางด้านอาหาร						x
ธุรกิจการค้าปลีก						
ร้านค้าสะดวกซื้อ						x
ร้านค้าเจาะจงซื้อ					x x	
การศึกษาและการฝึกอบรม						
ระดับมัธยมและระดับมหาวิทยาลัย	x				x	x x
ระดับปริญญาโทและเอก						x x
หน่วยงานให้บริการทางด้านการฝึกอบรม						x x
ด้านการสหนาการ						
สถาบันเท่งเร้งมัย					x	x x
ธุรกิจการประมูลสินค้า					x x	
การแพทย์						
การบริการด้านสุขภาพ					x	x x
การบริหารโรงพยาบาล						x x
ด้านการท่องเที่ยวและเดินทาง						
โรงแรม		x			x	x x
กิจการเช่ารถ						x x
สายการบิน	x		x	x	x	x
ธุรกิจทั่ว ๆ ไป						
การบัญชี						x x x
บริการทางด้านกฎหมาย						x x x
ธุรกิจการโฆษณา						x x x
การประชาสัมพันธ์						x x
ธุรกิจที่ปรึกษาทางการบริหาร		x			x	x x
ด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม	x	x	x	x	x	x x
ธุรกิจก่อสร้าง			x	x	x	x x
การบริการทางการวิจัย						x x
ธุรกิจบริการออกแบบ		x x				
หน่วยงานให้บริการความช่วยเหลือในช่วงเวลาสั้น ๆ					x	x x
อุตสาหกรรมการชักอบริด	x					x x
อุตสาหกรรมให้บริการทำความสะอาด				x		x

ประเภทของอุตสาหกรรมการบริหาร	เดนมาร์ก	อิตาลี	เกาหลี	สวีเดน	• อังกฤษ	
	เยอรมัน	ญี่ปุ่น	สิงคโปร์	สวิสเซอร์แลนด์	อเมริกา	
ธุรกิจบริการทางด้านการรักษาความปลอดภัย				X	X	X X
ธุรกิจบริการทางด้านการบำรุงรักษาอาคารสถานที่	X			X		X X
การให้บริการซ่อมบำรุง				X		
ธุรกิจให้บริการกำจัดขยะสิ่งปฏิกูล						X X
การค้า		X			X X	X X X X
การเงิน						
บริการบัตรเครดิต						X X
บริการการเงินแก่ลูกค้า						X X
การรายงานเกี่ยวกับสินค้าเชื่อแก่ลูกค้า						X X
การให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคารด้านการลงทุน					X	X X
ธนาคารพาณิชย์		X			X X	X X
ธุรกิจการเช่าซื้อ						X X
การบริหารทางการเงิน	X X				X X	X X X X
ธุรกิจการรับประกันต่อ		X			X	X X
ธุรกิจบริการทางด้านการสารสนเทศ						
ธุรกิจบริการด้านการประมวลผลข้อมูล						X X
ธุรกิจบริการทางด้านซอฟต์แวร์						X X X
สารสนเทศ/ข้อมูล						X X X
ธุรกิจการขนส่ง						
บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ		X				X
การทำอากาศยาน		X		X	X	X
การเดินเรือ	X		X	X		
บริการท่าเรือ		X		X		
ธุรกิจการซ่อมเรือ				X		
การจัดการการขนส่งกำลังบำรุง					X	
สถานีบริการ						X X

X = ตำแหน่งผู้นำทางด้านธุรกิจบริการด้านนั้น ๆ

X X = ตำแหน่งปกติทางด้านธุรกิจบริการ

แสดงรูปแบบของการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นระดับชาติของอุตสาหกรรมบริการระหว่างประเทศ

1.5 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ (Service) เพื่อจะเป็นการเพิ่มคุณค่าของสินค้าไม่ให้เกิดค่า เช่น บริการติดตั้ง บริการซ่อมแซมสินค้า สาธิตอบรมวิธีใช้

2.) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ของ Value Chain ในธุรกิจบริการซึ่งจะถูกแบ่งย่อยออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่...

2.1 กิจกรรมการบริหารการจัดหาและจัดซื้อวัตถุดิบ (Procurement) เข้ามาใช้ใน Value Chain ของหน่วยการผลิตในธุรกิจบริการที่มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าพิจารณาจากรูปจะเห็นได้ว่ากิจกรรมสนับสนุนด้านการบริหารจัดการจัดซื้อของหน่วยธุรกิจบริการจะต้องเข้าไปมีความสัมพันธ์กันในหน้าที่ที่ต่อเนื่องในกิจกรรมหลักคือ ต่อเนื่องกับการรับเข้าตัววัตถุดิบเพื่อนำไปผลิตและกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นบริการ Inbound Logistics และ Operations ด้วย... โดยจะเห็นได้จากการจัดซื้อที่ต้องเน้นการนำเอาเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทางวิทยาการมาใช้ในขั้นตอนกระบวนการผลิต ธุรกิจบริการออกมา ซึ่งก็ต้องเกี่ยวข้องกับการมีระบบข่าวสารข้อมูลที่สมบูรณ์แบบด้วย ตัวอย่างของกิจกรรมนี้ได้แก่การให้บริการคำปรึกษาแนะนำในด้านการสื่อสารโทรคมนาคม

2.2 การพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) ซึ่งเข้าไปสอดแทรกในทุก ๆ กิจกรรมอื่นของธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ เช่นการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำเข้ามาใช้ในกรรมวิธีกระบวนการผลิต ซึ่งจะกลายเป็นแรงผลักดันในการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริการที่ออกมาท้ายสุดก็จะทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ๆ ในชาติต่าง ๆ เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ตัวอย่างที่เห็นได้ในกิจกรรมนี้เช่น การทำการวิจัยค้นคว้าเพื่อการพัฒนาการบริการ การให้บริการทางด้านการออกแบบ การทำวิจัยตลาด เป็นต้น

2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human

Resources Management) ภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักย่อย ๆ ตั้งแต่การบริหารค่าตอบแทนบุคลากร หน่วยงานบริการทางด้านสุขภาพอนามัยพนักงาน แผนกพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม เป็นต้น ในกิจกรรมนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญตรงประเด็นที่ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะก่อให้เกิดผลประโยชน์เป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันระหว่างองค์กรด้วยกัน เพราะคนถือเป็นตัวจักรที่สำคัญยิ่งในการดำเนินการผลิตธุรกิจบริการอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

2.4 กิจกรรมสุดท้ายที่ถือว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐานของธุรกิจบริการ (Firm Infrastructure) มุ่งองค์ประกอบทางด้านกิจกรรมที่แยกย่อยต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารการเงิน การบัญชี การให้คำปรึกษา และแนวกลยุทธ์การบริหาร การบริการทางด้านกฎหมาย หน่วยงานที่ทำหน้าที่ระงับความขัดแย้งอันอาจจะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กร กิจกรรมย่อย ๆ ของโครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้จะเป็นกิจกรรมเกื้อหนุนสนับสนุนต่อกิจกรรมทั้งหมดที่อยู่ในลูกโซ่ดังกล่าว

จากกิจกรรมหลักทั้ง 5 และกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 ประเภททั้งหมดนี้ ก็คือโซ่สัมพันธ์ที่เกาะเกี่ยวกันอย่างสมบูรณ์แบบมากที่สุด (Value Chain) ในโครงสร้างของธุรกิจบริการ โดยที่กิจกรรมต่าง ๆ ทั้ง 9 ประเภทนี้มีการประสานงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้อง เป็นกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับธุรกิจบริการ ในลักษณะที่เป็นลูกโซ่ของสายงานต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างเหนียวแน่นเพื่อเป้าหมายเดียวกัน นั่นก็คือทำการประสานงานเพื่อผลิตบริการที่มีคุณค่าให้แก่กลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ Porter ได้ชี้ว่าธุรกิจบริการต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับ Value Chain ของตน ต้องใช้ความสามารถสร้างจุดเด่นของตนใน Value Chain ขึ้นมาให้ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อการได้มาซึ่งบริการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพเหนือกว่าของคู่แข่งขึ้นนั่นเอง □

บรรณานุกรม

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา "แนวร่วมของกลยุทธ์สู่ความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง" จุฬาลงกรณ์ธุรกิจบัณฑิต 13, 51, ธันวาคม 2533.

หน้า 8-18.

Porter, Michael E. "National Competitive Advantage in Services" The Competitive Advantage of Nations. New York; Macmillan, 1990.