

ความสัมพันธ์ของห่วงโซ่คุณค่ากับต้นทุนของธุรกิจในอนาคต

The relationship of the value chain to the cost of the future business

ณัฐพงษ์ แท้มแก้ว^{1*}, สุขใจ ตันวีณุกูล², อนุสรณ์ ศรีสวัสดิ์³, สิริพร ทัดทวี⁴, สุกันตา มันทนา⁵

Nattapong Taekae^{1*}, Sukjai Tanveenukool², Anusorn Srisawat³,

Siriporn Tattawee⁴, Sukanta Muntana⁵

^{1,3,4} สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

^{2,5} สาขาวิชาการจัดการนวัตกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

^{1,3,4} Major in International Logistics and Supply Chain Management, Faculty of Business Administration, Kirk University

^{2,5} Major in Innovation Management, Faculty of Business Administration, Kirk University

*Corresponding author email: Nattapong.tam@hotmail.com

Received 12Aug 2021 Revised 22 Oct 2021 Accepted 15 Nov 2021

บทคัดย่อ

ห่วงโซ่คุณค่า คือ ตารางที่รวมกิจกรรม และกระบวนการในบริษัท ทั้งหมด ตั้งแต่ ฝ่ายบุคคล เทคโนโลยี การจัดซื้อ หาวัตถุดิบ การผลิต การตลาด การขาย ไปจนถึงสินค้าออกไปถึงมือผู้บริโภค โดยจะแยกกิจกรรมออกเป็น 2 ส่วนอย่างชัดเจนเพื่อให้ไม่สับสนคือ กิจกรรมที่สนับสนุนบริษัท เช่น การพัฒนาเทคโนโลยี ฝ่ายบุคคล การจัดซื้อ และกิจกรรมหลักของบริษัท เช่น การนำวัตถุดิบเข้ามา ผลิต เตรียมจัดจำหน่าย การตลาด การขาย และบริการหลังการขาย เป็นต้น ห่วงโซ่คุณค่าคือการรวมกันของระบบที่บริษัทหรือองค์กรใช้ในการสร้างรายได้ กล่าวคือห่วงโซ่คุณค่าประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งรวมถึงกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ขององค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ทั้งหมด และเมื่อลองทำห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท ในแต่ละส่วนได้แล้ว ก็ค่อยๆ ปรับปรุงไปทีละส่วน โดยเริ่มจากส่วนที่แก้ไขได้ง่าย และได้ผลลัพธ์ที่ดีก่อน เมื่อแก้ไขส่วนย่อยเหล่านี้จนเริ่มมีประสบการณ์แล้วก็เริ่มแก้ไขส่วนที่ใหญ่ขึ้นไปอีกได้ เพราะ การ

วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าไม่ได้มีสำหรับใครคนใดคนหนึ่งในองค์กร แต่มีสำหรับทุกแผนกในองค์กรที่มีหน้าที่ในแต่ละส่วนภายในบริษัท เพื่อที่จะพูดคุย และปรึกษารื้อกันว่าจะสามารถดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่คุณค่าอย่างไรได้บ้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้าและบริษัท ทั้งนี้ต้องกำหนดแนวทาง และกลยุทธ์ของบริษัทให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้ทั้งองค์กรรู้ว่าเป้าหมายในการสร้างคุณค่า และบริหารต้นทุนนั้นทำเพื่ออะไร และเพราะอะไรจึงได้ผลอย่างแพร่หลาย

คำสำคัญ: ห่วงโซ่คุณค่า, การลดต้นทุน, ธุรกิจ

Abstract

The value chain is a table that includes activities. And all processes in the company, from human resources, technology, procurement, procurement, raw materials, production, marketing, sales until the product reaches the consumer. The activities are clearly separated into 2 parts to avoid confusion. Activities that support a company, such as technology development, human resources, procurement, and key company activities such as raw material input, production, preparation for distribution, marketing, sales, and after-sales services, etc. A value chain is a combination of systems by which a company or organization used to generate income In other words, the value chain consists of various subsystems. Used to create a product or service this includes the process from start to finish.

Value chain analysis helps executives and managers of the organization can see the whole business and when trying to make a company's value chain in each section, it will gradually improve one by one. Starting with the easy-to-edit section and get good results first once you've experienced these subsections, you can begin to edit larger ones, because Value Chain Analysis isn't for just anyone in your organization. But there are all departments in the organization that have functions in each part of the company. To talk and discuss how each step of the value chain can be implemented in the best

interests of customers and the company. And the company's strategy to be clear first so that the whole organization knows the goal of creating value and what is the cost management for? And why is it so widely effective.

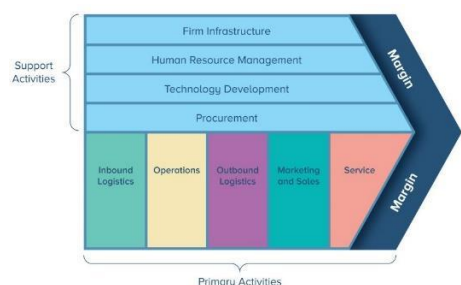
Keywords: value chain, cost reduction, business

บทนำ

หัวใจสำคัญเรื่องหนึ่งในหลักการกลยุทธ์ตลาดของ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) บิดาแห่ง Five Forces Model และหลักกลยุทธ์การตลาดและธุรกิจผู้โด่งดัง คือ การโฟกัสกลุ่มลูกค้าโดยกลยุทธ์หลัก 2 ประการ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง โดยเริ่มจากการรู้จักจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัทก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถนี้ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไรยกตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเหล็กกล้า คุณภาพดี อาจจะนำความสามารถนี้ไปผลิตมีดพับสำหรับพกพาที่มีคุณภาพดีและทนทานกว่าบริษัทอื่นๆ หรือ บริษัท NAVER Japan ซึ่งมีความชำนาญด้านบริการการหาข้อมูล (Search Engine) แพลตฟอร์มเกม และ Web portal ที่หันมาสนใจพัฒนาแอปพลิเคชันส่งข้อความผ่านสมาร์ทโฟน ก็ได้ใช้ความชำนาญในเรื่องการพัฒนา

โปรแกรมมาสร้างแอปพลิเคชันส่งข้อความ ซึ่งก็คือแอปพลิเคชันยอดนิยมอย่าง LINE

ทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือ ทฤษฎีที่คิดค้นขึ้นโดย Michael Porter (ไมเคิล พอร์เตอร์) ซึ่งเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยหลักการนี้ถูกเขียนลงในหนังสือที่ชื่อว่า Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance ในปี 1985 ซึ่งแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านั้น สามารถวัดได้จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ Primary Activities และ Support Activities ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของห่วงโซ่คุณค่ามีเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท Porter ซึ่งเป็นที่รู้จักจากพลังทั้งห้าของ Porter ได้วางวิธีการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าไว้ในหนังสือ Competitive Advantage ในปี 1985 โดยพยายามกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท โดยสังเกตว่าเกิดจากกระบวนการของบริษัท เช่น การตลาดและกิจกรรมสนับสนุน โดยแบ่งการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าออกเป็นห้ากิจกรรมหลัก จากนั้นเขาแบ่งกิจกรรมออกเป็นสี่กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลัก กิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ การขนส่งขาเข้า การดำเนินงาน การขนส่งขาออก การตลาดและการขาย และการบริการ เป้าหมายของกิจกรรมทั้งห้าชุดคือการสร้างมูลค่าที่สูงกว่าต้นทุนในการทำกิจกรรมนั้น ดังนั้นจึงสร้างผลกำไรที่สูงขึ้น ต่อไปนี้คือกิจกรรมหลักห้าประการที่สำคัญกิจกรรมหลัก (Primary Activities) บริษัท ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กิจกรรมหลัก

โดยในมุมมองของห่วงโซ่คุณค่าแบ่งเป็น 5 กิจกรรม คือ Inbound Logistics คือ การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ Operations คือ การผลิตสินค้าหรือบริการ Outbound Logistics คือ การขนส่งและจัดเก็บสินค้า Marketing and Sales คือ การตลาดและการขาย Service คือ การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย (Michael E. Porter, 2021)

1. โลจิสติกส์ขาเข้า ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ เช่น การรับ การจัดเก็บ การควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ โดยเทคโนโลยีในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การส่งถ่ายวัสดุ การจัดเก็บวัสดุ การสื่อสาร การทดสอบและระบบข้อมูลตัวอย่างเช่น สำหรับบริษัทอิคอมเมิร์ซ โลจิสติกส์ขาเข้าจะเป็นการรับและจัดเก็บผลิตภัณฑ์จาก

ผู้ผลิตที่มีแผนจะขาย (Dekker, H. C., 2003)

2. ปฏิบัติการ กิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่าโดยการแปลงสภาพวัตถุดิบจนกลายเป็นสินค้าหรือบริการ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้จะประกอบไปด้วย กระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ การขนถ่ายวัสดุ การบรรจุหีบห่อ การรักษาสภาพ การทดสอบ การออกแบบและจัดการสิ่งปลูกสร้าง และระบบข้อมูลรวมถึงขั้นตอนการแปลงวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการสำเร็จรูป ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนอินพุตทั้งหมดให้พร้อมเป็นเอาต์พุต ในตัวอย่างอีคอมเมิร์ซข้างต้น จะรวมถึงการเพิ่มฉลากหรือตราสินค้าหรือบรรจุผลิตภัณฑ์หลายรายการเป็นชุดเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ (Rabelo, L., 2007)

3. โลจิสติกส์ขาออก กิจกรรมที่ดำเนินการส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้า รวมถึงการจัดเก็บสินค้า การเติมเต็มความต้องการของลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การขนส่ง การขนถ่ายวัสดุ การสื่อสาร ระบบข้อมูล และการบรรจุหีบห่อ กิจกรรมทั้งหมดในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายไปยังผู้บริโภคถือเป็นการขนส่งขาออก ซึ่งรวมถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่ยังรวมถึง

ระบบการจัดเก็บและการกระจาย และสามารถเป็นได้ทั้งภายนอกและภายในสำหรับบริษัทอีคอมเมิร์ซข้างต้น ซึ่งรวมถึงการจัดเก็บผลิตภัณฑ์สำหรับการจัดส่งและการจัดส่งจริงของผลิตภัณฑ์ดังกล่าว (Taylor, D. H., 2005)

4. การตลาด และการขาย กิจกรรมใดๆที่ทำให้ผู้ซื้อดำเนินการจัดหาสินค้า รวมไปถึงการเลือกช่องทางโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการกำหนดราคาสินค้าเป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มการมองเห็นและกำหนดเป้าหมายลูกค้าที่เหมาะสม เช่น การโฆษณา การส่งเสริมการขาย และราคา รวมอยู่ในการตลาดและการขายโดยพื้นฐานแล้ว นี่คืกิจกรรมทั้งหมดที่ช่วยโน้มน้าวให้ผู้บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท ต่อจากตัวอย่างข้างต้น บริษัทอีคอมเมิร์ซอาจแสดงโฆษณาบน Instagram หรือสร้างรายชื่ออีเมลสำหรับการตลาดทางอีเมล

5. บริการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมเพื่อรักษาผลิตภัณฑ์และปรับปรุงประสบการณ์ของผู้บริโภค กิจกรรมในการรักษาสภาพของสินค้าหลังการขายรวมถึงการซ่อมและให้บริการกับลูกค้า โดยเทคโนโลยีที่ใช้ในกิจกรรมนี้ประกอบไปด้วย การบริการ การทดสอบ การสื่อสาร และระบบข้อมูล เช่น การบริการลูกค้า

การบำรุงรักษา การซ่อมแซม การคืนเงิน และการแลกเปลี่ยน สำหรับบริษัทอิตาลี่คอมเมอร์ซ อาจรวมถึงการซ่อมหรือเปลี่ยนหรือการรับประกัน

Support Activities (กิจกรรมสนับสนุน)



ภาพที่ 3 กิจกรรมสนับสนุน

ปัจจุบันบริษัทต่างๆ สามารถปรับปรุงกิจกรรมหลักของห่วงโซ่คุณค่าของตนเพิ่มเติมได้ด้วยกิจกรรมรอง กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าทำอย่างนั้น พวกเขาสนับสนุนกิจกรรมหลัก การสนับสนุนหรือกิจกรรมรองโดยทั่วไปจะมีบทบาทในแต่ละกิจกรรมหลัก (Michael E. Porter, 2021) เช่น Firm Infrastructure คือ โครงสร้างพื้นฐานองค์กร เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการองค์กร Human Resource Management คือ การบริหารบุคลากร Technology Development คือ การพัฒนาเทคโนโลยีและ Procurement คือ การจัดซื้อนี่คือกิจกรรมสนับสนุนที่ประการ

6. การจัดหาและการจัดซื้อ (Procurement) การจัดซื้อคือการได้มา

ซึ่งปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรสำหรับบริษัท นี่คือนิติวิธีที่บริษัทได้รับวัตถุดิบ ซึ่งรวมถึงการค้นหาและเจรจาราคากับซัพพลายเออร์และผู้ขาย สิ่งนี้เกี่ยวข้องอย่างมากกับกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์เข้าซึ่งบริษัทอิตาลี่คอมเมอร์ซจะมองหาการจัดหาวัสดุหรือสินค้าเพื่อขายต่อ (Savino, M. M., 2015)

7. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนาฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์และรักษาพนักงานที่จะเติมเต็มกลยุทธ์ทางธุรกิจตลอดจนช่วยออกแบบ ทำการตลาด และขายผลิตภัณฑ์โดยรวมแล้ว การจัดการพนักงานมีประโยชน์สำหรับกิจกรรมหลักทั้งหมดโดยที่พนักงานและการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการตลาด การขนส่ง และการดำเนินงานและอื่นๆ (Anandajayasekaram, P., 2009)

8. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) โครงสร้างพื้นฐานครอบคลุมระบบสนับสนุนของบริษัทและฟังก์ชันที่ช่วยให้สามารถรักษาการ

ดำเนินงานได้ ซึ่งรวมถึงหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี กฎหมาย และการบริหารทั้งหมด รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานที่มีความมั่นคงจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลักทั้งหมด (Anandajayasekeram, P., 2009)

9. การวิจัยและการพัฒนา (Technology Development) การพัฒนาเทคโนโลยีใช้ในระหว่างการพัฒนาและพัฒนา และอาจรวมถึงการออกแบบและพัฒนาเทคนิคการผลิตและกระบวนการอัตโนมัติ ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ขั้นตอน และความรู้ด้านเทคนิค โดยรวมแล้ว ธุรกิจที่ทำงานเพื่อลดต้นทุนด้านเทคโนโลยี เช่น การเปลี่ยนจากระบบจัดเก็บข้อมูลฮาร์ดแวร์ไปเป็นคลาวด์ คือการพัฒนาเทคโนโลยี (Rich, K. M., 2011)

กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าของ Michael Porter ถูกใช้เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันใน Framework ที่ถูกนำมาใช้ในธุรกิจอย่างแพร่หลาย และค่อนข้างเวิร์คมากในการทำ ความเข้าใจกระบวนการของทั้งองค์กร เพื่อให้เราสามารถ ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทั้งหมด การวิเคราะห์ Value Chain ของบริษัท เพื่อประเมินคุณค่า และต้นทุนในแต่ละ

กิจกรรม การวิเคราะห์ Value Chain ช่วยให้ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ขององค์กรสามารถมองเห็นภาพรวมของธุรกิจได้ทั้งหมด และเมื่อลองทำ Value Chain ของบริษัท ในแต่ละส่วนได้แล้ว ก็ค่อยๆ ปรับปรุงไปที่ละส่วน โดยเริ่มจากส่วนที่แก้ไขได้ง่าย และได้ผลลัพธ์ที่ดีก่อน เมื่อแก้ไขส่วนย่อยเหล่านี้จนเริ่มมีประสบการณ์แล้วก็เริ่มแก้ไขส่วนที่ใหญ่ขึ้นไปอีกได้ โดย Value Chain Analysis ไม่ได้มีสำหรับใครคนใดคนหนึ่งในองค์กร แต่มีสำหรับทุกแผนกในองค์กรที่มีหน้าที่ในแต่ละส่วนภายในบริษัท เพื่อที่จะพูดคุยและปรึกษากันว่า จะสามารถดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของ Value Chain อย่างไรได้บ้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับลูกค้า และบริษัททั้งนี้ต้องกำหนดแนวทาง และกลยุทธ์ของบริษัทให้ชัดเจนก่อน เพื่อให้ทั้งองค์กรรู้ว่าเป้าหมายในการสร้างคุณค่า และบริหารต้นทุนนั้นทำเพื่ออะไร ลองมาดูตัวอย่างกันว่ากลยุทธ์ยอดนิยมที่หลายบริษัทใช้มีอะไรบ้าง ดังตัวอย่างกลยุทธ์ ธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

Cost Leadership คือ กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยการเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมต่างๆ จะเน้นด้านการลดต้นทุนเป็นหลัก

Differentiation คือ กลยุทธ์ในการทำธุรกิจให้แตกต่าง ซึ่งการพัฒนา และสร้างคุณค่า ก็จะเน้นไปในด้านการทำสินค้าหรือบริการออกมาแตกต่าง เป็นต้น

ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จากนั้นก็ทำการวิเคราะห์ต้นทุนว่าส่วนไหนบ้างที่ใช้ต้นทุนมากกว่าปกติ และสามารถที่จะลดต้นทุนได้อย่างไรบ้าง เช่น ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนวัตถุดิบ เป็นต้น หรือจะปรับตัววัตถุดิบ เทคโนโลยี บริการหลังการขาย อย่างไร เพื่อให้แตกต่างจากคู่แข่ง เพราะ Framework นี้สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งในองค์กรขนาดใหญ่ ธุรกิจ SME หรือแม้กระทั่งธุรกิจส่วนตัว ซึ่งจะช่วยให้เพิ่ม Competitive Advantage ให้ธุรกิจได้ จากการสร้างคุณค่าให้สินค้า ลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทั้ง Primary Activities และ Support Activities

ตัวอย่างของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ อย่างเช่น สายการบินต้นทุนต่ำที่ตัดบริการอื่นๆ ที่สายการบินแบบเดิมมีออกให้คงเหลือแต่บริการหลักของสายการบิน คือการขนส่งคนในราคาถูกเท่านั้น ส่วนลูกค้าคนไหนต้องการได้บริการเพิ่มเติมสามารถจ่ายเงินเพื่อซื้อบริการได้ โดยสายการบินต้นทุนต่ำแห่งแรกของโลก คือ สายการบิน เซาท์เวสต์ แอร์ไลน์

(Southwest Airlines) นั่นเอง โดยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่จริงแล้วไม่ได้หมายถึงการตัดลดบริการด้านอื่นเพื่อลดราคาตัวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำการกิจกรรมทุกอย่างเพื่อการบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุดอีกด้วย เช่น เซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ใช้เครื่องบินทุกลำเป็นรุ่นเดียวกันทั้งหมดเพื่อง่ายต่อการบำรุงรักษา และการสั่งอะไหล่เพื่อใช้ในการซ่อมแซมก็สามารถสั่งได้ในปริมาณมากๆ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าการมีเครื่องบินหลายๆ รุ่น จากผู้ผลิตหลายราย หรือกรณีของ AirAsia Thailand ใช้การสั่งเครื่องบินร่วมกันกับ AirAsia ของมาเลเซียและเครือของ AirAsia ในเอเชียทำให้ซื้อเครื่องบินได้จำนวนมาก ส่งผลให้มีอำนาจต่อรองกับบริษัทผู้ขายมากกว่าสายการบินอื่นๆ มาก (คลังความรู้ ธุรกิจ, 2561)

สำหรับกรณีศึกษาของกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่คลาสสิกมากคือ บริษัท อีเกีย (IKEA) โดยอีเกียออกแบบวิธีการดำเนินการโดยเน้นให้เกิดค่าใช้จ่ายของบริษัทน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น การสร้างร้านให้มีขนาดใหญ่มากๆ ในพื้นที่ชานเมือง ที่ราคาที่ดินไม่สูง (ที่ดินชานเมืองราคาถูกกว่าในเมือง ด้วยความที่ที่ดินราคาถูกทำให้สามารถซื้อที่ดินได้มากและสร้างร้านขนาดใหญ่ได้) มีที่จอดรถขนาด

ใหญ่ เพราะว่าลูกค้าที่มาซื้อของมักขับรถมา อีเกียแทบไม่มีพนักงานแนะนำสินค้า แต่ใช้การตกแต่งร้านด้วยการจัดวางเฟอร์นิเจอร์ให้เป็นเหมือนห้องตัวอย่าง เพื่อให้ลูกค้าเมื่อเดินชมร้านในส่วนที่ตกแต่งแบบนี้แล้วเข้าใจได้ทันทีว่าสินค้านี้คืออะไร โดยใช้ร่วมกับป้ายแนะนำสินค้าที่แขวนติดอยู่กับสินค้า นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความรู้สึกอยากซื้อสินค้าของลูกค้าอีกด้วย และนี่ก็เป็นอีกเหตุผลที่สโตร์ของอีเกียมีขนาดใหญ่มาก เพราะใช้เป็นโชว์รูม แสดงการตกแต่งห้องจากเฟอร์นิเจอร์ได้ครบทุกห้องในบ้านและเก็บสินค้าได้ปริมาณมากด้วย สำหรับในต่างประเทศ การซื้อเฟอร์นิเจอร์จากอีเกียจะไม่มีบริการติดตั้ง โดยลูกค้าที่มาซื้อสินค้าส่วนมากเป็นลูกค้าอายุไม่มากนักนิยมสินค้าที่ราคาไม่แพงแต่มี Design ดี ในส่วนนี้ทำให้อีเกียเน้นการออกแบบเฟอร์นิเจอร์ที่มีรูปลักษณ์สวยงาม แต่ต้นทุนการผลิตไม่สูงได้ และเนื่องจากลูกค้าเป็นคนอายุน้อยดังนั้นการมีบริการช่างประกอบสินค้าเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ส่วนนี้เป็นการลดการจ้างช่างประกอบสินค้า ที่เป็นกลยุทธ์สำคัญจริงๆ คือ การออกแบบเฟอร์นิเจอร์ให้สามารถถอดและใส่ลงในกล่องรูปสี่เหลี่ยมแบนและยาวได้ ทำให้ลูกค้าสามารถขนเฟอร์นิเจอร์

ไปที่บ้านได้สะดวก นอกจากนั้นยังทำให้สามารถเก็บสินค้าในคลังสินค้าได้ปริมาณมากกว่าคู่แข่งในพื้นที่เท่ากันอีกด้วย (Michael E. Porter., 2021)

สุดท้าย ศูนย์อาหารภายในอีเกียจะเหมือนโรงอาหารมหาวิทยาลัย คือลูกค้าต้องนำภาชนะที่ใส่อาหารไปเก็บเอง ทำให้ไม่มีต้นทุนพนักงานเก็บภาชนะทั้งหมดนี้ประกอบกันทำให้อีเกียมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ แต่ลูกค้าก็ได้สิ่งที่ทดแทนไปคือ สามารถซื้อเฟอร์นิเจอร์ได้ในราคาถูกกว่าซื้อจากที่อื่น

ตัวอย่างของบริษัทที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง สำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ ตัวอย่าง เช่น บริษัท Zipcar ที่เป็นบริษัทให้เช่ารถแบบ On-Demand ซึ่งลูกค้าสามารถเช่ารถใช้เป็นรายชั่วโมงได้ ซึ่งทำให้บริษัทได้กลุ่มคนที่ต้องการเช่ารถเป็นเวลาไม่นานมาเป็นลูกค้าหรือว่าเป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างที่เป็นบริษัทระดับโลกที่เรารู้จักกันดีอย่างเช่น แบรนด์เสื้อผ้า ZARA ที่กลยุทธ์ของบริษัทไม่ใช่การขายเสื้อผ้าราคาถูก แต่กลยุทธ์ของซาราคือ ความเร็ว กล่าวคือซารามีทีม Designer ที่คอยติดตามเทรนด์แฟชั่นใหม่ๆ และออกแบบเสื้อผ้าตามกระแสนิยมได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย และ

เน้นการออกคอลเลกชันเสื้อผ้าใหม่ดีกว่า คู่แข่งรายอื่นๆ และผลิออกมาแต่ละรุ่น ในปริมาณจำกัด ทำให้เสื้อผ้าแต่ละรุ่นเป็นเหมือน Limited Edition ที่ลูกค้าแต่ละคนเป็นเจ้าของได้แบบไม่ซ้ำแบบใคร และร้านของซาร่าจะอยู่ในตัวเมืองที่สามารถแสดงสินค้าให้ลูกค้าได้เห็นอย่างรวดเร็ว จากกลยุทธ์นี้เป็นเหมือนการกระตุ้นให้ลูกค้ามาซื้อเสื้อผ้าจากร้านด้วยความถี่มากกว่าคู่แข่งเพราะแต่ละคนต้องการเป็นเจ้าของเสื้อผ้าทันสมัยที่ไม่ซ้ำกับใคร แต่การที่ซาร่าสามารถทำแบบนี้ได้ไม่ใช่สิ่งที่ใครก็สามารถเลียนแบบได้ เพราะซาร่าไม่ได้มีแค่กลยุทธ์ในการผลิตสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะเท่านั้น แต่การสร้างระบบบริหารและโครงสร้างบริษัททุกอย่างที่ซาร่าทำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์นี้ประสบความสำเร็จ ถ้ามองว่าซาร่าทำอย่างไร ก็เริ่มจากการสร้างระบบการบริหารแบบแบนราบคือ ไม่มีลำดับชั้นของการบริหารมากมาย แต่เน้นการแบ่งแผนกเท่าที่จำเป็นและเกือบขึ้นตรงกับ CEO หรือว่ามีผู้บริหารระดับรองน้อยที่สุดและทีมงานออกแบบ ทีมผลิต ทีมการตลาด ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อการสื่อสารกันเกี่ยวกับความคืบหน้าในการทำงาน และการแก้ปัญหาอย่างคล่องตัว การมีร้านในเมืองถึงจะเสียค่าเช่าแพงกว่าแต่ก็ทำให้

ลูกค้าสามารถเข้าถึงแฟชั่นเสื้อผ้าใหม่ ๆ ได้ง่ายกว่าด้วย ที่สำคัญเสื้อผ้าของซาร่าจะไม่ส่งไปถึงร้านแบบใส่กล่องไปแต่จะรีดให้เรียบร้อยแล้วใส่ไม้แขวนเสื้อส่งถึงร้าน พร้อมวางขายได้ทันที จะต่างกับแบรนด์อื่นที่ต้องไปจัดและรีดเสื้อผ้าอีกทีก่อนนำขึ้นแขวนโชว์ในร้าน (Michael E. Porter., 2021)

กล่าวคือ บริษัทสามารถจะขายสินค้าได้มากโดยการทำให้ราคาสินค้าถูกกว่าคู่แข่ง กรณีสินค้าไม่มีความแตกต่างกันมาก ไม่ก็ทำให้สินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือว่ามีความเหนือกว่า ทำให้สามารถขายสินค้าได้โดยไม่ต้องแข่งด้านราคา ดังนั้น ปัจจัยสำคัญคือการสร้างความรับรู้ให้ลูกค้าว่าบริษัทเราเน้นที่กลยุทธ์ใด ระหว่างการขายสินค้าในราคาถูกกว่า หรือว่าขายสินค้าที่มีคุณภาพหรือความแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นมากกว่า นั่นเองครับ ซึ่งการวางตำแหน่งทางธุรกิจแบบไหนก็จะมีวิธีการบริหารและรายละเอียดต่างๆ ไม่เหมือนกัน ดังนั้น ในการเลือกกลยุทธ์ควรเลือกที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง และเน้นที่กลยุทธ์นั้นเพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายของกลยุทธ์ของเราได้อย่างชัดเจน และก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

คลังความรู้ ธุรกิจ. (2561). เข้าใจหลักกล

ยุทธ์การตลาดของ Michael E.

Porter ในมุมมองแบบ

เศรษฐศาสตร์. วันที่ 15

พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ

20 กันยายน 2564,

[https://www.finnomena.co](https://www.finnomena.com/investment-)

m/investment-

reader/michael-e-porter/.

_____. (2561). เข้าใจหลักกลยุทธ์

การตลาดของ Michael E.

Porter ในมุมมองแบบ

เศรษฐศาสตร์. วันที่ 15

พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ

20 กันยายน 2564,

[https://www.](https://www.finnomena.com/investment-)

finnomena.com/investment-

reader/michael-e-porter/.

Anandajayasekeram, P., &

Gebremedhin, B. (2009).

Integrating innovation

systems perspective and

value chain analysis in

agricultural research for

development: Implications

and challenges (Vol. 16).

ILRI (aka ILCA and ILRAD).

_____. (2009). Integrating

innovation systems

perspective and value chain

analysis in agricultural

research for development:

Implications and challenges

(Vol. 16). ILRI (aka ILCA and

ILRAD).

Dekker, H. C. (2003). Value chain

analysis in interfirm

relationships: a field study.

Management accounting

research, 14(1), 1-23.

Michael E. Porter.

(2021)."Competitive

Advantage: Creating and

Sustaining Superior

Performance, Management

accounting research, Pages

39-40.

_____. (2021). "Competitive

Advantage: Creating and

Sustaining Superior

Performance, Management

accounting research, Pages

39-40.

- Michael E. Porter. (2021). หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน Understanding Michael Porter. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564, <https://www.finno-mena.com/investment-reader/michael-e-porter/>.
- Michael E. Porter. (2021). หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน Understanding Michael Porter. วันที่ 15 พฤศจิกายน 2561, สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2564, <https://www.finno-mena.com/investment-reader/michael-e-porter/>.
- Rabelo, L., Eskandari, H., Shaalan, T., & Helal, M. (2007). Value chain analysis using hybrid simulation and AHP. International Journal of Production Economics, 105(2), 536-547.
- Rich, K. M., Ross, R. B., Baker, A. D., & Negassa, A. (2011). Quantifying value chain analysis in the context of livestock systems in developing countries. Food Policy, 36(2), 214-222.
- Savino, M. M., Manzini, R., & Mazza, A. (2015). Environmental and economic assessment of fresh fruit supply chain through value chain analysis. A case study in chestnuts industry. Production Planning & Control, 26(1), 1-18.
- Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.