

Book Review

The Essential Guide to Competition and Strategy

เขียนโดย... อาจารย์พิชราภรณ์ เลขยันต์

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการประกอบการธุรกิจ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



หนังสือเพื่อการแข่งขันและกลยุทธ์ของผู้ชนะ รู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักคิดและทฤษฎี ของปรมาจารย์ระดับโลก อย่าง “Michael Porter” เขามักจะกล่าวว่า “หัวใจสำคัญของกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจเลือกว่าจะไม่ทำอะไร” และการมีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบใด เนื้อหาในเล่มนี้ได้รวบรวมและนำเสนอแนวคิดที่สำคัญของ “Michael Porter” ในเรื่องการแข่งขันและกลยุทธ์ให้คุณเข้าใจได้อย่างลึกซึ้งและนำไปใช้ได้จริง เหมาะสำหรับนักบริหารที่ต้องการต่อยอดความสำเร็จ และสร้างแรงบันดาลใจให้คิดต่างจากเดิม หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้โดยตรง เนื้อหาไม่เน้นทฤษฎีมากเกินไป การยกตัวอย่างบริษัทชื่อดัง ทำให้เข้าใจง่าย และทำให้เข้าใจความคิดของ Porter ชัดเจนมากขึ้น ภายในหนังสือเล่มนี้จะพบกับเรื่องราวของบริษัทต่าง ๆ เช่น Zipcar, IKEA, Zara, SouthWest, Netflix, McdoNald's, BMW เป็นต้น จุดเด่นอีกส่วนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้คือมีถามตอบกับ Porter โดยตรง หากคุณสนใจเรื่องกลยุทธ์ หลักคิดของ Porter ถือเป็นพื้นฐานที่ต้องเข้าใจให้กระจ่างแจ้ง หนังสือเล่มนี้จะนำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นหัวใจสำคัญเพื่อผู้อ่านที่เป็นนักบริหาร การมีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ที่จะนำมาประยุกต์ใช้ได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในธุรกิจ ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพของธุรกิจ โดยที่ถ้าแรงผลักดันทั้ง 5 ประการอ่อนแรงลงมากเพียงใดโอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในธุรกิจที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และจะยิ่งเป็นผลดีหากสามารถใช้อิทธิพลของตนในการนำแรงผลักดันเหล่านี้มาทำประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งแรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบด้วย การคุกคามของผู้เข้าใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การคุกคามของสินค้าทดแทน และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ แนวคิดแรงผลักดันทางการแข่งขัน (competitive forces) ของ Porter ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงของการแข่งขันทางธุรกิจไว้ 5 ด้าน

เรียกว่า แรงกดดัน 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำอะไร ประเมินความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด รวมถึงการประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจว่าอยู่ในสถานะ ผู้นำ ผู้ทำชิง ผู้ตาม หรือผู้เจาะตลาด กลยุทธ์และการแข่งขัน (Competition and Strategy) เป็นศาสตร์หนึ่งของสาขาวิชาบริหารธุรกิจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ทางการบริหารธุรกิจได้เป็นอย่างดี

หนังสือ The Essential Guide to Competition and Strategy เป็นหนังสือที่มีแนวทางในการนำเสนอสาระของกลยุทธ์และการแข่งขันที่อาจจะแตกต่างไปจากหนังสือเล่มอื่นที่มีอยู่ โดยหนังสือเล่มนี้แต่งโดย Joan Magretta แห่ง Institute for Strategy and Competitiveness ของ Harvard Business School ซึ่งได้อธิบายเนื้อหาของทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องจึงเป็นจุดเด่นของหนังสือเล่มนี้ โดยหนังสือเล่มนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 327 หน้า จำแนกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 บท ว่าด้วยเรื่องของการแข่งขัน ส่วนที่ 2 แบ่งออกเป็น 4 บท ว่าด้วยเรื่องของกลยุทธ์ เริ่มต้นด้วยบทนำกล่าวถึงแรงจูงใจและเหตุผลในการเขียนหนังสือเล่มนี้ แนวคิดหลักที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร สำหรับกลยุทธ์ในการแข่งขันนั้น มีหลากหลายวิธีในการชนะคู่แข่ง Porter ได้นำเสนอ 3 วิธี คือ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม 2) การสร้างความแตกต่าง 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้วิธีใดก็ตามในการชนะการแข่งขันทางธุรกิจที่ดีผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันตามภาวะปัจจุบัน และแก้ปัญหาของการถูกคุกคามจากคู่แข่งให้รวดเร็วที่สุดอีกทั้งยังต้องหาแนวป้องกันและสร้างความเข้มแข็งในตราสินค้าให้สามารถครองใจผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืน ส่วนที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย 3 บท ในบทที่ 1 ได้กล่าวถึงกรอบความคิดที่เหมาะสม ความหมาย ความสำเร็จของการแข่งขัน บทที่ 2 กล่าวถึงแรงผลักดันของการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร อาทิ พลังผลักดัน 5 ประการ ในบทที่ 3 เป็นบทที่ว่าด้วยความได้เปรียบในการแข่งขัน ห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ Value chain เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่บริษัทกระทำ เป็นปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมดังกล่าว นั้น คล้ายกับแต่ละข้อโซ่ที่เชื่อมต่อกัน โดย ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามแนวคิดของ Michael E. Porter เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำไรให้คุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมากน้อยเพียงใด อาทิ ปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ อาศัยตัวชี้วัดทางการเงิน คืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เครื่องมือวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร ห่วงโซ่คุณค่า เป็นต้น จะเห็นได้ว่าในส่วนที่ 1 เป็นการแข่งขันเพื่อเอาชนะเพียงอย่างเดียว แต่ใน 4 บทต่อจากนี้ จะเป็นกลยุทธ์ที่ออกแบบมาให้เหมาะสมกับเอกลักษณ์ของบริษัทที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ในส่วนที่ 2 เริ่มจากบทที่ 4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม แนวทางหนึ่งที่มีผู้ประกอบการจะสามารถลดปัญหาการเผชิญกับภาวะการแข่งขันด้านราคาในตลาด คือ การนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ และปรับตำแหน่งของสินค้าให้มีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากสินค้าและบริการประเภทเดียวกันที่มีในตลาด โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่มีคุณค่า หรือมีคุณประโยชน์มากกว่าคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงแต่เครื่องมือเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าเพียงอย่างเดียว โดยนวัตกรรมบางอย่างสามารถนำมาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงาน เพื่อช่วยลดต้นทุนและลดระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ อาทิ คุณค่า

ที่นำเสนอให้ลูกค้ามีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร โดยผู้เขียนอธิบายว่า คุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พิจารณาจากมุมมองของลูกค้าซึ่งเป็นด้านอุปสงค์ของธุรกิจ ส่วนห่วงโซ่คุณค่าจะมุ่งเน้นที่กิจกรรมภายในบริษัทและกลยุทธ์ก็คือ การรวมด้านอุปสงค์และอุปทานของธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ในส่วนของบทที่ 5 กล่าวถึงการเลือกแบบที่ได้้อย่างเสียอย่าง เป็นกลยุทธ์ที่เปรียบได้กับการตัดสินใจเลือกเดินระหว่างทางสองแพร่ง กล่าวคือ ถ้าเลือกเดินทางหนึ่งก็ไม่สามารถเดินอีกทางในเวลาเดียวกันได้

อย่างไรก็ดีความสำเร็จในการแข่งขันจำเป็นต้องอาศัยความสามารถหลัก หรือ (Core Competence) เป็นความชำนาญที่สุดสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน การไม่กำหนดสมรรถนะหลักที่ต้องการขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือการเสียเปรียบในตลาด ซึ่งจะกล่าวในเนื้อหาบทที่ 6 กล่าวถึงความสอดคล้องและเหมาะสมซึ่งเป็นปัจจัยเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน อาทิ แผนผังระบบกิจกรรม โดยผู้เขียน กล่าวว่า แผนผังของกิจกรรมสามารถช่วยให้เห็นว่าแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยสนับสนุนการวางตำแหน่งของบริษัทอย่างไร

ในส่วนของบทสุดท้ายคือบทที่ 7 ความต่อเนื่องของกลยุทธ์ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริม ผู้เขียนกล่าวว่า การทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ต้องมีการนำกลยุทธ์ใหม่เข้ามาใช้ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ อาทิ เมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมทุกรูปแบบสามารถทำให้การแลกเปลี่ยนแบบที่ได้้อย่างเสียอย่าง เทคโนโลยีใหม่จะทำให้กฎเกณฑ์การแข่งขันเปลี่ยนไป เป็นต้น

ส่วนท้ายของหนังสือเล่มนี้สรุปเนื้อหาด้านการบริหารจัดการธุรกิจที่ผู้เขียนต้องการจะสื่อหลักการที่สำคัญเพื่อนำไปปฏิบัติในการสร้างกลยุทธ์และการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบของการดำเนินธุรกิจ

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่อ่านง่ายด้วยภาษาและเนื้อหา ที่คงความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ ดังนั้นถึงแม้ว่าผู้อ่านที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเลยก็สามารถอ่านหนังสือเล่มนี้ได้โดยง่าย และเหมาะมากกับผู้ที่กำลังแสวงหาทิศทางในการก้าวสู่การเป็นผู้ประกอบการ หรือแม้แต่ว่าผู้ที่เป็นผู้ประกอบการเอง ก็สามารถนำข้อมูลที่ได้จากหนังสือเล่มนี้ไปปรับใช้กับกิจการของตนเองได้ ถึงแม้หนังสือเล่มนี้ไม่ได้มีรายละเอียดลงลึกถึงกระบวนการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ในแต่ละหัวข้อ แต่สามารถถือได้ว่าให้ความรู้ความเข้าใจในภาพรวมที่ค่อนข้างชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์และการแข่งขันของธุรกิจ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้เหล่านี้ไปต่อยอดในการศึกษาเฉพาะเรื่องอย่างชัดเจนมากขึ้นต่อไป

รายการอ้างอิง

ณัฐยา สินตระการผล. (2557). *หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน*. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

JOAN MAGRETTA. (2014). *Understanding Michael Porter : The Essential Guide to Competition and Strategy*.
Harvard Business Review Press.

