

กลยุทธ์การแข่งขัน

ธันวาคม 2020 (เผยแพร่ใน TRIS Academy Club ฉบับ กุมภาพันธ์ 2018) ● Performance Management ●

ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการอาวุโส ทริส คอร์ปอเรชั่น



เมื่อแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ก่อกำเนิดในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 และแพร่หลายครอบคลุมงานแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรไปทั่วโลกแล้วกว่า 30 ปี แนวคิดใหม่ๆ ในการจัดการองค์กรก็แตกแขนงอย่างกว้างขวาง และล้ำหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยแรงผลักดันของการขับเคลื่อนสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจของโลกที่เริ่มเบนเข็มจากภาครัฐ มาอยู่ในมือขององค์กรภาคธุรกิจเอกชนมากขึ้นเรื่อยๆ

ในขณะที่องค์กรธุรกิจ ก็จำเป็นต้องต้อง **“อยู่รอด”** และ **“เติบโต”** เพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังในผลตอบแทนจากผู้ประกอบการ ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนที่เพิ่มสูงมากขึ้น



Michael Porter

ปี 1980 ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) อาจารย์จาก Harvard Business School ได้นำเสนอแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันผ่านหนังสือ **Competitive Strategy** ที่ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการทำธุรกิจที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม ซึ่งรวมถึงคู่แข่งตลอดเวลา

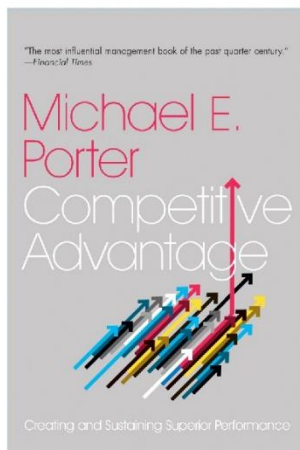
กรอบแนวคิดพลังทั้งห้า หรือ **Porter's Five Forces Framework** ถูกนำเสนอเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์เศรษฐกิจภายในของการแข่งขัน (Microeconomic of Competitiveness) อันมี 5 องค์ประกอบที่ทุกธุรกิจต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายใหม่ อุปสรรคจากสินค้าทดแทน อำนาจการต่อรองของลูกค้า อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ และความเข้มข้นในการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

แน่นอน กรอบแนวคิดพลังทั้งห้าได้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หรือ SWOT Analysis เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของทุกองค์กรจนถึงปัจจุบัน

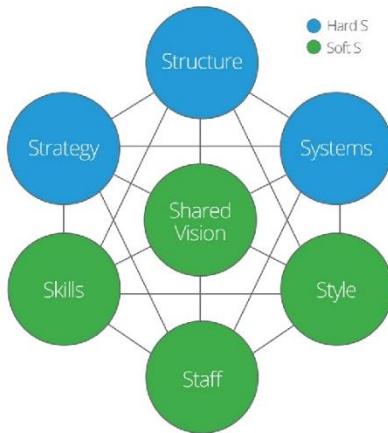
แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าหรือ **Value Chain** เป็นอีกหนึ่งในผลงานสำคัญของพอร์เตอร์ ที่นำเสนอมาพร้อมกับหนังสือ **Competitive Advantage** ที่ตีพิมพ์ในปี 1985 โดยมุ่งสร้างความเข้าใจให้กับนักบริหารต่อ **“คุณค่า”** ที่ส่งมอบให้กับลูกค้าผ่านกิจกรรมสำคัญต่างๆ ภายในกิจการ

ซึ่งพอร์เตอร์ได้แบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าโดยตรง เช่น การขนส่ง การขาย และการตลาด และการผลิต/ดำเนินการ เป็นต้น และ**กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)** ที่เป็นส่วนในการสนับสนุนกิจกรรมหลัก เช่น การจัดซื้อ/จัดหา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

นอกจากทั้งสองแนวคิดนี้ พอร์เตอร์ยังเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์การแข่งขันในระดับประเทศ ด้วยผลงานการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานระดับโลก และรัฐบาลของประเทศต่างๆ มากมาย ซึ่งรวมถึงแนวคิดที่โดดเด่นอย่างเช่น Diamond Model และ The Social Progress Index เป็นต้น



McKinsey's 7S Framework



In Search of Excellence

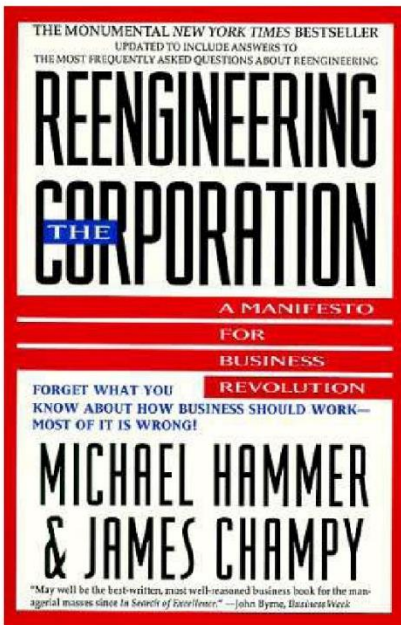
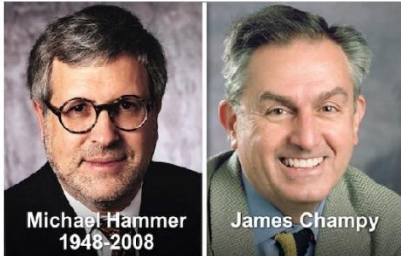
ทอม ปีเตอร์ส (Tom Peters) และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน (Robert H. Waterman, Jr.) สองที่ปรึกษาจาก McKinsey Consultants นำเสนอแนวทางการสร้างความยอดเยี่ยมในการบริหารจัดการองค์กร ผ่านหนังสือขายดีตลอดกาล **"In Search of Excellence"** (1982) โดยหนังสือเล่มนี้มียอดขายมากกว่าสามล้านเล่มในสี่ปีแรกที่ออกจำหน่าย และถือเป็นผลงานคลาสสิกที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดของผู้บริหารองค์กรชั้นนำทั่วโลกอย่างมาก

แนวคิดสำคัญที่ได้นำเสนอได้แก่ การไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กรในการบริหารจัดการ รวมทั้งการยอมรับถึงการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์กรผ่านกรอบแนวคิด 7-S หรือ **McKinsey 7-S Framework** ที่รู้จักกันดีในการใช้วิเคราะห์องค์กร

กรอบแนวคิด 7-S เป็นการพัฒนามาจากข้อมูลที่ผ่านมาการศึกษาของ McKinsey ในการให้คำปรึกษากับองค์กรต่างๆ มากมาย ประกอบด้วยสองส่วน ได้แก่

Hard Elements คือ Strategy (กลยุทธ์), Structure (โครงสร้างองค์กร), Systems (ระบบงานต่างๆ)

และ: Soft Elements คือ Skills (ความเชี่ยวชาญ), Staff (บุคลากร), Style (แนวทางการบริหารงาน), Shared Values (ค่านิยมร่วม)



Reengineering

เมื่อโลกธุรกิจเดินทางมาถึงจุดที่การพัฒนาปรับปรุงไม่เพียงพอ แนวคิดการรีออกแบบหรือ Reengineering ที่ไมเคิล แฮมเมอร์ (Michael Hammer) และเจมส์ แชมป์ (James Champy) ได้นำเสนอในปี 1990 จึงได้รับการยอมรับจากองค์กรชั้นนำขนาดใหญ่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่มีอายุมายาวนาน กระบวนการทำงานยังคงใช้รากฐานจากเดิม โดยหนังสือ **Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution (1993)** ที่ติดอันดับหนังสือขายดีต่อเนื่องหลายปี รวมทั้งได้รับการยกย่องจาก Forbes Magazine ให้เป็นหนึ่งในหนังสือทางธุรกิจยอดเยี่ยมที่สุดในรอบ 20 ปี

Reengineering the Corporation ได้นำเสนอแนวทางกลยุทธ์การปรับรีออกแบบกระบวนการทางธุรกิจ หรือ **Business Process Reengineering (BPR)** ขององค์กรใหม่ทั้งหมด เป็นการปรับด้วยแนวคิด **"Rethink & Redesign"** เพื่อสนองต่อลูกค้าที่องค์กรจำเป็นต้องส่งมอบตามความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มประสิทธิภาพผ่านการลดสัดส่วนโครงสร้างค่าใช้จ่ายดำเนินงานลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรคาดหวังก็คือ การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขั้นไปสู่ระดับของผู้นำอุตสาหกรรม รวมทั้งอาจสามารถไปสู่ World-class Organization นั่นเอง

ทั้งนี้การทำ BPR อาจเรียกเป็นชื่ออื่นๆ ที่ปรากฏในปัจจุบันทั้ง Business Process Redesign, Business Transformation หรือ Business Process Change Management เป็นต้น ซึ่งก็ล้วนแล้วแต่เป็นแนวคิดที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ทั้งกระบวนการคิดและกระบวนการทำงานเช่นเดียวกันแทบทั้งสิ้น

องค์กรที่ตัดสินใจดำเนินการ Reengineering แน่ชอนยอมต้องใช้การตัดสินใจอย่างมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งการลงทุนและเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนภายในองค์กรอย่างมากที่สุด ความสามารถของผู้นำองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาทั้งองค์กรผ่านความยากลำบากนี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นสูงสุด

อย่างไรก็ตาม ไมเคิล แฮมเมอร์เองก็อย่าให้เหินถึงปรัชญาของแนวคิดนี้ ที่มิใช่การมุ่งเปลี่ยนแปลงในการลดขนาดองค์กร (การลดตำแหน่งงาน) แต่เป็นการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการทำงานมากกว่า .. **"Reengineering eliminates work, not jobs or people."** ©TAC