

บทที่ 5.

กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศในการแข่งขัน



กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศในการแข่งขัน

- + ความหมายและประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน
- + Five Force Model Analysis
- + การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- + กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี
- + การจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี


วัตถุประสงค์การเรียนรู้

- ✚ อธิบายความหมายและประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน
- ✚ สามารถวิเคราะห์ Five Force Model
- ✚ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำและการเป็นผู้ตาม
- ✚ ประยุกต์กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี
- ✚ เข้าใจหลักการจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ความหมายและประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

 หมายถึง วิธีทางหรือแนวทางที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อ การระดม และจัดสรรการใช้ทรัพยากร ขององค์กร ในอันที่จะช่วยให้บรรลุ ถึงซึ่งเป้าหมายขององค์กร

 เป็นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน โดยสามารถจะพิจารณาและมุ่งเน้น ที่ความสามารถเฉพาะ ขององค์การธุรกิจนั้นๆ เนื่องจาก ความสามารถเฉพาะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การดำเนินงานที่มีความเป็น เอกสิทธิ์และความแตกต่างจากคู่แข่ง

ความหมายและประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

- หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิธีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมาย ที่ได้ถูกกำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- กลยุทธ์การแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่ใช้กำหนดแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

- + กลยุทธ์การแข่งขัน ช่วยในด้านประสิทธิภาพ ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อลูกค้า สินค้า และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่โดดเด่น รวมถึงจุดเด่นที่เหนือกว่าคู่แข่ง
- + นำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการของบริษัท หรือสามารถทำให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและต้นทุนที่ต่ำลงอย่างมาก จำแนกได้เป็นส่วนประกอบหลัก 2 ประการคือ

กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

- ✚ ทรัพยากร(Resources) คือ โรงงาน เครื่องจักร ต้นทุน อาคาร สำนักงานต่าง ๆ เช่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความรู้ ฐานข้อมูล ของธุรกิจ ใบอนุญาตในการทำธุรกิจ รวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาต่าง ๆ เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้
- ✚ ทักษะในการใช้ทรัพยากร(Capabilities)บริษัทต้องมีทักษะในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพด้วย เช่น ระเบียบ กฎวิธีการในการดำเนินการต่าง ๆ รวมถึงกระบวนการในการตัดสินใจในธุรกิจด้วย

กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

Michael E. Porter (1998) ได้คิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับความได้เปรียบในเชิงแข่งขันชื่อว่า Competitive Advantage



กลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)


หัวใจสำคัญเรื่องหนึ่งในหลักการกลยุทธ์ตลาดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) บิดาแห่ง Five Forces Model และหลักกลยุทธ์การตลาดและธุรกิจผู้โด่งดัง คือ การโฟกัสกลุ่มลูกค้า และเริ่มจากการรู้จักจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัท แบ่งได้ 3 แบบดังนี้

 Cost Leadership Strategy

 Differentiation Strategy

 Focus Strategy

ประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยสามารถกำหนดราคาได้ต่ำกว่าตลาด ใช้กับตลาดขนาดใหญ่ หากธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำแล้วก็จะสามารถอยู่ในตลาดการแข่งขันได้นาน แม้ว่าจะมีส่วนต่างกำไรที่ต่ำ (Profit Margin) เพราะจะทำให้คู่แข่งอื่นไม่อยากจะเข้ามาแข่งขันด้วย เนื่องจากไม่ดึงดูดใจในการลงทุนหรือไม่คุ้มกับความเสี่ยงในการอยู่รอดเพื่อทำตลาดแข่งขัน ธุรกิจที่มีต้นทุนการผลิตต่ำเองแต่อยู่มาก่อน และอยู่เพียงผู้เดียวในตลาด แต่กลยุทธ์นี้จะสามารถอยู่ได้หากแต่จะต้องมีลูกค้าจำนวนมากพอจนทำให้กำไรสุทธิที่ได้นั้นเป็นจำนวนที่สูงพอ

ประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

Cost Leadership Strategy

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำ เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่องค์กรต้องการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ด้วยการใช้กลยุทธ์เพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด ลงทุนในเครื่องจักร เทคโนโลยีเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- การวางรูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิต การควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด และการหลีกเลี่ยงลูกค้าไม่สำคัญ
- ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน อาจเกิดเนื่องมาจาก การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เครื่องจักรที่ลงทุนไปแล้วล้าสมัย การลอกเลียนแบบการผลิตจากคู่แข่ง การละเลยการบริการลูกค้าอาจเป็นจุดอ่อนสำคัญ และการเปลี่ยนแปลงภาวะทางเศรษฐกิจ

Example for Cost Leadership Strategy

- บริษัทอิกีย (IKEA) ออกแบบวิธีการดำเนินการโดยเน้นให้เกิดค่าใช้จ่ายของบริษัทย่อยที่สุด ตัวอย่างเช่น การสร้างร้านให้มีขนาดใหญ่มาก ๆ ในพื้นที่ชานเมือง ที่ราคาที่ดินไม่สูง (ที่ดินชานเมืองราคาถูกกว่าในเมือง ด้วยความที่ที่ดินราคาถูกทำให้สามารถซื้อที่ดินได้มากและสร้างร้านขนาดใหญ่ได้) มีที่จอดรถขนาดใหญ่ เพราะว่าลูกค้าที่มาซื้อของมักขับรถมา อิกียแทบไม่มีพนักงานแนะนำสินค้า แต่ใช้การตกแต่งร้านด้วยการจัดวางเฟอร์นิเจอร์ให้เป็นเหมือนห้องตัวอย่างเพื่อให้ลูกค้าเมื่อเดินชมร้านในส่วนที่ตกแต่งแบบนี้แล้วเข้าใจได้ทันทีว่าสินค้านี้คืออะไร โดยใช้ร่วมกับป้ายแนะนำสินค้าที่แขวนติดอยู่กับสินค้า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึกอยากซื้อสินค้าของลูกค้าอีกด้วย และนี่ก็เป็นอีกเหตุผลที่สโตร์ของอิกียมีขนาดใหญ่มาก เพราะใช้เป็นโชว์รูมแสดงการตกแต่งห้องจากเฟอร์นิเจอร์ได้ครบทุกห้องในบ้านและเก็บสินค้าได้ปริมาณมากด้วย

ตัวอย่างกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน



ประเภทกลยุทธ์การแข่งขัน (COMPETITIVE STRATEGY)

Differentiation Strategy สินค้าหรือบริการที่ธุรกิจผลิตขึ้นมานั้น จะต้องมีความแตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากสินค้าทั่วไปของผู้อื่น หรือมีการเพิ่มศักยภาพหรือประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ สร้างความโดดเด่นที่แสดงถึงฐานะของผู้ซื้อ ความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี ผู้นำด้านคุณภาพ ผู้นำการให้บริการ ผู้นำการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และความเป็นผู้เห็นประโยชน์ของผู้บริโภคและสังคมจนทำให้สามารถตั้งราคาขายที่แพงกว่าคู่แข่งได้ การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งเช่น เรื่องแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ดีกว่า และผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดีกว่า โดยมักใช้กับตลาดขนาดใหญ่ (หมายถึง ตลาดที่มีผู้บริโภคเป็นจำนวนมาก) เช่น iPhone และ รถเบนซ์ เป็นต้น

Example for Differentiation Strategy

- ◆ บริษัท Zipcar ที่เป็นบริษัทให้เช่ารถแบบ On-Demand ซึ่งลูกค้าสามารถเช่ารถใช้เป็นรายชั่วโมงได้ ซึ่งทำให้บริษัทได้กลุ่มคนที่ต้องการเช่ารถใช้เป็นเวลาไม่นานมาเป็นลูกค้า
- ◆ แบรนด์เสื้อผ้า ZARA ที่กลยุทธ์ของบริษัทไม่ใช้การขายเสื้อผ้าราคาถูก แต่กลยุทธ์ของซาราคือ ความเร็วกล่าวคือซารามีทีม Designer ที่คอยติดตามเทรนด์แฟชั่นใหม่ๆ และออกแบบเสื้อผ้าตามกระแสนิยมได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย และเน้นการออกคอลเลคชั่นเสื้อผ้าใหม่ดีกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ และผลิตออกมาแต่ละรุ่นในปริมาณจำกัด ทำให้เสื้อผ้าแต่ละรุ่นเป็นเหมือน Limited Edition ที่ลูกค้าแต่ละคนเป็นเจ้าของได้แบบไม่ซ้ำแบบใคร

กลยุทธ์การแบ่งส่วนการตลาด

(Market Segmentation or Focus Strategy)

- เป็นกลยุทธ์ที่นิยมในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก โดยการจำกัดขอบเขตใน การดำเนิน ธุรกิจ ของตน เช่น จำกัดสายผลิตภัณฑ์ การจำกัดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นตลาด เฉพาะส่วน (Niche Market) การจำกัดขอบเขตตลาดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง หรือ จำกัดประเภทของช่องทางจำหน่าย
- การใช้กลยุทธ์จำกัดเขต บริษัทจะต้องเลือกส่วนของตลาด ที่มีศักยภาพใน การทำกำไร สูง มีความต้องการเฉพาะอย่างที่ยังไม่ได้รับ การตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่น ๆ และ สร้างความพอใจ และความผูกพันกับกลุ่มลูกค้า
- มีข้อพึงระวัง ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาดที่แคบเกินไป อาจเป็นอันตรายในอนาคต เมื่อผู้ แข่งขัน รายใหญ่ เริ่มตระหนักถึง การสูญเสียส่วนแบ่งตลาด ส่วนนี้ หรือ ความ ต้องการเฉพาะอย่าง ของลูกค้าได้ถูกละเลย จากคู่แข่งขนาดใหญ่กว่า มิฉะนั้นการ ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว อาจทำให้บริษัทเสียเปรียบ เมื่อคู่แข่งขนาดใหญ่ เข้ามา ดำเนินการ

ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านความแตกต่าง



Example for Market Segmentation or Focus Strategy

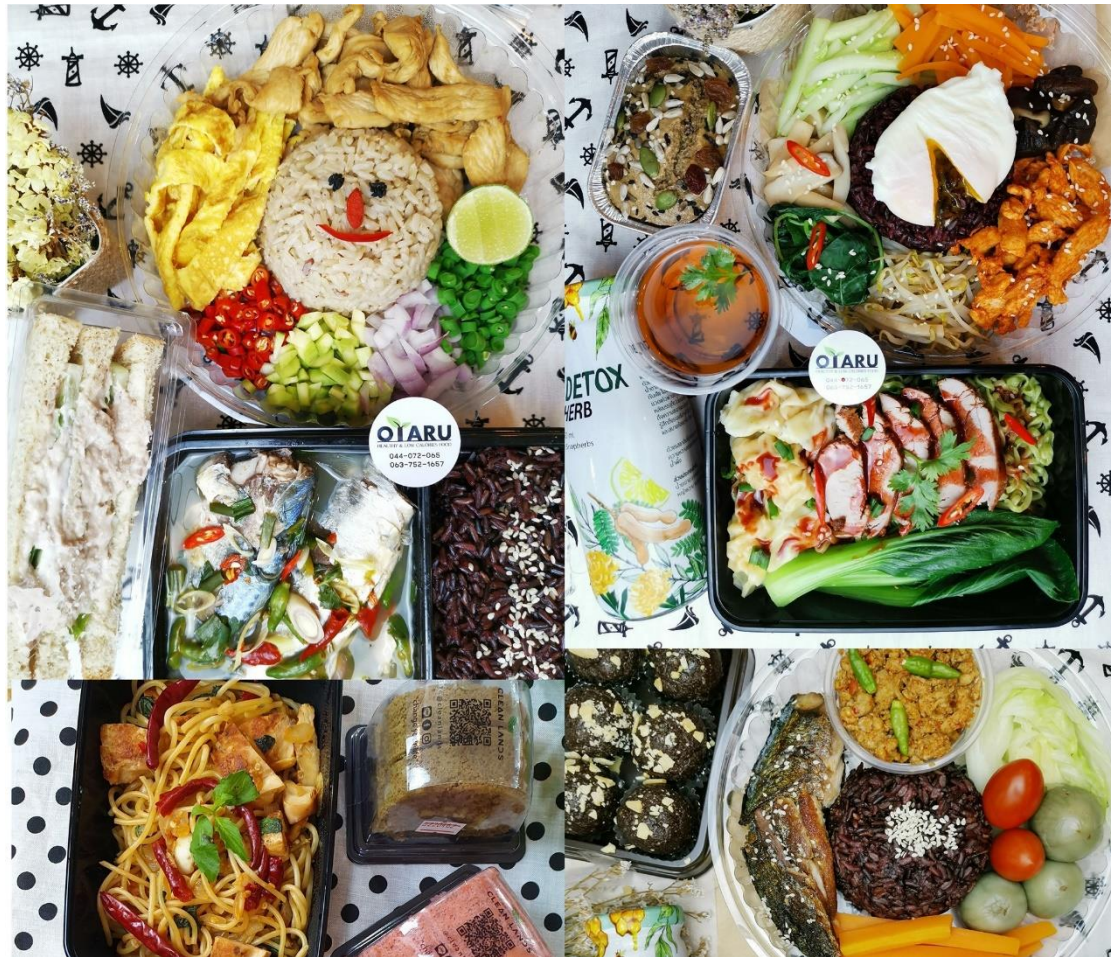
☀ ชัมซุงมีความสามารถในการสร้างจอทีวีและจอคอมพิวเตอร์ได้ดีที่สุดในโลก ภาพคมชัดและสวยงาม เป็นการสร้างแนวป้องกันไม่ให้รายใหม่เข้ามาได้ ลูกค้ามีพลังอำนาจน้อยต้องเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ดีที่สุดเท่านั้น ผู้จัดหามีพลังอำนาจในการเพิ่มราคาวัตถุดิบในระยะเริ่มต้นเนื่องจากมีกลุ่ม ลูกค้าเฉพาะเท่านั้น ต่อมาเมื่อเกิดความนิยมเพิ่มขึ้น มีการบอกต่อไปเป็นทอด ๆ ถึงคุณค่าสินค้าที่บริษัทสร้างขึ้นมา เกิดกำลังซื้อเพิ่มขึ้นจนถ้าแก่สามารถต่อรองให้ลดราคาวัตถุดิบได้ สินค้าและบริการหรือรูปแบบโมเดลทางธุรกิจเฉพาะด้านและความสามารถหรือสมรรถนะ หลักของบริษัทช่วยป้องกันสิ่งทดแทนเข้ามาในการแข่งขันเนื่องจากไม่สามารถชดเชยได้ กีดกันไม่ให้เกิดสภาพแวดล้อมการแข่งขันเพราะสินค้าและบริการเฉพาะด้านซึ่ง แตกต่างได้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า(Differentiation-focused customer needs)

Example for Market Segmentation or Focus Strategy

● สมาร์ททีวีของบริษัทซัมซุงคือส่วนผสมผสานของความสามารถหรือสมรรถนะหลักทางด้านจอ ทีวีคมชัดดีที่สุดกับความbeingผู้นำด้านโทรศัพท์มือถือประเภทสมาร์ตโฟน สามารถดูได้ทั้งสามมิติ การเชื่อมโยงกับโซเชียลมีเดียทางสังคมผ่านแอปพลิเคชัน (Application) ต่าง ๆ เช่น ยูทูบ เฟซบุ๊ก ทวิตเตอร์ หรือเล่นเกมส์ต่าง ๆ ได้ รวมทั้งเข้าเว็บเบราว์เซอร์ดูออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต มีการพัฒนาต่อเนื่องตลอดเวลา

● บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด ได้เพิ่มคุณค่ากับลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ด้วยวิธีง่าย ๆ คือ แถมเครื่องส่ง WiFi และจากรับสัญญาณเคเบิลทีวีในเครื่องให้กับลูกค้าที่ใช้สัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นรายเดือน มีการเพิ่มความเร็วจาก 6 เมกเป็น 10 เมก โดยไม่คิดราคาเพิ่มแต่อย่างใด กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นการสร้างแนวป้องกันไม่ให้รายใหม่และคู่แข่งอื่นเข้ามาได้

ตัวอย่างด้านมุ่งเน้นตลาดกลุ่มเป้าหมาย



Logo



กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม



เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนิยมใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเป็นครั้งแรก เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ การออกแบบใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ เพื่อให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์มีคุณภาพที่ดีขึ้น



ตัวอย่างบริษัทนิสสัน จำกัด เป็นผู้ผลิตรถยนต์อันดับสามของประเทศไทย มักมีตัวเลขการจำหน่ายรถยนต์เป็นรองบริษัทโตโยต้า จำกัด และบริษัทฮอนด้า จำกัด ได้พัฒนารถยนต์นั่งส่วนบุคคลประเภทอีโคคาร์ ขนาด 1,200 ซี ซี ประหยัดน้ำมันและราคาถูก (เป็นการเพิ่มคุณค่ากับลูกค้า) ทำให้มียอดขายถล่มทลายนับแสนคัน เป็นการสร้างความแตกต่าง และแนวป้องกันไม่ให้รายใหม่หรือคู่แข่งเข้ามา เพราะเป็นเรื่องนวัตกรรม ต้องอาศัยเทคโนโลยี ผู้ซื้อผู้นิยมอีโคคาร์เพราะราคาถูกและ

ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

TOYOTA e-Palette

รถไฟฟ้าไร้คนขับเพื่อรับส่งนักกีฬาพาราลิมปิก



BuilderNews

 www.buildernews.in.th

Logo



ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม



กลยุทธ์ด้านสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ



เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนิยมใช้สำหรับสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว ในการทำธุรกิจระยะยาว เช่น สายการบิน United Airline ได้ประสบปัญหาด้านการจัดสถานะการเที่ยวบินระยะไกลซึ่งจำนวนผู้โดยสารน้อยทำให้ขาดทุนจึงได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบิน Japan Airline เช่นเที่ยวบินระหว่างไทยกับอเมริกา จะแวะพักเครื่องบินที่ญี่ปุ่น ดังนั้นจากไทยไปญี่ปุ่นจะบินโดย Japan Airline แวะพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องบินเป็น United Airline โดยบินตรงไปอเมริกาโดยไม่พัก



อีกตัวอย่างหนึ่งคือการรวมตัวกันระหว่างไอศกรีม วอลล์ และ โอรีโอ ออกมาเป็นไอศกรีมวอลล์ผสมโอรีโอ ที่ให้ประสบการณ์แปลกใหม่กับผู้บริโภค สร้างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มเข้ามาเพิ่มเติม



กลยุทธ์ด้านสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ



เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรนิยมใช้สำหรับสร้างพันธมิตรทางธุรกิจที่มีสัมพันธภาพที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว ในการทำธุรกิจระยะยาว เช่น สายการบิน United Airline ได้ประสบปัญหาด้านการจัดสถานะการเที่ยวบินระยะไกลซึ่งจำนวนผู้โดยสารน้อยทำให้ขาดทุนจึงได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบิน Japan Airline เช่นเที่ยวบินระหว่างไทยกับอเมริกา จะแวะพักเครื่องบินที่ญี่ปุ่น ดังนั้นจากไทยไปญี่ปุ่นจะบินโดย Japan Airline แวะพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องบินเป็น United Airline โดยบินตรงไปอเมริกาโดยไม่พัก



อีกตัวอย่างหนึ่งคือการรวมตัวกันระหว่างไอศกรีม วอลล์ และ โอรีโอ ออกมาเป็นไอศกรีมวอลล์ผสมโอรีโอ ที่ให้ประสบการณ์แปลกใหม่กับผู้บริโภค สร้างกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มเข้ามาเพิ่มเติม




ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ



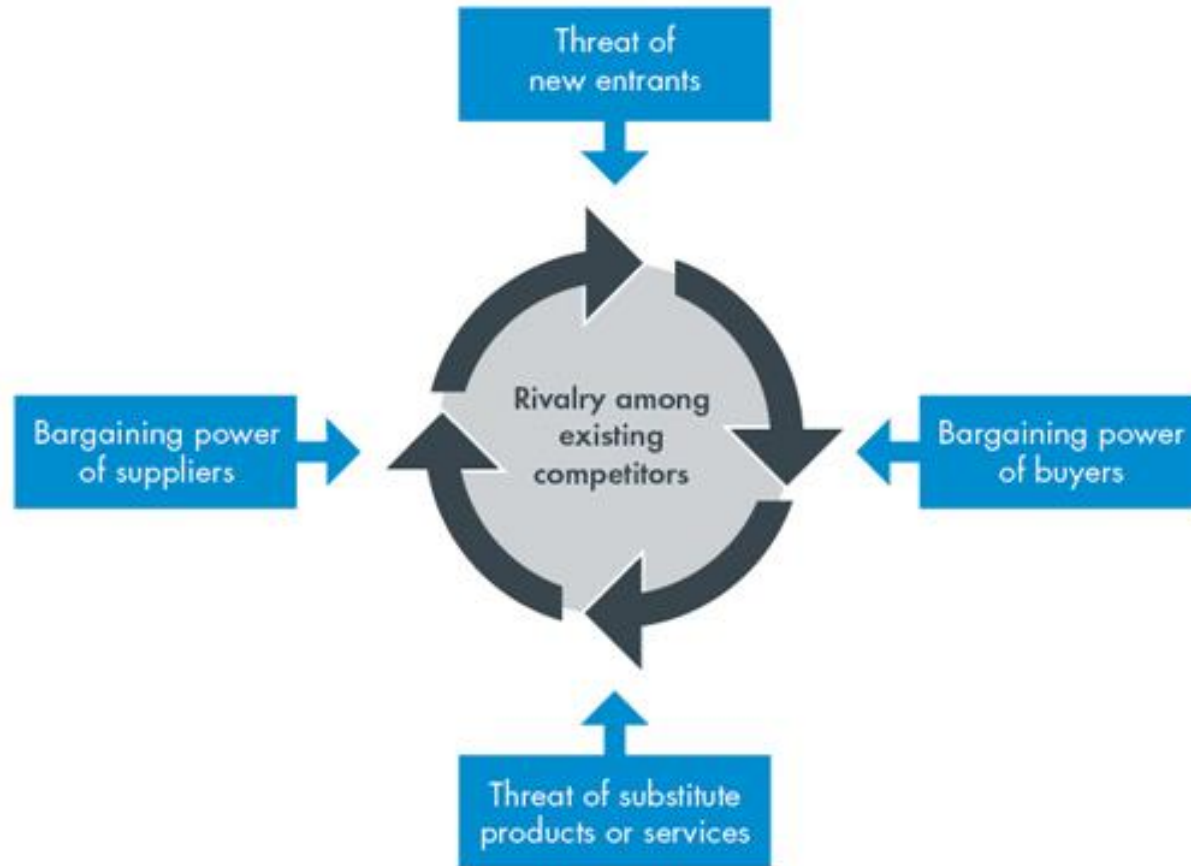
ตัวอย่างกลยุทธ์ด้านสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ



External Environment Analysis

 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ที่ชื่อว่า The Five Competitive Force ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสมรรถนะของคู่แข่งที่มีอยู่แล้วและที่จะเข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า ระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน

Michael E. Porter's Theory



Porter's five forces of competitive position analysis:

<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

Five Forces Model







Supplier Power (อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบให้กับธุรกิจ)

An assessment of how easy it is for suppliers to drive up prices. This is driven by the: number of suppliers of each essential input; uniqueness of their product or service; relative size and strength of the supplier; and cost of switching from one supplier to another.

เป็นการประเมินอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายที่มักปรับราคาขึ้น การขับเคลื่อนนี้ดูจากจำนวนผู้จำหน่ายแต่ละรายในการจัดหาวัตถุดิบซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นไม่เหมือนผู้อื่น หรือไม่สามารถซื้อจากผู้อื่น นอกจากนี้ธุรกิจต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนกระบวนการในการจัดหาวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น

Five Forces Model

Supplier power (อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบให้กับธุรกิจ)

-  จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่น ๆ
-  ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้อำนาจการต่อรองก็จะสูง
-  จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
-  ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

Five Forces Model

Buyer power.

An assessment of how easy it is for buyers to drive prices down. This is driven by the: number of buyers in the market; importance of each individual buyer to the organization; and cost to the buyer of switching from one supplier to another. If a business has just a few powerful buyers, they are often able to dictate terms.

เป็นการประเมินอำนาจต่อรองจากผู้ซื้อซึ่งมักจะต่อรองราคาให้ลดลง
เป็นการดูจำนวนผู้ซื้อในตลาด ความสำคัญของผู้ซื้อแต่ละรายและค่าใช้จ่ายของ
ผู้ซื้อในการเปลี่ยนผู้ขาย หรือสามารถซื้อสินค้าจากใครก็ได้

Buyer power.

- ❁ ปริมาณการซื้อ ถ้าผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง
- ❁ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ❁ ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ❁ ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ❁ ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง (Backward Integration) คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ❁ ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (Switching Costs) หรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

Five Forces Model

Threat of substitution.

Where close substitute products exist in a market, it increases the likelihood of customers switching to alternatives in response to price increases. This reduces both the power of suppliers and the attractiveness of the market.

แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้

+ ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม

+ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

 ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

Five Forces Model

Threat of new entry.



Profitable markets attract new entrants, which erodes profitability. Unless incumbents have strong and durable barriers to entry, for example, patents, economies of scale, capital requirements or government policies, then profitability will decline to a competitive rate.

ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

- เงินลงทุน (Capital Requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน




Five Forces Model

ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

-  การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดัน ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิต ในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน
-  ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching Cost) การนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคย หรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน ทำให้ลูกค้าไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่อาจจะต้องใช้เวลาลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง

Five Forces Model

ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่


-  การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง
-  นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน เช่นในไทยตัวอย่างที่ชัดเจนคือ สัมปทานคลื่นความถี่โทรศัพท์เคลื่อนที่และทีวีดิจิตอล เป็นต้น
-  ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยังเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

Five Forces Model

Competitive rivalry.


The main driver is the number and capability of competitors in the market. Many competitors, offering undifferentiated products and services, will reduce market attractiveness.


การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่พอ ๆ กันย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่แม้จะมีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีสัดส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

Five Forces Model

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

 กำลังการผลิตส่วนเกิน หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตราการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยค้ำค่าที่จะเดินสายพานการผลิต เมื่อความต้องการ (Demand) ลดแต่ผู้ประกอบการไม่สามารถลดระดับการผลิตลงมาได้ อาจทำให้เกิดภาวะ Over Supply

 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่รุนแรงมากนัก ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยังสามารถดูดซับ เอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น

 ความผูกพันในตราหื้อ (Brand Loyalty) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้าที่มีความแตกต่างกันมาก การแข่งขันจะน้อยลง ทำให้เกิดความผูกพันในตรา

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

- + ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรที่บทบาทสำคัญ และ ได้รับการสนับสนุนจากพนักงานระดับปฏิบัติการ
- + การได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่มีความ ชัดเจน โดยเริ่มจาก
 - ☞ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
 - ☞ การกำหนดเป้าหมาย (Goals)
 - ☞ การกำหนดคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน (Value and Belief)
 - ☞ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)
- + บทบาทพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นบทบาทของการสนับสนุนและประสานงาน ทำให้เกิดแนวทางการปฏิบัติ

การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน

■ บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร การประสบความสำเร็จของการที่จะทำให้
องค์กรเป็นผู้นำทางธุรกิจ และสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ชั้นทางธุรกิจได้
เป็นอย่างดี ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเฉลียวฉลาด ทั้งระดับ
สติปัญญาและระดับบุคลิกภาพทางอารมณ์ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะทำให้
กำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ได้อย่างชัดเจนและมี ประสิทธิภาพผู้นำหรือ
ผู้บริหารจะบริหารจะต้องใช้แนวคิดที่แนวทางขององค์กร นำไปสู่
ความสำเร็จ สำหรับบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบ
ทางการแข่งขันทางธุรกิจควรมีดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

กำหนดมาตรฐานของความเป็นเลิศที่โดดเด่น และเป็น ตัวเชื่อมความ
เป็นอดีตที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต โดยปกติแล้วการกำหนดวิสัยทัศน์
จะต้องมีความชัดเจน สั้น และเข้าใจง่ายต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น การ
กำหนดวิสัยทัศน์ของบริษัทวอลท์ ดิสนีย์ (Walt Disney) คือ การทำให้ทุก ๆ

Logon มีความสุข เป็นต้น

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การกำหนดเป้าหมาย (Goals)

- เป้าหมายที่เป็นทางการ (Official Goal) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยอธิบายถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรและคุณค่าของการมาอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน เป็นเกณฑ์สำหรับจูงใจทรัพยากรบุคคลในองค์กร และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับพนักงาน
- เป้าหมายปฏิบัติการ (Operative Goals) เพื่ออธิบายถึงการวัดผลที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่สั้นกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การบำรุงรักษา การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. การกำหนดคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน (Value and Belief)

กำหนดคุณค่าของตัวเองโดยความสำนึกในความรับผิดชอบ (Accountability) ความเป็นกลาง (Neutrality) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation) การมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Transparency) การมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Result Orientation) และความเป็นมืออาชีพในหน้าที่การงานที่ทำอยู่ (Alums)

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เพื่อทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)
- สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) เพื่อทราบ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Treat)

ใช้กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter Competitive Strategies) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การลดต้นทุนทางการจัดการ (Low – Cost Leadership) พิจารณา สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คู่แข่งขันทางธุรกิจมาเป็นแนวทางในการลดต้นทุนทางการจัดการขององค์กร เช่น ผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพขณะที่ต้นทุนถูกกว่าคู่แข่ง

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies)

- การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ จะทำให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่เกิดจากกระทำการ ซึ่งเป็นการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ อาจจะเป็นความแตกต่างในกระบวนการทำงานขององค์กร หรือสินค้าและบริการ แต่ทั้งนี้ความแตกต่างดังกล่าวจะต้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง
- การมุ่งเน้นเฉพาะ (Focus) การ ได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องพิจารณาเน้นเฉพาะกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องทาง ธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจได้อย่างเต็มที่

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน 6 มิติ

■ ความได้เปรียบจากการเป็นผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก (Customer Market Advantage)

ประเด็นแรกที่ต้องให้ความสำคัญคือการสร้างตลาดใหม่หรือเป็นผู้คิดริเริ่มใหม่ ๆ ให้กับลูกค้าซึ่งการริเริ่มในสิ่งที่คู่แข่งยังไม่สามารถทำได้นั้น จะทำให้องค์กรปราศจากการแข่งขันซึ่ง นับได้ว่าเป็นความได้เปรียบอย่างดีเยี่ยม และเป็นจุดเริ่มต้นแห่งความสำเร็จ ในอนาคต เช่น TOYOTA ได้พัฒนาเครื่องยนต์พลังงานสะอาดใช้แบตเตอรี่ไฟฟ้า เป็นรายแรก ภายใต้การจดทะเบียนขอสิทธิบัตร ด้วยเหตุนี้รถยนต์ TOYOTA HYBRID สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในเรื่องการเข้าสู่การ ตลาดเป็นรายแรก ต่อมา TOYOTA ขาย Khow how ให้แก่ HONDA

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่โดดเด่นกว่า
คู่แข่ง (Product and Service Advantage)

องค์กรใดก็ตามที่สามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีความโดดเด่น องค์กรนั้นถือได้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การสร้างควมแตกต่าง ซึ่งการสร้างควมแตกต่างนี้หากจะมองย้อนกลับไปในอดีตแล้ว เราจะพบว่าองค์กรหลายแห่งได้ใช้กลยุทธ์นี้มานานแล้ว และมีการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว เช่น Samsung เป็นบริษัทที่จะหน่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือมือถือที่เน้นรูปแบบ สี สัน และความทันสมัยของรูปลักษณ์ภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าจอสีที่มีความคมชัดกว่ายี่ห้ออื่น ส่งผลให้มือถือของ Samsung มีความโดดเด่นและไม่เหมือนคู่แข่งรายอื่น อย่างไรก็ตาม ข้อด้อยของกลยุทธ์นี้ก็คือคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตน เองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวล้ำกว่าของคู่แข่ง

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบในการสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business system/value chain advantage)

การบริหารกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร เรียกว่าการบริหารห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ เริ่มต้นจากการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต การขาย การตลาด การจัดจำหน่าย และการบริการหลังการขาย หากองค์กรธุรกิจมีความโดดเด่นในกิจกรรมทางธุรกิจ กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในเรื่องนั้น ๆ หลายองค์กรพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยมุ่งเฉพาะกิจกรรมทาง ธุรกิจที่องค์กรถนัดและมุ่งการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรนั้นมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง และกลายเป็นจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ขององค์กรในที่สุด เช่น บริษัท สยามซีเมนต์จำกัด (มหาชน) มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบในการสร้างห่วงโซ่คุณค่าหรือระบบธุรกิจ (Business system/value chain advantage)

แนวทางที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารห่วงโซ่คุณค่า ก็คือการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดี บางครั้งองค์กรจำเป็นต้องมีการออกแบบโครงสร้างการใหม่ เพื่อปรับรูปแบบและระบบการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ตัวอย่างขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนิน ธุรกิจ ก็คือสายการบิน Southwest มีกำไรเพิ่มขึ้นจากการปรับระบบธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขั้นตอนการเลือกที่นั่งของลูกค้าหรือการให้บริการลูกค้า สรุปหรือสายการบินมีการปรับกลยุทธ์ตลอดเวลาไม่ว่าจะเพิ่มเส้นทางการบินหรือสร้าง Package ใหม่ ๆ เช่น ชื่อน้ำหนักกระเป๋าพร้อมประกันและอาหาร

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากร (System Assets / Resources Advantages)

ทรัพยากร ขององค์กรประกอบไปด้วยสินทรัพย์ที่ตัวตน เช่น ผลิตภัณฑ์และอาคาร และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน เช่น ลิขสิทธิ์ ตราสินค้า และชื่อเสียงขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้น ซึ่งการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นนี้ เรียกว่า Asset Based Competitive Advantages เช่น Coca – Cola เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงทางด้านเครื่องดื่มน้ำอัดลมจนเป็นที่รู้จักกันทั่ว โลกมีมูลค่าของตราสินค้า (Brand Equity) สูงมาก ประกอบกับ Coca – Cola มีระบบการจัดจำหน่ายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีทรัพยากรในการขนส่งสินค้าอย่างครบครัน ปัจจุบัน Coca – Cola มีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านทรัพยากรที่มีอยู่ นั่นคือระบบการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและตราสินค้าที่มีชื่อเสียง

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบในเรื่องพันธมิตร (Partner Advantage : Alliance)

การมีพันธมิตรที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจอย่างรวดเร็ว หลายองค์กรพยายามค้นหาคู่ค้าเพื่อสร้างเป็นพันธมิตรในการทำธุรกิจระยะยาว เช่น สายการบิน United Airline ได้ประสบปัญหาด้านการจัดสถานะการเที่ยวบินระยะไกลซึ่งจำนวนผู้โดยสารน้อยทำให้ขาดทุนจึงได้เข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบิน Japan Airline เช่นเที่ยวบินระหว่างไทยกับอเมริกา จะแวะพักเครื่องที่ญี่ปุ่น ดังนั้นจากไทยไปญี่ปุ่นจะบินโดย Japan Airline แวะพักเพื่อเปลี่ยนเครื่องเป็น United Airline โดยบินตรงไปอเมริกาโดยไม่พัก หากปลายทางเป็นด้านตะวันออกของอเมริกา ก็จะไปต่อเครื่องอีกครั้ง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลงและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป

Airline Alliance

- **Star Alliance** เป็นพันธมิตรสายการบินกลุ่มแรกของโลก ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1997 โดยสายการบิน 5 ราย ได้แก่ *Lufthansa* จากเยอรมนี, *Scandinavian Airlines (SAS)*, *Air Canada*, *United Airlines* และการบินไทย (สายการบินที่ร่วมก่อตั้งมี 5 ราย โลโก้จึงเป็นรูปดาว 5 แฉก)



Star Alliance

■ สายการบินพี่เบิ้มใหญ่ของกลุ่ม *Star Alliance* คือ *Lufthansa* ของเยอรมนี ทำให้ตอนนี้สำนักงานใหญ่ *Star Alliance* ยังคงตั้งอยู่ที่เมืองแฟรงค์เฟิร์ต ประเทศเยอรมันนี้ แต่รูปแบบการบริหารก็จะเป็นรูปบริษัทอิสระชัดเจน ไม่ขึ้นกับสายการบินรายใดรายหนึ่ง ปัจจุบัน *Star Alliance* มีสายการบินสมาชิกทั้งหมด 27 ราย

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

■ ความได้เปรียบในการประหยัดต้นทุนในการผลิต (Scale and Scope Advantage)

องค์กรสามารถสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมุ่งเน้นการสร้าง Economies of Scope นั่นคือ ความสามารถในการลดต้นทุนโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เราจะสังเกตเห็นได้ว่าโรงงานขนาดใหญ่ มักจะมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยต่ำเนื่อง จากผลิตสินค้าหลายประเภทเป็นจำนวนมาก จึงสามารถให้ทรัพยากรในการผลิตรวมได้ก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการผลิต ส่วนหลักการของ Economies of Scale จะเน้นไปในเรื่องของการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง

ตัวอย่างการสร้างความสามารถได้เปรียบในการ แข่งขัน 6 มิติ

- ✿ Singapore Airline มีการใช้กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันใน เรื่องของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Resource Advantage) Singapore Airline ซึ่งในการบริหารการจัดการนั้น
- ✿ รัฐบาลสิงคโปร์เป็นเจ้าของสายการบินและเป็น เจ้าของท่าอากาศยาน ส่งผลให้ต้นทุนในการบริการต่ำกว่าคู่แข่งมาก
- ✿ Singapore Airline ยังมีระบบการบริหารกิจกรรมทางธุรกิจได้เป็นอย่างดี เช่น มีการจัดระบบการจองตั๋วเครื่องบินที่รวดเร็วถูกต้อง และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา Singapore Airline จึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันตามหลักการของ Asset-Based Competitive Advantage การมีพันธมิตรที่ดีเป็นหนทางสู่ความสำเร็จได้ในอนาคต (Partner advantage)

ตัวอย่างการสร้างความสำเร็จเปรียบในการ แข่งขัน 6 มิติ

- ✿ Singapore Airline มีเครือข่ายพันธมิตรมากทั้งในแถบยุโรปและอเมริกาซึ่งการมีพันธมิตรจำนวนมาก นี้เอง ส่งผลให้ลูกค้าที่อยู่ทางยุโรปและอเมริกาสามารถเลือกการเดินทางมายัง แถบเอเชียได้โดยใช้บริการของ Singapore Airline เพราะการเดินทางมีความสะดวกและรวดเร็ว
- ✿ Singapore Airline ยัง เป็นสายการบินขนาดเล็ก ดังนั้น Singapore Airline จึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์ทางด้าน Economies of Scale ได้ ซึ่ง Singapore Airline มีความจำเป็นที่จะต้องปรับกลยุทธ์ของตนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของตลาด เนื่องจากสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูงหากสายการบินคู่แข่งมีการปรับตัวและ พัฒนาการให้บริการที่เหนือกว่าแล้ว Singapore Airline ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตาม

การสร้างควมได้เปรียบในการแข่งขัน

บทบาทของพนักงานระดับปฏิบัติการ

บทบาทในการเป็นผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กร

ถ้าหากพนักงานทุก ๆ คน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามกลยุทธ์พนักงานทุก ๆ คน มีความสามัคคีร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการต่อสู้กับอุปสรรค และปัญหาอย่างเต็มที่ ผลประโยชน์ต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงานทุก ๆ คน

บทบาทในการเป็นผู้ส่งเสริมและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งประสิทธิผลขององค์กรโดยส่วนรวม โดยการพิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน บุคลากรผลิตภัณฑ์ หรือชื่อเสียงขององค์กร สิ่งเหล่านี้สามารถส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างการสร้างผลิตภัณฑ์พื้นฐาน มาประกอบควบคู่กันไป องค์กรใดสามารถทำได้องค์กรนั้น ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยง่าย

กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

- ✚ เมื่อบริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วก็ถึงเวลาที่จะรวมทุกอย่างเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มั่นคงของ องค์กร มีหลายปัจจัยที่กำหนดผลลัพธ์ขององค์กรซึ่งต้องจัดการให้ได้เช่น โครงสร้างองค์กร คนในองค์กร ขั้นตอนต่าง ๆ กระบวนการต่าง ๆ ระบบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยภายใน และยังมีปัจจัยภายนอกอีกเช่น การเมือง อัตราของนวัตกรรม กฎหมาย นโยบายสาธารณะ
- ✚ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอก
- ✚ การวิเคราะห์ด้านการเงิน

กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

✚ การจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรมอาศัยการเชื่อมโยงกับ
กลยุทธ์ทางการตลาด องค์กรสามารถเลือกจัดทำกลยุทธ์ได้ 4
รูปแบบ

1. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปกติ (Regular Innovation)
2. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปฏิวัติ (Revolutionary Innovation)
3. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบหาช่องว่างทางการตลาด (Niche Innovation)
4. กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปลี่ยนโครงสร้าง (Architectural Innovation)

กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปกติ (Regular Innovation)

พัฒนาหรือปรับปรุงเทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการพัฒนาเทคโนโลยีไปนำเสนอในตลาดเดิม เช่น บริษัทรถยนต์ที่พัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์นวัตกรรมแบบปฏิวัติ (Revolutionary Innovation)

เปลี่ยนเทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่มาใช้เทคโนโลยีที่ใหม่ล่าสุด แต่ยังนำเสนอในตลาดเดิม เช่น บริษัทรถยนต์ที่พัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ที่ใช้เชื้อเพลิงรูปแบบใหม่ เช่น รถยนต์ไฟฟ้า รถไฮบริด

กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์นวัตกรรมแบบหาช่องว่างทางการตลาด (Niche Innovation)

ใช้เทคโนโลยีเดิมที่ใช้อยู่ แต่เชื่อมโยงกับตลาดใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์เฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษที่ไม่เหมือนกับลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น บริษัทผลิตรถยนต์นั่ง หันมาผลิตรถยนต์บรรทุกเพิ่ม

กลยุทธ์นวัตกรรมแบบเปลี่ยนโครงสร้าง (Architectural Innovation)

เปลี่ยนเทคโนโลยีเดิมหันมาใช้เทคโนโลยีที่ใหม่ล่าสุด แต่ยังนำเสนอต่อลูกค้าในตลาดใหม่ เช่น บริษัทรถยนต์ที่ผลิตรถยนต์รุ่นต่างๆ หันมาผลิตผลิตภัณฑ์เช่น เรือ หรือ รถจักรยานยนต์ไฟฟ้า

THE END

