

การจัดการกลยุทธ์กับทางออก SME ไทย Management and Strategy for Thai SME

เขียนโดย อาจารย์ นพดล ธนากิจบริสุทธิ

อาจารย์พิเศษสาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

E-mail:nopadol.th@ssru.ac.th

ก่อนสิ้นปี 2567 ผู้เขียนได้อ่านรายงานการประเมินของศูนย์วิจัยกสิกรไทยว่าปี 2568 การบริโภคภาคเอกชนมีแนวโน้มเติบโต 2.4% ชะลอลงจากปี 2567 ที่จะโตราว 4.6% ผู้ประกอบการยังคงเผชิญแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว แม้ว่าอาจได้แรงหนุนบางส่วนจากมาตรการกระตุ้นการใช้จ่ายของภาครัฐก็ตาม แต่ด้วยค่าครองชีพและหนี้ครัวเรือนที่ยังสูง ทำให้การใช้จ่ายของผู้บริโภคยังมีแนวโน้มต่ำลง ซึ่งมีความเสี่ยงจากนโยบายประชานิยมที่เพิ่มขึ้นภาษีสินค้านำเข้าจากจีนทำให้อาจเห็นการทะลักเข้ามาของสินค้าจีนมากขึ้นยิ่งส่งผลให้ธุรกิจที่ดำเนินกิจการในไทยโดยเฉพาะผู้ประกอบการ SME ของไทยจะต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่ลำบากมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เขียนนึกถึงแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E Porter) ผู้เป็นปรมาจารย์ระดับโลกที่ได้รับการกล่าวถึงทั้งในด้านเศรษฐศาสตร์และธุรกิจมากที่สุดในโลกคนหนึ่งผู้เขียนจึงอยากนำแนวคิดพอสังเขปของท่านมาฝากผู้ประกอบการไทยให้เป็นข้อคิดเตือนใจระหว่างคลั่งลมทะเลกำลังถาโถมเข้ามาซึ่งแนวคิดสำคัญของ Porter ก่อเกิดขึ้นมาจากคำถามที่ได้รับความสนใจและมีความสำคัญยิ่งในโลกธุรกิจมาตลอดกาลว่าทำไมบริษัทบางแห่งบางที่จึงสร้างผลกำไรได้สูงกว่าบริษัทอื่น ๆ และทำไมอุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรมจึงสร้างผลกำไรได้มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ หลังจากการศึกษาและเฝ้าสังเกต Porter ก็ได้พบกับคำตอบของปัญหาดังกล่าวจึงได้นำเสนอแนวคิดสำคัญเพื่อตอบคำถามดังกล่าวผ่านเรื่องของการแข่งขัน (Competition) และ กลยุทธ์ (Strategy) ในการดำเนินธุรกิจที่ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของบรรดาผู้บริหารธุรกิจในองค์กรต่าง ๆ ที่เฝ้าค้นหาคำตอบกันมาอย่างต่อเนื่องรวมถึงเหล่านักศึกษาทั้งสาขาวิชาบริหารธุรกิจและเศรษฐศาสตร์ทั่วโลกต่างก็ศึกษาเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง

Porter เริ่มต้นด้วยคำถามที่ว่า การแข่งขัน (Competition) คืออะไรก็เพราะด้วยการแข่งขันในความคิดของผู้คนโดยทั่วไปมักนำไปสู่ความผิดพลาดผู้คนทั่วไปเชื่อว่าการแข่งขันเป็นเรื่องของการทำให้เป็นบริษัทของตนเองเป็นบริษัทที่ดีที่สุด (The Best) ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ Porter เสนอแนวคิดว่าการคิดเช่นนี้ก็มักจะทำให้องค์กรไปสู่การแข่งขันแบบที่มีฝ่ายเดียวเท่านั้นที่จะได้ประโยชน์ ส่วนบริษัทต่าง ๆ ที่เหลือทั้งหมดก็ต้องเสียประโยชน์ไป แต่ถ้าองค์กรหรือบริษัทเหล่านั้นปรับเปลี่ยนแนวคิดด้วยมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับตนเองก็จะช่วยทำให้บริษัทนั้น ๆ สามารถสร้างผลการดำเนินงานได้เหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ปรับเปลี่ยนได้เสมอ การแข่งขันทางธุรกิจจึงเป็นเรื่องราวที่มากกว่าเรื่องของการต่อสู้กันโดยตรงระหว่างคู่แข่งกันเพื่อแย่งชิงยอดขายกัน แต่การแข่งขันจะต้องครอบคลุมไปถึงการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรเป็นสำคัญ Porter จึงนำเสนอกรอบแนวคิดเรื่องพลังผลักดัน 5 ประการ (Five Forces) เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจหรือบริษัทต่าง ๆ มองเห็นภาพรวมของการแข่งขันและการแย่งชิงผลกำไรที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ

Poter เสนอว่าบริษัทต้องเริ่มต้นด้วยการจัดการ (Management) ตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้น ๆ เพื่อที่จะได้รู้ถึงผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมอย่างชัดเจนและรับรู้ถึงตำแหน่งแห่งหนที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ได้ อย่างเหมาะสมซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันนี้ต้องวางตัวอยู่บนหลักคิดเศรษฐศาสตร์ (Economics) โดยผู้เขียนเห็นว่าหลักสำคัญก็คือ ปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ (The Basic Economic Problem) ที่เริ่มต้นด้วยหลักคิดว่า จะผลิตอะไร (What to Produce) ผลิตอย่างไร (How to Produce) และ ผลิตเพื่อใคร (For Whom to Produce) เพื่อให้องค์กรหรือบริษัทบรรลุเป้าหมายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นเรื่องของผลกำไรเทียบกับการลงทุนและสังคมที่ดีโดยรวมได้ในระยะยาว และจากนั้น Poter ยังกล่าวเสริมต่อว่าความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ใช่เรื่องลอย ๆ ที่องค์กรธุรกิจหรือบริษัทนั้น ๆ คิดว่าสามารถกระทำได้ดีแล้วมุ่งดำเนินการตามนั้นเลย แต่ถ้าเมื่อใดองค์กรหรือบริษัทเข้าใจแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างถูกแล้วบริษัทเหล่านั้นก็จะสามารถออกแบบและเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสอดคล้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเห็นได้ว่าความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ใช่เป็นเรื่องของอาวุธที่ต้องมี หรือพยายามที่จะมีเพื่อมาใช้ทำลายคู่แข่งกันให้พ่ายย่อยยับลงไปในแบบเกมผลรวมเป็นศูนย์ (Zero Sum Game) แต่เป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจหรือบริษัทต้องคิดออกแบบและสร้างขึ้นมาจากความสามารถหลักที่เกิดมาจากการรวบรวมปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรแล้วเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรหรือบริษัทให้ได้อย่างเหมาะสมและมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ยากต่อการเลียนแบบจากคู่แข่งด้วย

ส่วนเรื่องของกลยุทธ์ (Strategy) เป็นเรื่องที่องค์กรธุรกิจหรือบริษัทจะต้องตัดสินใจเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และต้องแลกกับการไม่กระทำอีกหลาย ๆ อย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายธุรกิจได้ในระยะยาว การตัดสินใจนี้จึงต้องตัดสินใจแบบได้อย่างเสียอย่าง (Trade-off) องค์กรหรือบริษัทต้องตระหนักเสมอว่าธุรกิจไม่สามารถตอบสนองความต้องการ (Demands) ของลูกค้าได้ทุก ๆ กลุ่มองค์กรหรือบริษัทจะต้องคิดและแสวงหาตำแหน่งแห่งหนในทางการแข่งขันที่เป็นจุดยืน (Sweet Spot) ของตนเองที่สามารถนำเสนอคุณค่า (Values) อันเป็นเอกลักษณ์ของตนเองแล้วส่งมอบคุณค่านั้นให้แก่ลูกค้าเป้าหมายผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าที่สอดคล้องประสานกันเป็นหนึ่งเดียว องค์กรธุรกิจหรือบริษัทจึงต้องให้เวลากับการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างจริงจังและตระหนักถึงความต่อเนื่องในหลักคิดการจัดการและกลยุทธ์ผู้เขียนเชื่อได้ว่าแนวคิดเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรธุรกิจหรือบริษัทมีความสามารถในการปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovations) ได้มากขึ้นด้วย

จากแนวคิดพอสังเขปข้างต้นของ Micheal Poter ผู้เขียนได้สรุปออกมาตัวแบบแนวคิด (Model) ดังภาพที่ 1 โดยตัวแบบแนวคิดนี้วางอยู่บนหลักคิดที่ให้พิจารณาจากภายนอกมาสู่ภายในองค์กรธุรกิจด้วยการเริ่มต้นที่กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST & Five Forces) และทรัพยากรที่องค์กรเป็นผู้ครอบครองพร้อมด้วยความสามารถหลัก (Core Competency & Value chain) เพื่อประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) และ การแข่งขัน (Competitive Strategy) ให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งภายใต้แนวคิดของปัญหาพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์แล้วมุ่งมั่นดำเนินกิจกรรมต่าง

ๆ ตามห่วงโซ่คุณค่าให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมด้วยความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 ตัวแบบแนวคิด

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอฝากข้อคิดสำคัญๆให้ผู้ประกอบการได้ผ่านคลื่นลมทะเลแห่งการเปลี่ยนแปลง 2568

- ประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่เพียงพอ: การปรับปรุงประสิทธิภาพและผลผลิตเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อความสำเร็จในระยะยาว คู่แข่งสามารถเลียนแบบแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดได้อย่างง่ายดาย นำไปสู่ผลตอบแทนที่ลดลง

- ความสำคัญของการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์: ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นไปที่การเลือก ตำแหน่งที่ไม่เหมือนใครและมีคุณค่า ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการให้บริการกลุ่มลูกค้าเฉพาะ การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย หรือการหาวิธีใหม่ ๆ ในการเข้าถึงลูกค้า

- การแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งจำเป็น: การเลือกสิ่งที่ไม่ทำมีความสำคัญพอ ๆ กับการเลือกสิ่งที่ต้องทำ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตัดสินใจที่ยากลำบากเพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมและทรัพยากรไปที่ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่ตนเลือก แม้ว่า จะหมายถึงการเสียสละโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

- ความเหมาะสมผลักดันความได้เปรียบในการแข่งขัน: การจัดกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกมีความสำคัญต่อความสำเร็จ กิจกรรมต่าง ๆ ควรเสริมซึ่งกันและกัน สร้างระบบที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก “ความเหมาะสม” นี้ นำไปสู่ประสิทธิภาพที่มากขึ้น ความแตกต่างที่แข็งแกร่งขึ้น และความสามารถในการทำกำไรที่ดีขึ้น

- ความยั่งยืนมาจากระบบ: ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่ง ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยระบบกิจกรรมที่สอดคล้องกัน เป็นเรื่องยากสำหรับคู่แข่งที่จะคัดลอกมากกว่ากิจกรรมหรือคุณสมบัติแต่ละอย่าง สิ่งนี้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนและนำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

- การเลียนแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอาจไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด: ผู้ประกอบการควรมุ่งเน้นไปที่การระบุและพัฒนาจุดแข็งและข้อได้เปรียบในการแข่งขันของตนเอง

- การเติบโตไม่ควรมาพร้อมกับการสูญเสียการมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์: การขยายไปสู่ตลาดหรือสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ โดยไม่มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนสามารถเจ๊งจากตำแหน่งของบริษัทและนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง

- ภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งเป็นสิ่งจำเป็น: ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ยากลำบาก สื่อสารกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้มั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหมดสอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนตำแหน่งที่เลือก

ทั้งนี้ ผู้เขียนหวังว่าการเข้าใจและนำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ ผู้ประกอบการจะสามารถวางตำแหน่งตนเองให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูงขึ้น

References

- Besanko, D. A., Dranove, D. S., Schaefer, M., & Shanley, M. (2013). *Economics of Strategy* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Kasikorn Bank. (21 Dec 2024.) *Business boom-bust in 2025: Business still faces many risk factors*. https://www.kasikornbank.com/th/personal/the-wisdom/articles/Pages/kr-special_business2025.aspx
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Oberholzer-Gee, F. (2021). *Better, Simpler Strategy: A Value-Based Guide to Exceptional Performance*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a New Introduction*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competencies of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.