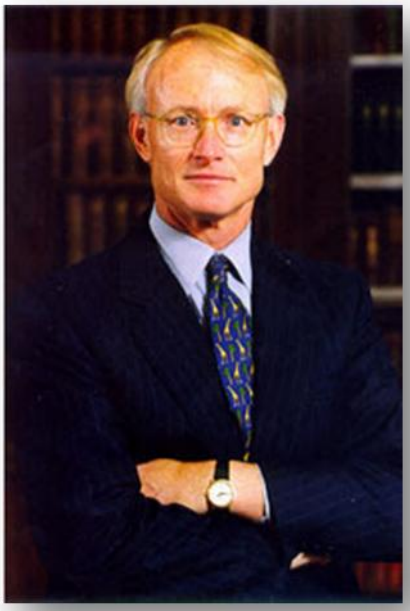


ชื่อ : Michael E. Porter (Michael Eugene Porter)

ความเชี่ยวชาญ

: ศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจ และเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและอุตสาหกรรม

แนวคิด/ทฤษฎี

1. ทฤษฎี Five Forces (พลังทั้ง 5)
2. ทฤษฎี Value Chain (ห่วงโซ่คุณค่า)
3. ทฤษฎี Dynamic Diamond Model

ผลงานที่โดดเด่น

1. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)
2. Competitive Advantage; Creating and Sustaining and Superior Performance (1985)
3. The Competitive Advantage of Nations (1990)
4. Harvard Business Review : What is Strategy (1996)

Who is Michael E. Porter?

ศาสตราจารย์ไมเคิล ยูจีน พอร์เตอร์ เป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เสนอแนวคิดการประยุกต์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและอุตสาหกรรมในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ของกิจการ

ศาสตราจารย์ไมเคิล เกิดเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม ค.ศ.1947 ที่เมือง Ann Arbor รัฐ Michigan ประเทศสหรัฐอเมริกา เขาเติบโตและใช้ชีวิตเดินทางไปรอบโลกตามบิดาผู้เป็นทหาร และเข้าเรียนระดับมัธยมที่รัฐ New Jersey โดยเป็นนักกีฬาฟุตบอลและเบสบอลของโรงเรียน

ระดับปริญญาตรีศาสตราจารย์ไมเคิล เข้าเรียนที่ Princeton University ในสาขาวิศวกรรมอากาศยาน และเครื่องกล ระหว่างที่เป็นนักศึกษานั้น เขายังเป็นนักกีฬากอล์ฟของมหาวิทยาลัยที่มีผลงานโดดเด่น โดยได้รับรางวัลชนะเลิศจากรายการ New England Champion และจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เกียรตินิยม ในปีค.ศ.1969 พร้อมได้รับการจารึกชื่อในหอเกียรติยศ The Phi Beta Kappa Society และ The Tau Beta Pi Association

หลังจากนั้นศาสตราจารย์ไมเคิล ได้รับการคัดเลือกเข้าเรียนต่อจากคะแนนที่โดดเด่นในหลักสูตร M.B.A. ที่ Harvard Business School (HBS) พร้อมกับได้รับทุนการศึกษาของ George F. Baker Scholar และจบการศึกษาในปีค.ศ.1971 และจบปริญญาเอกทางด้านเศรษฐศาสตร์ธุรกิจที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี ค.ศ.1973

เมื่อเขาจบการศึกษาแล้ว ก็ได้รับการทาบทามเข้าเป็นอาจารย์ที่ HBS ต่อทันที ทำให้เขากลายเป็นอาจารย์ที่อายุน้อยที่สุดในประวัติศาสตร์ของ HBS ด้วยอายุเพียง 26 ปี

ปัจจุบัน ศาสตราจารย์ ไมเคิล ดำรงตำแหน่ง The Bishop William Lawrence University Professor ที่ Harvard Business School และเปิดคอร์ส Competitive Strategy ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก

ในปัจจุบันศาสตราจารย์ไมเคิล อาศัยอยู่ที่ Brookline, Massachusetts กับลูกสาวทั้งสอง โดยเดินทางไปทั่วโลก เพื่อไปบรรยายให้กับผู้คนที่สนใจ

What is Michael E. Porter knows for?

ศาสตราจารย์ไมเคิล ได้รับฉายาว่า เป็น The father of the modern strategy field จากการที่เป็นนักคิดในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารการจัดการ และการแข่งขัน (Competitiveness)

ศาสตราจารย์ ไมเคิล เริ่มต้นเขียนหนังสือด้วยวัย 33 ปี เป็นหนังสือเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจจากพื้นฐานของเศรษฐศาสตร์จุลภาค และอยู่ในหนังสือ 3 เล่ม ประกอบไปด้วย Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors จัดพิมพ์ครั้งแรกในปี 2523 ได้รับความนิยมมาก ถูกตีพิมพ์ถึง 63 ครั้ง และแปลเป็นภาษาอื่น 19 ภาษา โดยนำเสนอเนื้อหาของทฤษฎี **Five Force Analysis**

ในปี 2528 พิมพ์หนังสือเล่มที่สองชื่อ Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ถูกตีพิมพ์ 38 ครั้ง นำเสนอในเรื่องของประเภทและของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และการจัดห่วงโซ่มูลค่า หรือ **Value Chain**

และเล่มล่าสุดตีพิมพ์เมื่อ 2533 ชื่อ Competitive Advantage of Nations เป็นการนำเสนอทฤษฎีใหม่หลังจากที่ได้ทำการศึกษาและวิจัยในอุตสาหกรรมต่างๆ ที่โดดเด่นของทั่วโลก ประมาณ 10 ประเทศ จึงเกิดทฤษฎี **Dynamic Diamond Model**

1. Competitive Strategy ; Techniques for Analyzing Industries and Competitors

ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองผลักดัน 5 ประการ **(Five Force Model)** ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข็มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม โดยที่ถ้าแรงผลักดันทั้ง 5 ประการอ่อนแรงลงมากเพียงใดโอกาสในการ

บรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และจะยิ่งเป็นผลดีหากสามารถใช้อิทธิพลของตนในการนำแรงผลักดันเหล่านี้มาทำประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งแรงผลักดัน 5 ประการประกอบด้วย การคุกคามของผู้เข้าใหม่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

2. Competitive Advantage: Creating and Sustaining and Superior Performance

Michael E. Porter ได้ให้ความเห็นผ่านหนังสือไว้ว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถช่วยในการลดต้นทุนให้แก่องค์กร สำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาหรือช่วยสร้างความแตกต่าง โดยจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร ซึ่ง Michael E. Porter ได้เสนอแนวคิดเรื่อง **“แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Model)”** ว่า “เป็นวิถีที่เป็นระบบในการตรวจสอบกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงที่บริษัทกระทำ และปฏิสัมพันธ์ของกิจกรรมดังกล่าวนั้นจงวิเคราะห์ให้ดี เพราะมันเป็นบ่อเกิดของของความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน” ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เพื่อที่จะสามารถศึกษาถึงลักษณะ ความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมโดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในต้นทุนที่ถูกที่ถูกกว่าคู่แข่งขัน หรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขัน โดยรายละเอียดของแบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า

3. The Competitive Advantage of Nations

กล่าวถึงเรื่องของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของระดับประเทศ ซึ่งเป็นผลงานจากการไปศึกษาและเก็บข้อมูลแต่ละอุตสาหกรรมของประเทศต่างๆ โดยได้เสนอ**แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ (Diamond Model of National Advantage)** เป็นการกล่าวถึงปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานทั้ง 4 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในการดำเนินงาน เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนและกลยุทธ์องค์กร โดรงสร้าง และการแข่งขัน โดยปัจจัย 4 ประการนี้เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ

The Concept is?

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้า สำหรับศาสตราจารย์ไมเคิล ในเรื่องของกลยุทธ์การบริหารการจัดการ และการแข่งขัน (Competitiveness) สามารถอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

❑ Five Forces Analysis (แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ)

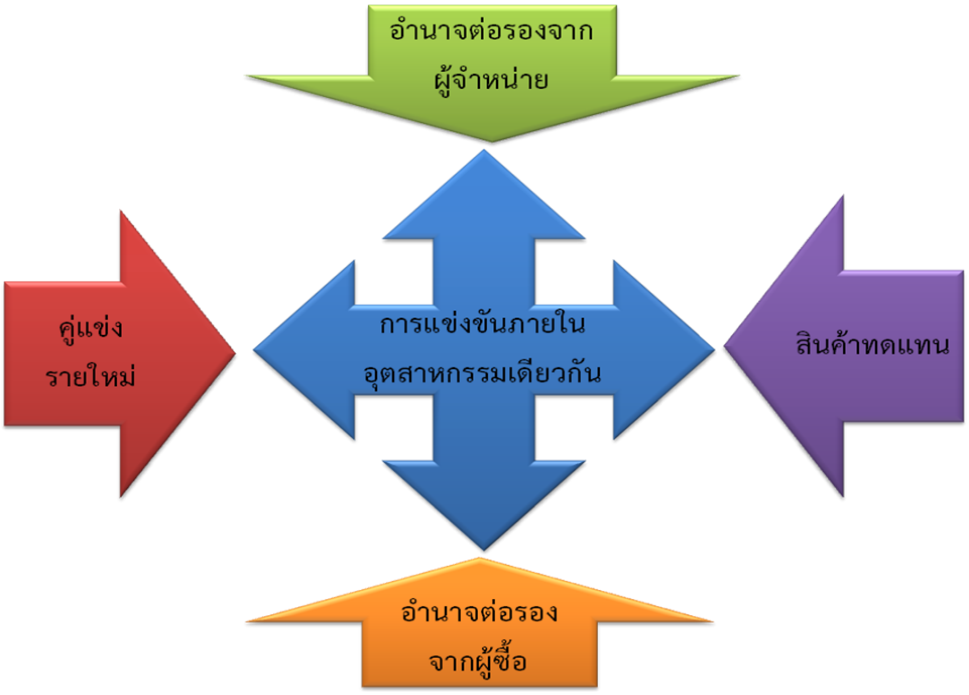
จากงานเขียนของศาสตราจารย์ไมเคิล ในหนังสือเรื่อง “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 ประการอ่อนแรงลงมาเพียงใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย

ดังนั้น เป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำประโยชน์กับกับองค์กรของตนเอง

สำหรับแรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย

1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)
2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)
4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)
5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)



รูปที่ 1 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

1.Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดันนี้ ได้แก่

1.1 Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด) การขยายตัวกำลังการผลิตสร้างกำลังความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความ

ได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่จูงใจ ธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรม โดยมากธุรกิจที่ใช้นโยบายการประหยัดโดยขนาดจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมหนัก เช่น คอมพิวเตอร์ ปูนซีเมนต์ อิเล็กทรอนิกส์ หรืออาหารสัตว์เป็นต้น

1.2 Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์) การสร้างความแตกต่างให้แกผลิตภัณฑ์ โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค ปกติการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริงหรือจากการสร้างภาพลักษณ์ ให้เกิดในสายตาผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดนเด่นของผลิตภัณฑ์ ได้หลายมิติ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมากเพื่อดึงลูกค้าที่มีความพอใจ ต่อสินค้าทีมีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปใช้หรือทดลองสินค้าหรือบริการของตน ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันจะเห็นตัวอย่างของสินค้าเกษตรหลายประเภท ที่สร้างความแตกต่างของตนทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและตั้งราคาได้สูงขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาและนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรก แล้วพัฒนาให้เป็นทีพึงพอใจจะก่อให้เกิดความจงรักภักดีในราคาสินค้า ภาพลักษณ์ที่เด่นเรื่องคุณภาพและความไว้วางใจของลูกค้า และการที่ผู้เข้ามารายใหม่จะแข่งขันต้องทุ่มเททั้งเงินทุนและเวลาเพื่อทอนความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิมซึ่งก็ไม่แน่ว่าประสบผลสำเร็จเสมอไป สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครองตลาดส่วนใหญ่ได้ ก็ยิ่งต้องทำการพัฒนายิ่งขึ้นเพื่อสร้างความประทับใจของลูกค้าอันจะก่อให้เกิดการเป็นลูกค้าตลอดชีวิตต่อไปในอนาคต

1.3 Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน) ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูงมาก โดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยีที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้เงินลงทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ทำให้ผู้มีจำนวนเงินลงทุนไม่พอ หรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่ง ก็ยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

1.4 Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย) ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกินขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่ผู้ขายอีกรายหนึ่ง ซึ่งเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งทีผุ้เข้ามารายใหม่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น ทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ามาใหม่ได้

1.5 Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) เป็นการหาช่องทางจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่นๆ ที่อุตสาหกรรมเดิมยังไม่ใช้ หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่ต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งของตนเพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่

1.6 Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) ผู้เข้าใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิม ที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กร และมีโอกาสอันเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น การเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์ที่ได้รับสิทธิบัตร แหล่งวัตถุดิบ เป็นต้น นอกจากนี้การได้เปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับขนาดอาจมาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยหลายองค์กรจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้มากขึ้น ย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลงและทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งสร้างความเชื่อถือต่อผู้ซื้อด้วย ดังนั้นผู้เข้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือได้

1.7 Government Policy (นโยบายของรัฐ) จะมีอิทธิพลต่อการประกอบการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้เข้าตลาดรายใหม่ หรือแม้กระทั่งการออกตลาดในบางอุตสาหกรรม โดยรัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของกาแข่งขันได้โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและดุลยภาพของคู่แข่งขัน) คู่แข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรม มีทั้งประกอบการธุรกิจรายใหญ่ แลผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก หรือที่เรียกว่า SMEs โดยที่ธุรกิจจะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกัน ตั้งแต่ที่มีอำนาจมากว่า เท่าเทียมกัน หรือน้อยกว่า เมื่อคู่แข่งขันอยู่จำนวนมาก แต่ละองค์กรย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเอง ซึ่งยิ่งทำให้ก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

1.2 Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้วยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู้อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราเจริญเติบโต ธุรกิจก็จะไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่งขัน ซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

1.3 High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องดึงดูดให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดนเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่นสายการบินต้องบินตามตารางบินเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตาม ทำให้สายการบินจะต้องขายตั๋วโดยสารราคาพิเศษ และให้ผู้โดยสารสำรองขึ้นเครื่องบินเมื่อมีที่ว่าง ทั้งที่ตั๋วมีราคาต่ำไม่คุ้มกับต้นทุน แต่เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นคุ้มกับต้นทุนคงที่ เป็นต้น

1.4 Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือการบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือการพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งขันเพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือ สงครามราคา ซึ่งการตัดราคาก็จะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้ส่งผลร้ายต่อองค์กร ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากากรลดต้นทุนและการลดต้นทุนและการลดราคาเมาดึงดูดลูกค้า

1.5 Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) ปกติองค์กรจะเพิ่มปริมาณการผลิต โดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการ หรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์กรต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลังการผลิตเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อกำลังการผลิตสูงกว่าความต้องการของตลาดจึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงได้

1.6 Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของคู่แข่งขัน) คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงาน หรือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยแต่ละองค์กรจะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึงบางครั้งอาจก่อให้เกิดการท้าทายกันโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

1.7 High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น) ยกกรณีตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยี เครื่องจักร และความรู้เฉพาะด้าน ทำให้องค์กรไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมด ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลง

และพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยดังนี้

3.1 Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) เมื่อผู้ซื้อซื้อสินค้าในปริมาณที่มาก จะทำสามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไขกับผู้ขายได้ เช่น การจัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ซื้อประหยัดค่าใช้จ่ายการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี ทำให้ลดค่าใช้จ่ายลงได้

3.2 Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) ผู้ซื้อมีนโยบายและแนวโน้มที่จะขยายตัวไปสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายวัตถุดิบ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบสูญเสียลูกค้าไป นอกจากนี้ถ้าลูกค้าที่บูรณาการธุรกิจย้อนหลังและทำการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ก็อาจจะเป็นคู่แข่งกับองค์กรธุรกิจได้ข

3.3 Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) ทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลาย ทั้งรูปแบบ คุณภาพ และราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใด ก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทั้งทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

3.4 Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน เพราะแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา จึงมีอำนาจต่อรองมากกว่า

3.5 Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ) ถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของคู่แข่งต่ำก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากกว่าผู้ขาย

4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)

ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น

ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน

ดังนั้น จึงควรพยายามติดตามสถานการณ์ และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล้วนก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้

5.1 Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย) เมื่อยอดซื้อวัตถุดิบ และรายได้จากการขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อที่ซื้อในปริมาณน้อย ทำให้สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นรายได้ส่วนมากของผู้ขายวัตถุดิบ จึงทำให้ผู้ขายวัตถุดิบให้ความสำคัญต่างจากผู้ซื้อในปริมาณมาก

5.2 Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า) เมื่อความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขาย และการเติบโตไปข้างหน้าไม่ได้มีความซับซ้อนทำให้ผู้ขายมีการตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งขันเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

5.3 Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อยแต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก) ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะลดความเสี่ยงในการแข่งขัน และสร้างอำนาจในการต่อรองของตนได้มากขึ้น

5.4 Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน) ถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อ และไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

5.5 High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง) ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมแล้วก็จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

❑ Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

Michael E. Porter (1985) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นสามารถลดต้นทุนให้แก่องค์กรเพื่อใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านราคา (Cost Leadership) หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้เพื่อศึกษาถึงการได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละองค์กร

หรืออีกนัยหนึ่งของ รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช (2007: “Leadership” คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง) กล่าวว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ เครือข่ายการสร้างคุณค่าเป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดอ่อน และจุดแข็งอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

รูปที่ 2 Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กรเพื่อ การกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. Primary Activities (กิจกรรมพื้นฐาน)

เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขาย และส่งมอบไปยังผู้ซื้อ และบริการภายหลังการขาย ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 Inbound Logistics (การขนส่ง) เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู้กิจการ การเก็บรักษาและการจัดปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุ การ

คลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนดตารางการเคลื่อนย้ายและการับคืนจากผู้ขาย การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มปริมาณในการผลิต แต่กิจกรรมเหล่านี้สามารถจัดแบ่งเพื่อการวิเคราะห์ภายในออกเป็นกิจกรรมพื้นฐาน

1.2 Operations (การปฏิบัติการ) จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สุดท้าย (Final Product) ซึ่งจะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาพการณ์ในงานตลาด

1.3 Outbound Logistics (การขนส่งขาออก) เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกตลาด โดยการปรับปรุงนี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น

1.4 Marketing and Sales (การตลาดและการขาย) กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการคือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางจัดจำหน่าย (Channel of Distributions) โดยมุ่งที่ส่วนของตลาด ซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมายตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต

1.5 Services (การบริการ) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมสร้างคุณค่าของธุรกิจ โดยเฉพาะในขั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการฝึกอบรมเพื่อให้ลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์เป็น ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร

2. Supporting Activities (กิจกรรมสนับสนุน)

เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

2.1 Firm Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร) ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเงิน การบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศ และการจัดการทั่วไปกิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปสนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่าและเป็นจุดเริ่มต้นที่มีกันในทุกระดับภายในองค์กร ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานจะถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องการควบคุอย่างมาก ซึ่งต้องใช้เวลาและเงินในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจต้องควบคุมให้เป็นไปตามเงื่อนไขในทางกฎหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้หลายธุรกิจจะต้องกำหนดคณะกรรมการที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับรัฐบาล ฝ่ายสร้างความผูกผันและกระตุ้นปฏิกิริยาของผู้บริหารระดับสูงที่มิอำนาจ

2.2 Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ประกอบด้วยกิจกรรมการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงานอิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากรไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ง่ายๆ เนื่องจากปัญหามีความสลับซับซ้อน ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงานและการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริการต้นทุนหลายประการจะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกเป็นภาระมากขึ้นนากรจัดหาการประกันสุขภาพในขณะทำงานและเมื่อเกษียณแล้ว ค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีผลกระทบต่อตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงานและการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษาพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วโดยเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพผลผลิต และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

2.3 Technology Development (การพัฒนาเทคโนโลยี) เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมของการสร้างคุณค่าในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าในการจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนอกเหนือจากการวิจัยและการพัฒนาแบบดั้งเดิม หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การพัฒนาเทคโนโลยีจะทำนั้น ทำนอกเหนือการประยุกต์เทคโนโลยีสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของสหรัฐฯ เช่นรถยนต์ขนาดเล็ก ซึ่งเห็นความจำเป็นที่จะสำรวจเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีระยะยาวสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การลงทุนของอุตสาหกรรมเหล่านี้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะมุ่งที่ระยะสั้น ซึ่งประกอบด้วยการมุ่งกำไรและงบกำไร – ขาดทุน จึงไม่ให้ความสนใจในกิจกรรมการพัฒนาด้วยเทคโนโลยี

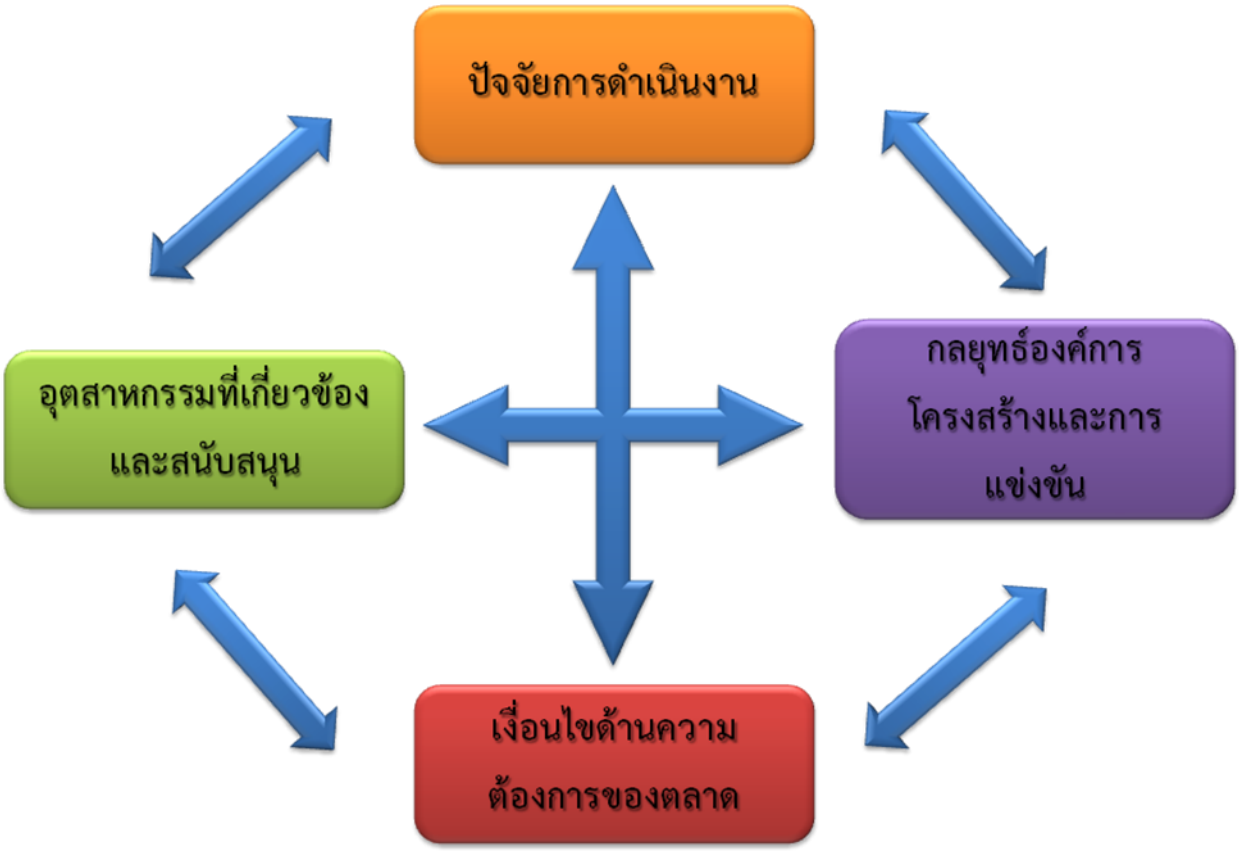
2.4 Procurement (การจัดการทรัพยากร) หมายถึงหน้าที่ในการผลิตซึ่งในเครือข่ายการสร้างคุณค่าในธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปสงค์ เครื่องจักร อาคาร ฯลฯ

❑ Dynamic Diamond Model (แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ)

แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ หรือ ทฤษฎีเพชรพลวัต คือ กรอบแนวคิด หรือ ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจ หรือ คลัสเตอร์ (Cluster) โดยเป็นการพิจารณาและประเมินสภาวการณ์ปัจจุบันของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่ สำคัญ 4 ด้านที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเพิ่มผลิต

ภาพ (productivity) ของบริษัทที่อยู่ในในเครือข่ายวิสาหกิจ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆ โดยรวมในท้ายที่สุดว่าสภาวการณ์เหล่านั้นมีลักษณะที่จะเป็นการเอื้อหรือจะเป็นอุปสรรคต่อการ ปรับปรุงหรือพัฒนาผลิตภาพของธุรกิจในเครือข่ายวิสาหกิจนั้นๆหรือไม่ อย่างไรและมากน้อยเพียงใด รวมไปถึงการวิเคราะห์บทบาทของภาครัฐที่จะมีผลต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ทั้ง 4 ด้านนั้นด้วย ถ้าทำให้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในสี่ประการนี้ดีขึ้น ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเอง ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

1. Factor Endowment , Factor Condition (ปัจจัยในการดำเนินงาน)
2. Demand Condition (เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด)
3. Related and Supporting Industries (อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน)
4. Firm Strategy, Structure and Rivalry (กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน)



รูปที่ 3 Dynamic Diamond Model (แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ)

1. Factor Endowment , Factor Condition (ปัจจัยในการดำเนินงาน หรือ ปัจจัยทางการผลิต)

ปัจจัยการดำเนินงาน หรือ นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “ปัจจัยทางการผลิต” (Factor Conditions) คือ สิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องใส่เข้าไปเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ โดยในแต่ละประเทศต่างก็มีปัจจัยทางการผลิตที่แตกต่างกัน ต่างก็ต้องผลิตสินค้าโดยใช้ปัจจัยในประเทศของตัวเองที่มีอยู่มากมายให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถแบ่งกลุ่มให้ปัจจัยต่างๆ ได้ดังนี้

1.1 Human Resources (ทรัพยากรมนุษย์) ไม่ว่าจะเป็นทางด้านจำนวนแรงงาน ทักษะ ความชำนาญต่างๆ ของแรงงาน ต้นทุนในด้านค่าแรง รวมถึงต้นทุนในด้านการจัดการ

1.2 Physical Resources (ทรัพยากรทางกายภาพ) เช่น ความอุดมสมบูรณ์ คุณภาพของที่ดิน แหล่งน้ำ เหมืองแร่ ป่าไม้ ไฟฟ้า สภาพภูมิอากาศ ภูมิประเทศ และที่ตั้งของประเทศ ซึ่งมีผลต่อเขตเวลาของประเทศนั้นๆ ในการที่จะเป็นข้อได้เปรียบ หรือเสียเปรียบในการติดต่อทางการค้ากับประเทศอื่นๆ เช่น ที่ตั้งของกรุงลอนดอน ซึ่งตั้งอยู่ระหว่างสหรัฐฯ และญี่ปุ่น ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ เพราะลอนดอนสามารถทำธุรกิจได้ทั้งสหรัฐ และญี่ปุ่นในช่วงระหว่างเวลาทำงานปกติ

1.3 Knowledge Resources (ทรัพยากรด้านความรู้) เช่น ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคนิควิทยากรต่างๆ ความรู้ด้านการตลาดเกี่ยวกับสินค้าและบริการ แหล่งความรู้ในมหาวิทยาลัย หน่วยงานทางสถิติ คู่มือทางด้านธุรกิจและวิทยาศาสตร์ รายงานและข้อมูลพื้นฐานทางการวิจัยด้านการตลาด

1.4 Capital Resources (แหล่งเงินทุนต่างๆ) ต้นทุนของเงินทุนภายในประเทศนั้นๆ

1.5 Infrastructure (โครงสร้างพื้นฐาน) เช่น ระบบขนส่ง ระบบสื่อสาร ระบบสาธารณสุขต่างๆ รวมไปถึงด้านวัฒนธรรม คุณภาพชีวิตประชาชน สถานที่ทำงาน หรือที่อยู่อาศัย

ดังนั้น ประเทศใดที่สามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยที่หลากหลายและสามารถผสมผสานกันออกมาได้ดี ก็จะเป็นประเทศที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับต่างประเทศ

2. Demand Condition (เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด)

คือ ลักษณะความต้องการสินค้าและบริการของอุตสาหกรรมภายในประเทศ โดยประเทศจะมีความได้เปรียบถ้าความต้องการภายในประเทศจะกดดันให้ผู้ประกอบการมีการเปลี่ยนแปลง มีนวัตกรรมที่รวดเร็ว และมีความเป็นเลิศในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ ถ้าประเทศใดมีความต้องการสินค้าสัดส่วน (Segment) ใดมาก ก็จะทำให้มีการพัฒนามากในสัดส่วนนั้นๆ ซึ่งความได้เปรียบในคุณสมบัติเงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 Home Demand Composition (ลักษณะของความต้องการของผู้ซื้อในประเทศ) สิ่งที่สำคัญของปัจจัยด้านความต้องการด้านการตลาดที่มีผลให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ ลักษณะของความต้องการของผู้ซื้อในประเทศ และขึ้นอยู่กับการที่ธุรกิจต่างๆ มีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ซื้ออย่างไร โดยสามารถพิจารณาได้จาก

- **Segment Structure of Demand (โครงสร้างของสัดส่วนด้านความต้องการในประเทศ)** โดยเฉพาะที่มีต่ออุตสาหกรรมหรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และเป็นที่ยอมรับกันว่าขนาดของสัดส่วนเป็นสิ่งที่สำคัญต่อข้อได้เปรียบของประเทศ เนื่องจากถ้ามีความต้องการในประเทศสูงต่อสัดส่วนใด ย่อมทำให้มีข้อได้เปรียบในการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale)

- **Sophisticated and Demanding Buyers (ความต้องการของผู้ซื้อหรือคนภายในประเทศ)** ยิ่งถ้าผู้ซื้อมีความต้องการที่มีมาตรฐานสูงในแง่ของคุณภาพสินค้าหรือบริการ ก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้อุตสาหกรรมในประเทศต้องปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ

เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของคนในประเทศนั้นๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมอยู่ตลอดเวลา

- **Anticipatory Buyer Needs (การคาดการณ์ล่วงหน้าในความต้องการของผู้บริโภค)** เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศนั้นๆ โดยประเทศที่คาดการณ์ได้ว่าลูกค้าต้องการอะไรในอนาคต จะเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และทำให้เกิดการขยายวงกว้างขึ้นในอุตสาหกรรมนั้นๆ ไม่เฉพาะแต่ทำให้เกิดสินค้าชนิดใหม่ๆ เท่านั้น แต่ทำกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง และทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นๆ สามารถแข่งขันได้

2.2 Demand Size and Pattern of Growth (ขนาดความต้องการ และรูปแบบของการเติบโต) ประกอบไปด้วย

- **Size of Home Demand (ความต้องการภายในประเทศ)** ประเทศใดที่มีความต้องการภายในประเทศมากก็จะนำไปสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการประหยัดขนาด หรือในด้านการเรียนรู้ และเป็นเครื่องส่งเสริมให้มีการขยายการลงทุน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการปรับปรุงในผลิตผล แต่มีสิ่งที่จะต้องพึงระวังอยู่ก็คือ การเป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งจะต้องจำหน่ายสินค้าในหลายๆ ประเทศ การลงทุนในด้านโรงงานขนาดใหญ่ หรือด้านการวิจัยและการพัฒนาจะเชื่อถือเฉพาะความต้องการภายในประเทศอย่างเดียวไม่ได้ เพราะการมีขนาดความต้องการในประเทศจำนวนมากก็อาจไม่ได้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ถ้าความต้องการนั้นไม่ได้เป็นความต้องการเดียวกันกับความต้องการในต่างประเทศ

- **Number of Independent Buyers (จำนวนของผู้บริโภคที่มีความเป็นตัวของตัวเอง)** การมีผู้บริโภคที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากน้อยเพียงใดของแต่ละประเทศ เช่น ถ้าประเทศใดมีผู้บริโภคที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมหรือมีสินค้าหลากหลายเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าประเทศที่มีความเป็นอิสระหรือมีความเป็นชาตินิยม

• **Rate of Growth of Home Demand (อัตราส่วนการเติบโตของความต้องการในประเทศ** โดยดูได้จากอัตราการเติบโตของสินค้าในประเทศนั้นๆ ยิ่งมีอัตราการเติบโตมากก็แสดงว่ามีความได้เปรียบในการแข่งขันสูง นอกจากนี้การเติบโตของความต้องการในประเทศมีความสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี โดยเฉพาะช่วงที่อุตสาหกรรมต้องการความมั่นใจในการตัดสินใจที่จะลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่หรือโรงงานใหม่ๆ

• **Early Home Demand (การรู้ความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ)** ยิ่งรู้ความต้องการเร็วเท่าใด ก็ยิ่งเป็นข้อได้เปรียบและช่วยให้อุตสาหกรรมท้องถิ่นผลิตสินค้าได้ก่อนคู่แข่ง โดยเฉพาะถ้าการตอบสนองต่อความต้องการในประเทศนั้นทำใก้สามารถคาดการณ์ในความต้องการนอกประเทศได้ ก็จะยิ่งทำให้เป็นประโยชน์และเป็นข้อได้เปรียบ

• **Early Saturation (การอิ่มตัวเร็วของสินค้า)** ทำให้วงจรชีวิต (Life Cycle) ของสินค้านั้นๆ สั้น ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเกิดความพยายามที่จะยกระดับสินค้าอยู่ตลอดเวลา เป็นตัวกดดันให้เกิดการลดราคาของสินค้า เนื่องจากการอิ่มตัวของสินค้าเร็วทำให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมมากขึ้น บังคับให้เกิดการตัดราคาและทำให้บริษัทที่ไม่มีความเข้มแข็งพอต้องกระทบกระเทือน

2.3 Internationalization of Domestic Demand (ความเป็นสากลของความต้องการในประเทศ) ความเป็นสากลของความต้องการในประเทศเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้สินค้าและบริการของประเทศออกสู่ต่างประเทศได้

• **Mobile or Multinational Local Buyer (การเดินทางและเคลื่อนย้ายของผู้ซื้อ)** ถ้าคนที่มีความต้องการสินค้า หรือบริการมีการเดินทางและเคลื่อนย้ายบ่อยก็จะทำให้ความต้องการนั้นกระจายออกไป ซึ่งจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังทำให้เกิดอุตสาหกรรมประเภทอาหารจานด่วน (Fast Food) ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่เดินทางหรือนักท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่

• **Influence on Foreign Needs (อิทธิพลที่มีต่อความต้องการในต่างประเทศ)** การที่ความต้องการภายในประเทศสามารถ

นำไปสู่ความต้องการในต่างประเทศได้ เช่น การฝึกอบรมของแพทย์จากต่างประเทศในสหรัฐฯ เมื่อกลับไปประเทศของตนก็ย่อมต้องการที่จะมีเครื่องมือทางการแพทย์แบบที่เคยใช้ในการอบรมกลับไปใช้ในประเทศของตนเอง ฉะนั้นประเทศใดสามารถเป็นผู้มีอิทธิพล (Influencer) ได้ ก็จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ทำให้สินค้าของตัวเองกระจายไปสู่สากลได้

2.4 Interplay of Demand Conditions (ปัจจัยความต้องการที่เกื้อหนุนกัน) การมีความต้องการที่หลากหลายในความต้องการของตลาดเป็นตัวเสริมให้เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรม

3. Related and Supporting Industries (อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน)

เนื่องจากประเทศใดมีอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่องกัน และช่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมอื่นในประเทศ ก็จะเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

3.1 Competitive Advantage in Supplies Industries (ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมผู้ผลิต) การที่ประเทศใดๆ มีอุตสาหกรรมที่ประเภทผลิตวัตถุดิบป้อนให้กับอุตสาหกรรมอื่นอยู่แล้ว จะทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่จะทำให้เกิดอุตสาหกรรมตามน้ำขึ้นอีกมากมาย ทำให้เกิดข้อดีทางด้านประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาดได้ก่อนคู่แข่งจากนอกประเทศ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุน

3.2 Competitive Advantage in Related Industries (ความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเกี่ยวข้อง) สามารถช่วยให้องค์กรติดต่อหรือช่วยสนับสนุนในด้านสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หรือ ในด้านผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนสนับสนุนกัน ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ พัฒนาในด้านการผลิต การจัดจำหน่าย การตลาด หรือการบริการ

4. Firm Strategy, Structure and Rivalry (กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างและการแข่งขัน)

กลยุทธ์องค์กร โครงสร้าง และการแข่งขัน เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดขึ้นมา เช่น เป้าหมายกลยุทธ์การจัดการในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการเอื้อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ โดย

4.1 Goal (เป้าหมาย) ได้แก่ เป้าหมายขององค์กร (Company Goal) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นมาโดยโครงสร้างของการเป็นเจ้าขององค์กร แรงจูงใจของเจ้าของและเจ้าหนี้ การดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งบทบาทของผู้ถือหุ้น และเป้าหมายของบุคลากร (Goal of Individual) ในองค์กรในการที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง รวมทั้งการใส่ความพยายามและความตั้งใจที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ความสัมพันธ์ของพนักงานกับผู้บริหารขององค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดความเข้มแข็งจนสามารถเป็นข้อได้เปรียบทางการแข็งขันได้

4.2 Domestic Rivalry (การแข่งขันภายในประเทศ) ประเทศที่เป็นผู้นำของโลกในอุตสาหกรรมด้านใดก็ตามมักจะพบว่ามีการแข่งขันในประเทศสูง เช่น ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ซึ่งเป็นผู้นำในด้านเวชภัณฑ์ยา จะมีบริษัทที่เป็นคู่แข่งในประเทศมากมาย

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อการเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศอีก 2 ประการ คือ

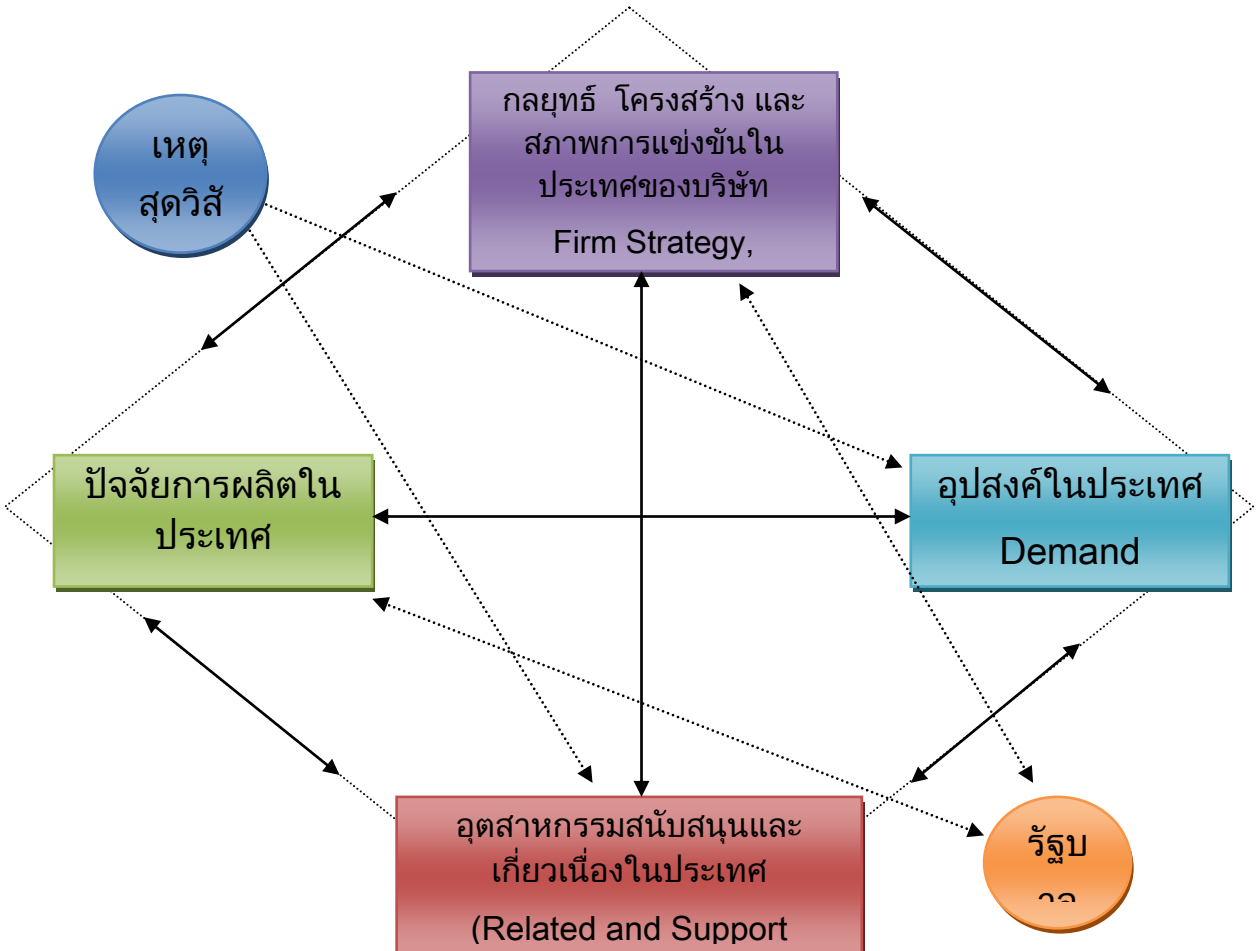
5. Government (รัฐบาล)

รัฐบาลส่งผลกระทบและพร้อมๆ กับได้รับผลกระทบจากตัวกำหนดทั้งสี่ โดยในบางกรณีเป็นผลทางด้านบวก ในบางกรณีก็เป็นผลทางด้านลบ ปัจจัยการผลิตในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายของรัฐบาลทางด้านตลาดหลักทรัพย์ ด้านการศึกษา ด้านเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล เป็นต้น อุปสงค์ในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายด้านมาตรฐานสินค้าและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้ซื้อผู้บริโภค รวมทั้งรัฐบาลยังเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ของสินค้าและบริการหลายๆ ชนิด อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลด้านการโฆษณาและด้านอื่นๆ ยุทธการ

โครงสร้าง และสภาพการแข่งขันในประเทศของบริษัทได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลด้านภาษี ด้านการป้องกันและผูกขาด เหล่านี้เป็นต้น

6. Chance (เหตุสุดวิสัย หรือโอกาส)

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความเป็นไปได้ที่อาจจะคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ ล้วนมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น การมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้น หรือความไม่ต่อเนื่องของเทคโนโลยีหลักที่เปิดช่องให้มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาได้ การเปลี่ยนแปลงอย่างมากของตลาดการเงินโลกหรืออัตราแลกเปลี่ยน ตลอดจนการเกิดสงคราม ตัวแปรเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะทำให้เกิด “ความไม่ต่อเนื่อง” ที่เปิดช่องให้มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในการแข่งขัน หรือ ล้มล้างข้อได้เปรียบที่มีอยู่เดิมและเปิดช่องให้ธุรกิจใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจนเกิดความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นตัวแปรนี้มีบทบาทโดยการเข้าไปเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขใน Diamond โดยผลกระทบที่เกิดขึ้นก็จะแตกต่างไป เนื่องจากแต่ละประเทศก็จะมีตัวบ่งชี้ใน Diamond ที่แตกต่างกัน



รูปที่ 4 Dynamic Diamond Model แบบมีปัจจัย 6 ประการ

Cluster (การเกาะเกี่ยวกิจการในลักษณะของกลุ่มเครือ)

Michael E. Porter ได้ให้นิยามว่า คลัสเตอร์ (cluster) หรือ “เครือข่ายวิสาหกิจ” คือ กลุ่มของธุรกิจและสถาบันที่เกี่ยวข้องมารวมตัวดำเนินกิจกรรมอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน เพื่อร่วมมือเกื้อหนุน เชื่อมโยงและเสริมกิจการซึ่งกันและกันอย่างครบวงจรและยังเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมสนับสนุนต่างๆ ธุรกิจบริการ และสถาบันอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน คือ การเพิ่มผลผลิตของคลัสเตอร์โดยรวม ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น แต่การรวมกันต้องไม่ใช่เพื่อการผูกขาดหรือกีดกันทางการค้า/ธุรกิจ

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ (2008) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับ Cluster ในความหมายของ Michael E. Porter (1990, 1998) คือ การเกาะเกี่ยวกิจการในลักษณะกลุ่มเครืออันนับเป็นรูปแบบหนึ่งของกลุ่มเครือกิจการ (Network) เชื่อกันว่าก่อให้เกิดทุนทางสังคม (Social capital) หรือผลกระทบทางบวกบางประการ เช่น ผลพวงความรู้ที่แพร่กระจาย

(Spillover) ที่เกิดจากทำเลที่ตั้งที่ใกล้กัน ความไว้วางใจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดกันของบุคคลแม้ต่างสายเลือด ฯลฯ ซึ่งจะดำรงอยู่ร่วมกันเพื่อเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีลักษณะเป็นกลุ่มเครือกลยุทธ์ประเภทหนึ่ง

How real companies use Michael E. Porter's concept?

ในปี ค.ศ. 1996 บริษัท Intel ต้องการหาสถานที่ที่เหมาะสม เพื่อสร้างโรงงานประกอบและทดสอบอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (ATPs) แห่งใหม่ ซึ่งเป็นโรงงานที่ต้องมีการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก และ Intel แสวงหาสถานที่อยู่หลายประเทศ จนในที่สุดได้พบประเทศที่ตรงตามเป้าหมายคือ ประเทศที่อยู่ในกลุ่มยุโรปตะวันออก และกลุ่มประเทศในแถบลาตินอเมริกา

จากผลของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ Intel ได้แสดงความคิดเห็นถึงผลกระทบจากการลงทุนของ Intel ว่า ในช่วงแรก การที่ Intel มาลงทุน ถือเป็นโอกาสที่ดีในการทำให้ Costa Rica เป็นที่รู้จัก และเหตุสำคัญที่ทำให้ Costa Rica เปลี่ยนแปลงจากการสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพียงเดียว ให้กลายมาเป็นการสนับสนุนอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากการพึ่งพาธรรมชาติเพียงอย่างเดียวนั้นทำให้คุณค่าของธรรมชาติต่ำลง ค่าแรงก็ต่ำลงด้วย

Cluster ที่ Costa Rica

จากการที่ Intel ได้แสวงหาสถานที่อยู่หลายประเทศ จนในที่สุดได้พบประเทศที่ตรงตามเป้าหมาย คือประเทศที่อยู่ในกลุ่มยุโรปตะวันออก และกลุ่มประเทศในแถบลาตินอเมริกา แต่ Intel ไม่เลือกประเทศในกลุ่ม

ยุโรปตะวันออก ดังนั้น จึงเลือกเป้าหมายอีกที่ คือประเทศแถบลาตินอเมริกา โดย Intel ได้มองหาประเทศที่มีความสมดุล ทั้งทางด้านโครงสร้างต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม และมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยด้านต้นทุนจะพิจารณาทั้งทางด้านภาษี แรงงาน และสิ่งอำนวยความสะดวก/โครงสร้างพื้นฐาน ในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทาง Intel พิจารณานั้น แบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมโดยรวม ทั้ง เสถียรภาพทางการเมืองและทางเศรษฐกิจ รัฐบาล รวมถึงความเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรของ Intel
2. โครงสร้างด้านสิ่งก่อสร้างทั่วไป (แรงงาน พลังงาน ท่าอากาศยาน ท่าเรือ ถนน)
3. โครงสร้างด้านการผลิต (Suppliers ผู้ขาย ลูกค้า ระบบสัมปทาน)

จากแผนงานที่วางไว้ Intel มีรายชื่อประเทศที่จะทำการคัดเลือก 4 ประเทศ ในจำนวนประเทศทั้งหมดในแถบลาตินอเมริกา คือ บราซิล ชิลี คอสตาริกา และ เม็กซิโก และการที่ Intel เลือก Costa Rica นั้นส่วนหนึ่งอาจมาจาก Costa Rica เป็นประเทศที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้มีการลงทุนในด้านอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับมีภูมิประเทศอยู่ใกล้กับประเทศใหญ่มหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา หาก Intel เข้ามาทำการลงทุนแล้วเชื่อว่า supplier และลูกค้าของ Intel ที่อยู่ในบริเวณนั้น จะเข้ามาทำการค้าขายด้วย นับว่าเป็นโอกาสอย่างยิ่งที่ Intel จะสามารถสร้างบริษัทลูกเพิ่มขึ้นได้อีก ซึ่งเป็นการนำไปสู่ cluster ทางด้าน ICT ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้ทั้ง Intel Costa Rica และบริษัทต่างๆที่เข้ามาร่วมเป็นพันธมิตร

Dynamic Diamond Model (แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ)

Factor Conditions ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความพร้อมในการรองรับอุตสาหกรรมด้านไอที และนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พร้อมกันนั้นประชากรภายในประเทศก็ยังมีความสามารถด้านภาษาอังกฤษ และ Costa Rica เองได้มีการปรับปรุงกฎหมายเพื่อสร้าง Zonas Francas หรือเรียกว่า export-processing zone คล้ายกับประเทศที่กำลังพัฒนาหลายๆ ประเทศ มาใช้เพื่อดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ เพิ่มการจ้างงาน และส่งเสริมการส่งออก พร้อมกันนั้นรัฐบาลยังไม่ทำการควบคุมด้านการโอนย้ายกำไรจากประเทศหนึ่งไปยังประเทศหนึ่ง และไม่มีการแทรกแซงด้านการตลาด

Firm Strategy, Structure & Rivalry Costa Rica มีทรัพยากรธรรมชาติทางชีวภาพที่หลากหลายที่เอื้ออำนวยต่อการผลิตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ทั้งเหมืองแร่ ทองคำ เงิน และแร่ธาตุอื่นๆ ที่จำเป็นในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และIT

Related & Supporting Industries Costa Rica มีโรงงานผลิตไฟฟ้าที่ให้กำลังการผลิตสูงสุดในละตินอเมริกา แล้วยังมีสนามบินท่าเรือ พร้อมสาธารณูปโภคต่างๆที่สมบูรณ์และยังมีการสื่อสารผ่านทางดาวเทียม ระบบมือถือ การเชื่อมต่ออินเตอร์เนตและการสื่อสารแบบทางไกลผ่านระบบไฟเบอร์ออพติกซึ่งสามารถใช้ได้ครอบคลุมแถบอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์หมด

Demand Conditions หากลงทุนใน Costa Rica ซึ่งมีภูมิประเทศอยู่ใกล้ประเทศสหรัฐอเมริกา การขยายตัวด้านไอทีก็จะเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศขนาดใหญ่ มีจำนวนประชากรจำนวนมาก สามารถดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาร่วมได้ง่ายขึ้น และมีความต้องการอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สูง

Role of Government หรือ บทบาทของรัฐบาล ซึ่งรัฐบาลมีส่วนสำคัญใส่การกำหนดนโยบายสนับสนุนการลงทุน ทั้งเรื่องที่ส่งผลโดยตรงต่อการลงทุน เช่น โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค ตลอดจนเรื่องระเบียบข้อบังคับ กฎหมาย ภาษี นอกจากนี้ รัฐบาลยังมี

ส่วนในการออกนโยบายในการที่จะพัฒนาความรู้และทักษะของแรงงาน ซึ่งจะช่วยเอื้อต่อการลงทุน

Value Chain (การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า)

Technology Development

ประเทศ Costa Rica เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานประเทศเพื่อรองรับกับเศรษฐกิจยุคใหม่โดยการปูพื้นฐานของคนในประเทศให้มีการศึกษาและช่วยส่งเสริมองค์ความรู้ในด้านวิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์ ทำให้ประเทศ Costa Rica เป็นประเทศที่น่าลงทุนในอุตสาหกรรมด้านอิเล็กโทรนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ และบริษัท Intel ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งในการเข้ามาลงทุนในประเทศ Costa Rica และทำให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีและความรู้ด้านไอที ทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในประเทศ Costa Rica เพิ่มขึ้นและอย่างต่อเนื่อง

ด้วยนักลงทุนจากต่างชาติ การที่ Intel เลือกลงทุนในประเทศ Costa Rica ถือเป็นโอกาสที่ดีสำหรับประเทศกำลังพัฒนาอย่าง Costa Rica ในการพัฒนาประเทศเพื่อรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ประโยชน์ที่ได้รับในภาคประชาชนที่เกิดการจ้างงานจำนวนมาก และคนได้รับการถ่ายทอดความรู้ขั้นสูง ทำให้เกิด Supply Chain กับอุตสาหกรรม IT ภายในประเทศที่มีความต่อเนื่องกับ Intel

How it dovetails with other guru theories?

แนวคิดของกลุ่มเครือ (Cluster) แท้ที่จริงแล้วอาจถือว่ามีรากฐานเชื่อมโยงไปถึงแนวคิดเรื่องทรัพย์สินร่วม (Commons) ของ Alfred Marshall (1890, 1921) เมื่อราวหนึ่งศตวรรษก่อน ซึ่งต่อมา Prior and Sable (1984) ได้ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มเครือของกลุ่มกิจการเล็กๆ ไม่เพียงสามารถทดแทน แต่ยังเป็นรูปแบบเศรษฐกิจที่น่าจะเหมาะสมกว่าระบบการผลิตจำนวนมากของกิจการขนาดใหญ่ด้วย ในแง่นี้ Newlands (2003) เห็นว่าทรัพย์สินร่วมที่ Marshall เสนอคือสิ่งเดียวกับผลกระทบทางบวกของการกระจุกตัวของกิจการ (Agglomeration) อันเอื้อให้เกิดแหล่งปัจจัยการผลิตที่มั่นคง การมีค่าธุรกรรมที่ต่ำ ความเชี่ยวชาญที่ยืดหยุ่น (Flexible specialization) ของผู้ประกอบการ การถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนการเกิดนวัตกรรม

Mr.Archie B. Carroll ได้แบ่งระดับของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ออกเป็น 4 ระดับ โดย CSR เป็นเครื่องมือที่เข้าไปดูแลแก้ไขในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรให้มีคุณค่ามากขึ้น และมีส่วนช่วยเสริมสร้างความสามารถทางธุรกิจขององค์กร

Validity today?

ในปัจจุบันทฤษฎีของศาสตราจารย์ไมเคิล ทั้ง 3 ยังคงมีการใช้อยู่ทั้งในองค์กรขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่ โดยมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพของแต่ละองค์กร และการที่ศาสตราจารย์ไมเคิล ยังคงดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาให้กับบริษัทชั้นนำของโลกหลายๆ บริษัท เช่น แค

เตอร์พิลลาร์, พร็อกเตอร์แอนด์แกมเบิล หรือ รอยัลดัตช์เชลล์ และได้เป็นที่ปรึกษาให้กับรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในด้านของเศรษฐศาสตร์ และเขายังคงเป็นที่ปรึกษาให้กับทางรัฐบาลของประเทศเกาหลีใต้ และประเทศรวันดา แน่นอนว่าศาสตราจารย์ไมเคิลย่อมนำทฤษฎีของเขามาช่วยในการจัดการองค์กรเหล่านี้ พร้อมทั้งนำข้อมูลที่มีไปศึกษาต่อเพื่อเกิดทฤษฎีใหม่ๆ ต่อไป

Five Forces Analysis ถือว่าเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับความนิยมแพร่หลาย มีการนำไปใช้และศึกษาอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษา ทางด้านเศรษฐศาสตร์ ด้านการตลาด โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมที่นำแรงผลักดัน 5 ประการ มาวิเคราะห์สภาพการแข่งขันทางธุรกิจ แล้วนำมาเป็นตัวตัดสินใจในการผลิต การตลาด รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

Value Chain เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ด้านที่ปรึกษากลยุทธ์ในหลายๆ องค์กรนำมาใช้ร่วมกับ Five Forces Analysis เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรม โดยแนวความคิด Value Chain ได้แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร นักบริหารสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมโดยที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ ในต้นทุนที่ถูกกว่าหรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งขัน และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมใน Value Chain มีส่วนช่วยก่อให้เกิดคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแต่ละกิจกรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า

Dynamic Diamond Model โดยเฉพาะในส่วนของคลัสเตอร์ (Cluster) นั้นได้เกิดการแตกแยกย่อยออกไป ตามอุตสาหกรรม หรืองานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ทั่วประเทศ เช่น กลุ่มเครืออุตสาหกรรม (Industrial

cluster) หรือ กลุ่มเครืออุตสาหกรรมในกรอบของระบบธรรมาภิบาลเศรษฐกิจ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีหลายประเทศในโลกที่ให้ความสนใจในเรื่องนี้ได้เชิญมาทำการศึกษาความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ และเป็นที่ปรึกษา โดยประเทศที่เชิญห้ไปทำการศึกษาความสามารถทางการแข่งขันอย่างละเอียด อย่างเช่น อินเดีย, นิวซีแลนด์, แคนาดา และโปรตุเกส ส่วนประเทศที่เชิญไปเป็นที่ปรึกษาก็อย่างเช่น เอกวาดอร์, นิคารากัว, เปรู, สิงคโปร์, ไต้หวัน และไทย

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

ผศ.ดร.พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: บริษัท ธิงค์ บียอนด์ บุคส์ จำกัด, 2553

ผศ.ดร.ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ซีเอ็ด, 2552

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ “กลุ่มเครืออุตสาหกรรมในฐานะของระบบธรรมาภิบาลเศรษฐกิจ” Industrial Cluster in

Economic Governance Perspective Toward a Theory of Cluster วารสารเศษฐศาสตร์
ธรรมศาสตร์ ปีที่ 26 ฉบับที่ 3 กันยายน 2551

Internet

http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_Strategy

http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2002q4/article2002oct19_2.htm

http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=6163.0

http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532

Books

Michael E. Porter “What is Strategy” HARVARD BUSINESS REVIEW. November-December 1996