

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมแบบ BANI* STRATEGIC MANAGEMENT IN A BANI ENVIRONMENT

วิภาวี วลีพิทักษ์เดช*, สวรรยา พินเนียม, สุริสา ประสิทธิ์แสงอารีย์

Vipavee Valeepitakdej*, Sawanya Pinniem, Surisa Prasitsaengaree

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Suan Dusit University, Bangkok, Thailand

*Corresponding author E-mail: mynameaon24@gmail.com

*Tel: 02-244-5780

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอมุมมองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสมควรต้องสอดคล้องกับบริบทของโลก ในอดีตสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นสิ่งที่คาดเดาสถานการณ์ได้ การจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรจึงสามารถมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบอย่างยั่งยืน องค์กรทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์ตัวแบบแรงกดดันทั้ง 5 ประการ เพื่อตรวจสอบสถานการณ์ของอุตสาหกรรมและเลือกเครื่องมือกลยุทธ์ นอกจากนั้นองค์กรยังได้สร้างความได้เปรียบจากการสะสมทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ โดยองค์กรบริหารการใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีฐานทรัพยากร แต่เมื่อไม่นานนี้สถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก สภาพแวดล้อมจึงมีความเปราะบาง สร้างความวิตกกังวลให้ผู้คน ไม่สามารถประเมินทิศทางที่เป็นเส้นตรงได้และมีความเข้าใจได้ยาก การจัดทำกลยุทธ์เช่นเดิมที่ต้องการเติบโตอย่างยั่งยืนจึงเป็นไปได้ยาก กลยุทธ์ในยุคนี้จึงควรมีความคล่องตัว หยิบฉวยผลประโยชน์ระยะสั้นอย่างรวดเร็ว และเต็มใจที่จะละทิ้งเพื่อปรับกลยุทธ์ใหม่ตามทฤษฎีความได้เปรียบชั่วคราว รวมทั้งกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นควรได้รับความชอบธรรมจากสังคมด้านคุณประโยชน์ แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างบรรทัดฐานใหม่ จนเป็นที่ยอมรับตามหลักทฤษฎีการยอมรับจากสังคม ดังนั้นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ยุคนี้จึงเป็น การต่อสู้กับการอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและท้าทาย บทความนี้มีประโยชน์ต่อผู้บริหารและธุรกิจในการตรวจสอบสถานการณ์ที่เปราะบางและลดความเสี่ยงในการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, ทฤษฎีฐานทรัพยากร, สภาพแวดล้อมแบบ BANI, กลยุทธ์ความได้เปรียบชั่วคราว, ทฤษฎีความชอบธรรม

Abstract

This article aims to present a critical perspective on strategic management, which fundamentally serves as the heart of all business operations through a relevant literature review. The formulation of an appropriate strategy must intricately align with the global context. In the past, the business environment was largely stable and predictable. Consequently, organizational strategy formulation could confidently focus on creating a sustainable competitive advantage. Organizations traditionally utilized the five forces model to rigorously examine industry



conditions. Furthermore, organizations built internal advantages by accumulating strategic resources that were valuable, rare, and inimitable, managing these assets efficiently in accordance with the Resource-Based View (RBV) theory. Recently, however, global circumstances have undergone unprecedented and massive transformations. As a result, the current environment has become highly brittle, anxious, non-linear, and incomprehensible. Then, relying on traditional strategies aimed at permanent, sustainable growth is increasingly difficult. Strategies in this era must instead prioritize extreme agility. Organizations must be capable of capturing short-term benefits rapidly and willing to disengage and pivot to new initiatives, according to the Transient Advantage theory. Additionally, any formulated strategy must actively secure legitimacy from society. This involves delivering pragmatic utility, demonstrating the responsibility to the public, and establishing widely accepted new norms, firmly grounded in Legitimacy Theory. Therefore, the most appropriate strategic approach for era's context is a dynamic battle for survival and relevance within a volatile and challenging environment. This article is then beneficial for executives and businesses in navigating fragile situations and mitigating risks in business strategy formulation.

Keywords: Strategic Management, Resource-Based View BANI, Environment, Transient Advantage, Legitimacy Theory

บทนำ

การจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจที่เผชิญต้องสอดคล้องกับบริบทของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ในขณะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง แตกต่างไปจากเดิมอย่างมากมาย หากมองย้อนกลับไปในอดีตจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมักจะปรากฏในรูปแบบของ VUCA ซึ่งการดำเนินธุรกิจจะถูกกระทบจากความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) อาทิ ความผันผวนของราคาน้ำมัน ความไม่แน่นอนของสงครามการค้า ความซับซ้อนของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่ไม่คุ้นเคย และความคลุมเครือของพฤติกรรมผู้บริโภคต่อสินค้าขององค์กร แนวทางการรับมือที่องค์กรธุรกิจปฏิบัติอย่างคุ้นเคยได้แก่ การสร้าง ความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผันผวน การสร้างข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจแก้ปัญหาความไม่แน่นอน การปรับโครงสร้างและกระบวนการภายในองค์กรเพื่อต่อสู้กับความซับซ้อน จากภายนอก และการทดลองทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความคลุมเครือจนได้ทราบผลลัพธ์ที่ชัดเจน (Bennett, N. & Lemoine, G. J., 2014)

อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 เป็นต้นมา สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความโกลาหลยิ่งกว่าเดิม จากปัญหาตามรูปแบบของ VUCA พัฒนาไปสู่สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจรูปแบบใหม่ภายใต้กรอบของ BANI ซึ่งทำให้เห็นถึงปรากฏการณ์ความเปราะบางขององค์กร (Brittle) ระบบการจัดการธุรกิจที่เคยคิดว่าแข็งแกร่งจากในอดีตพร้อมที่จะถูกโค่นล้มลงจนไร้ประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Just In Time (JIT) ที่มุ่งเน้นกระบวนการผลิตสินค้าอย่างพอดี ไม่เก็บสินค้าไว้ในคลังเพื่อประสิทธิภาพของการควบคุมต้นทุน แต่เมื่อเผชิญกับสถานการณ์การปิดโรงงานผลิตต่อให้หลังจากการระบาดของโควิด 19 ทั่วโลก ทำให้เกิดการตัดขาดและหยุดชะงักของโซ่อุปทาน ระบบการผลิตแบบ JIT จึงกลับกลายเป็นสิ่งที่มี ความเปราะบางและ เป็นปัญหา เนื่องจากไม่มีสินค้าสำรองไว้อย่างเพียงพอ นอกจากนั้นการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์ก็ทำให้เกิดสถานการณ์ของความวิตกกังวล (Anxious) เกี่ยวกับ ภัยคุกคามด้านข้อมูล ทั้งการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลที่บิดเบือน ซึ่งเพิ่มความวิตกกังวลขึ้นตรงนั้น สร้างความกลัวแก่คนทั่วโลก ไม่เว้นแม้กระทั่ง

พนักงานในองค์กร และยังพบว่าสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์แบบตรงไปตรงมา (Non-linear) อย่างที่เคยดำเนินการเหมือนในอดีต สิ่งที่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยและคิดว่าจะสร้างผลกระทบไม่รุนแรงอาจไม่เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป เหตุอันน้อยนิดอาจจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่บานปลายเกินกว่าการควบคุมได้ เช่น การแพร่ระบาดของโควิดที่มียุคเริ่มต้นเพียงแค่หนึ่งเมือง หรือปรากฏการณ์ฝนตกเพียงไม่กี่วัน แต่ก่อให้เกิดอุทกภัยสร้างความเสียหาย อย่างมหาศาล จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นในยุคนี้เป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนยากต่อความเข้าใจได้ทั้งหมด (Incomprehensive) ต่อให้มีข้อมูลมหาศาลก็อาจจะไม่สามารถหาคำตอบหรือ มีเหตุผลที่สมบูรณ์แบบได้ (Cascio, J. et al., 2025)

สถานการณ์ในรูปแบบของ BANII จึงทำให้การจัดทำกลยุทธ์องค์กรควรถูกทบทวนใหม่ โดยเฉพาะกลยุทธ์องค์กรภายใต้แนวคิดการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น ตัวแบบแรงกดดันในอุตสาหกรรม 5 ประการ (Five Forces Model) กลยุทธ์การแข่งขัน (Generic Strategies) ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View) ซึ่งถูกนำไปประยุกต์ใช้ อย่างแพร่หลาย แต่อาจไม่เพียงพอต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจแบบ BANII ที่มีความเปราะบาง วิดกกังวล คาดเดาและเข้าใจได้ยาก เช่น กรณีความขัดแย้งระหว่างสหรัฐอเมริกาและอิหร่านเป็นเหตุให้ปิดช่องแคบ ฮอรั่มซซึ่งทำให้โซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์น้ำมันดิบต้องหยุดชะงัก โครงสร้างต้นทุนของอุตสาหกรรมรวมทั้งปิโตรเคมีของธุรกิจไทยปรับตัวสูงขึ้น รวมทั้งการสร้างควมยั่งยืนให้เกิดขึ้นตลอดไปอาจเป็นเพียง ภาพลวงตา ในทางกลับกัน มุมมองของการจัดทำกลยุทธ์ในยุคนี้ถูกเสนอว่าควรเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบแบบชั่วคราว ยืดหยุ่น หยิบฉวยโอกาสสั้น ๆ และตอบสนองต่อปัญหาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สถานการณ์เปราะบาง บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์สังเคราะห์และนำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบดั้งเดิม รวมทั้งกลยุทธ์ต่อโลกยุคใหม่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่มีฐานคิดการสร้าง ความได้เปรียบชั่วคราว (Transient Advantage) ที่มีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ และกลยุทธ์ซึ่งสามารถตอบโจทย์การสร้างควมยั่งยืนต่อสังคม (Sustainability) ผ่านทฤษฎีความชอบธรรม (Legitimacy Theory)

กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Strategy) และตัวแบบแรงกดดันทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ถูกนำเสนอโดย Michael E. Porter ซึ่งมองชัยชนะของธุรกิจผ่านโครงสร้างของอุตสาหกรรม หากเข้าใจโครงสร้างอุตสาหกรรม และเลือกตำแหน่งของการเป็นผู้เล่นในพื้นที่ที่ถูกต้องก็จะสามารถสร้างกำไรและสร้างเกราะป้องกัน ความได้เปรียบขององค์กรได้ โดยที่จากโครงสร้างของอุตสาหกรรม องค์กรจะเผชิญกับบริบทที่ร่ายล้อมด้วยแรงกดดัน 5 ประการ (Porter, M. E., 1980) หรือ Five Forces Model ได้แก่

1. ภัยคุกคามของผู้เข้ามารายใหม่ (Threat of New Entrants)

อุตสาหกรรมย่อมมีคู่แข่งในตลาดเสมอ แต่อุตสาหกรรมใดที่คู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่าย ย่อมทำให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดซึ่งส่งผลกระทบต่อกำไรของผู้เล่น วิธีการที่จะช่วยป้องกันรายใหม่ไม่ให้เข้ามาโดยง่ายคือ การที่ธุรกิจต้องสร้างจุดแข็ง เช่น สร้างความได้เปรียบจากการประหยัดต่อขนาด การลงทุนสร้างโรงงานขนาดใหญ่และเทคโนโลยีขั้นสูงที่มีความทันสมัย ผลิตสินค้าได้ปริมาณมาก มีต้นทุน การผลิตโดยเฉลี่ยต่ำกว่าคู่แข่ง สิ่งนี้เป็นเครื่องมือของการกีดกันผู้เล่นรายใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม

2. พลังอำนาจการต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers)

การผลิตเกิดขึ้นได้เมื่อมีปัจจัยการผลิตซึ่งมาจากซัพพลายเออร์หรือผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งคุณภาพและราคาปัจจัยการผลิตมีผลต่อต้นทุนการผลิตและกำไร ปัจจัยการผลิตที่หายากและขายโดยซัพพลายเออร์ ไม่ก็รายจึงมีอำนาจต่อรองเหนือธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนไปซื้อปัจจัยการผลิตและบริการจากซัพพลายเออร์ รายอื่นอาจทำให้



ธุรกิจมีต้นทุนในการสับเปลี่ยน (Switching Cost) เพิ่มขึ้น องค์กรธุรกิจจึงต้องบริหารจัดการผู้ขายปัจจัยการผลิตของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับเกมการแข่งขันได้เปรียบของการแข่งขัน ในอุตสาหกรรม

3. อำนาจการต่อรองจากลูกค้า (Bargaining Power of Buyers)

รายได้ของกิจการมาจากลูกค้า แต่บางกรณีลูกค้าก็มีอำนาจในการต่อรองเหนือธุรกิจ โดยเฉพาะลูกค้าที่มีปริมาณการซื้อจำนวนมาก การยกเลิกการซื้อสินค้าของกิจการแต่เปลี่ยนไปซื้อของคู่แข่งย่อมทำให้รายได้ลดลง ธุรกิจจึงอยู่ภายใต้แรงกดดันจากลูกค้าที่อาจจะเรียกร้องให้ลดราคาสินค้า หรือให้ปรับปรุงบริการ นอกจากนี้ การขายสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง โดดเด่น เป็นสินค้าที่เหมือนคู่แข่งก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าสามารถเปลี่ยนไปซื้อผู้ขายรายอื่น หรือสร้างแรงกดดันต่อธุรกิจได้ง่ายยิ่งขึ้น

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

สินค้าของธุรกิจไม่เพียงแต่ต้องแข่งขันกับสินค้าประเภทเดียวกันจากคู่แข่งแล้ว ยังอาจถูกแย่งชิงลูกค้าจากสินค้าที่ไม่ได้อยู่ในประเภทเดียวกันแต่ทดแทนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ กรณีเช่นนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อกำไรขององค์กรและทำให้สูญเสียลูกค้าไปได้ โดยเฉพาะถ้าราคาขายสินค้าขององค์กรตั้งไว้สูงกว่าคู่แข่ง อาจเป็นผลทำให้ลูกค้าหันไปใช้สินค้าทดแทนได้ รวมทั้งองค์กรควรติดตามข้อมูล การพัฒนาสินค้าทดแทนในตลาดเพื่อวางแผนรับมือต่อสถานการณ์ การเพิกเฉย ปล่อยทิ้งไว้อาจทำให้ธุรกิจ ต้องออกจากตลาดไปอย่างถาวร เช่น กรณีคลาสสิกของธุรกิจกล้องฟิล์มถ่ายรูป

5. ความรุนแรงในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Industrial Rivalry)

อุตสาหกรรมที่มีผู้แข่งขันจำนวนมากและสินค้ามีความเหมือนกัน ผู้ขายในอุตสาหกรรมจะแย่งชิงลูกค้า ซึ่งการแข่งขันในตลาดอาจนำไปสู่การใช้วิธีการลดราคาสินค้าลงเพื่อดึงดูดความต้องการ เป็นการสร้างสงครามราคาคัดราคาซึ่งกันและกัน กำไรของอุตสาหกรรมนั้นก็จะลดลงจนทำให้ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ถูกทำลายลง (Porter, M. E., 2008)

การวิเคราะห์และตรวจสอบแรงกดดัน 5 ประการในอุตสาหกรรม (Five Forces Model) จึงเป็นกระจกส่องเพื่อให้ธุรกิจได้ตระหนักสถานการณ์อุตสาหกรรมของตนเอง ซึ่งแต่ละอุตสาหกรรมจะมีความรุนแรง ในแต่ละปัจจัยแตกต่างกันไป องค์กรจะเข้าใจว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมที่กำลังเล่นอยู่นั้นถูกกระทบด้วยปัจจัยอะไรมากที่สุด เพื่อนำไปสู่การรับมือภายใต้แนวทางการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Strategies)

Generic Strategies กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Porter, M. E., 1996) เป็นกลยุทธ์ที่มากับคู่กับ Five Forces Model โดยมีแนวคิดว่าการวางตำแหน่งองค์กรอย่างถูกต้องในอุตสาหกรรมที่ตนเป็นผู้เล่นจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการแก้เกมและป้องกันธุรกิจตนเองจากภัยคุกคาม 5 อย่างที่ต้องเผชิญในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ถูกนำเสนอ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

แนวคิดของกลยุทธ์นี้คือ การบริหารจัดการธุรกิจของตนเองให้เป็นผู้นำต้นทุนต่ำในอุตสาหกรรมซึ่งจะประสบความสำเร็จได้เมื่อเกิดการประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) มีการผลิตจำนวนมาก ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและสามารถจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีต้นทุนและราคาถูก ธุรกิจที่เลือกทำกลยุทธ์นี้จะได้เปรียบเมื่อเกิดสงครามราคาขึ้นในตลาด คู่แข่งขันจะไม่สามารถลดราคาต่ำกว่าต้นทุน ในขณะที่ต้นทุนของผู้นำทางด้านต้นทุนจะต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้นก็ยังสามารถสร้างกำไรส่วนเกินได้ อีกทั้งยังเป็นการป้องกันการเข้ามาของรายใหม่ซึ่งต้องใช้การลงทุนจำนวนมากเพื่อให้ต้นทุนการผลิตของตนต่ำเท่ากับของผู้นำด้านต้นทุนในอุตสาหกรรมถึงจะแข่งขันได้

2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะพัฒนาสินค้าและบริการของตนให้มีความแตกต่าง พิเศษกว่าคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรม ดังนั้น สินค้าจะมีคุณค่าต่อความรู้สึกของลูกค้าและยอมจ่ายด้วยราคาแพง อย่างไรก็ตาม การสร้าง

ความแตกต่างต้องมีการลงทุนนวัตกรรมสมัยใหม่ มีการให้บริการที่ดีเลิศ และต้องพยายามสร้าง แปรนด์ให้มีความโดดเด่น กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นคุณค่าของสินค้ามากกว่าการตัดราคาจากคู่แข่ง และหากสินค้า มีความพิเศษและแตกต่างก็จะมีอำนาจต่อรองเหนือลูกค้า เพราะลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ในขณะที่เดียวกันจะเป็นการกีดกันรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่ตลาดซึ่งอาจต้องใช้งบประมาณมหาศาลเพื่อลงทุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาสินค้าให้ดึงดูดลูกค้า

3. กลยุทธ์มุ่งสู่ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

การเลือกใช้กลยุทธ์รูปแบบนี้จะเป็นการเจาะตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ไม่ได้แข่งขันในตลาดวงกว้างทั่วไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มโดยใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยที่เสนอราคาต่ำจากการทำให้ต้นทุนของกิจการต่ำกว่าคู่แข่ง 2) การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มโดยใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) กลยุทธ์นี้แตกต่างจากแบบแรกตรงที่สินค้าและบริการมีความพิเศษ โดดเด่น และเสนอขายต่อตลาดเฉพาะกลุ่ม การใช้กลยุทธ์มุ่งไปที่ตลาดบางกลุ่มจะช่วยให้หลีกเลี่ยงความรุนแรงของการแข่งขันทั้งอุตสาหกรรม เพราะคู่แข่งรายใหญ่ที่มีศักยภาพอาจจะไม่สนใจตลาดเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก นอกจากนั้นยังสามารถสร้างอำนาจต่อรองลูกค้าได้ เนื่องจากสินค้าและบริการถูกออกแบบและพัฒนาเพื่อตอบสนองเฉพาะลูกค้ากลุ่มนี้ สินค้าอื่นจึงอาจจะไม่สามารถทดแทนความต้องการได้ ทำให้ธุรกิจมีอำนาจเหนือลูกค้า

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View)

ทฤษฎีฐานทรัพยากรถูกนำเสนอโดย Barney, J. B. ซึ่งได้อธิบายโต้แย้งตัวแบบแรงกดดันในอุตสาหกรรมทั้ง 5 ประการ (Five Forces Model) และกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Strategy) ของ Porter, M. E. ว่าเป็นมุมมองการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรหรือโครงสร้างอุตสาหกรรม ซึ่งอาจจะไม่เพียงพอต่อการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (Porter, M. E., 2008) โดยทฤษฎีของ Porter, M. E. จะตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าทรัพยากรภายในขององค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันจะมีลักษณะเหมือนกัน และถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ก็ยังเป็นเพียงสถานการณ์ระยะสั้น เพราะทรัพยากรสามารถซื้อ ขาย โอนถ่ายระหว่างกันได้สมบูรณ์ จนในที่สุดจะทำให้ไม่เกิดความแตกต่างซึ่งกันและกัน (Porter, M. E., 2008) อย่างไรก็ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรได้โต้แย้งว่า ที่จริงแล้วองค์กรธุรกิจแม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็จะมีทรัพยากรของตัวเองที่ไม่เท่ากันและไม่เหมือนกันทั้งหมด รวมทั้งทรัพยากร ไม่สามารถเคลื่อนย้าย ซื้อ ขาย ถ่ายโอนแก่กันได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ประสบการณ์การทำงานของบุคลากร ในองค์กรไม่สามารถโอนให้องค์กรอื่นได้ทั้งหมด ดังนั้น ความแตกต่างด้านทรัพยากรอย่างถาวรก็จะเป็นปัจจัย ที่ทำให้องค์กรสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Barney, J. B., 1991)

ทรัพยากรขององค์กรหมายถึง สินทรัพย์ ความสามารถ กระบวนการดำเนินงาน การบริหารจัดการ ข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ มีทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม แต่ไม่ใช่ทุกองค์กรจะครอบครองทรัพยากรที่ได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากรที่ได้เปรียบจะต้องมีคุณลักษณะ VRIO ได้แก่

1. ทรัพยากรที่สร้างมูลค่า (Value)

ทรัพยากรที่สามารถนำมาสร้างโอกาส หรือลดอุปสรรคจากภัยคุกคามจากภายนอกจนทำให้เกิดรายได้ และกำไรแก่ธุรกิจ

2. ทรัพยากรที่หายาก (Rare)

แม้ว่าองค์กรจะครอบครองทรัพยากรที่สร้างมูลค่า แต่ถ้าเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งส่วนใหญ่มีเหมือนกัน องค์กรอาจจะได้เปรียบชั่วคราว ไม่ยั่งยืน แต่ถ้าองค์กรเป็นเจ้าของทรัพยากรแต่เพียงรายเดียว หรือมีเพียงไม่กี่ราย



ในอุตสาหกรรมที่มีทรัพยากรเช่นนี้ก็แสดงถึงความหายาก ทรัพยากรที่หายากและสร้างมูลค่าจะยิ่งทำให้เกิดความได้เปรียบยิ่งขึ้น

3. ทรัพยากรที่ลอกเลียนแบบได้ยาก (Imitable)

องค์กรที่มีทรัพยากรที่สามารถสร้างมูลค่าให้กิจการและเป็นสิ่งหายากจะนำไปสู่ผู้นำด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ของตลาด สามารถยับยั้งผลประโยชน์จากการเป็นผู้เริ่มต้นรายแรก แต่หลังจากนั้นก็จะมีคู่แข่งรายอื่นพยายามลอกเลียนแบบ ดังนั้นทรัพยากรขององค์กรใดที่ลอกเลียนแบบได้ยาก หรือลอกเลียนแบบได้แค่บางส่วนจึงเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้องค์กรครองความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารจัดการองค์กร (Organization)

การได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำจุดเด่นของทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งสามประการมาใช้อย่างคุ้มค่า หากมีทรัพยากรที่ได้เปรียบแต่ระบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรไม่พร้อมก็จะทำให้สูญเสียโอกาสไปได้ (Barney, J. B., 1995)

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีลักษณะแบบ BANI พบว่าตัวแบบแรงกดดันทั้ง 5 ประการ กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป และทฤษฎีฐานทรัพยากรที่ถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายอาจจะไม่เพียงพอ การทำกลยุทธ์ควรที่จะมีเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับรับมือกับสถานการณ์ในยุคนี้ ทั้งนี้ทฤษฎีเหล่านี้มองว่าภัยคุกคามส่วนแบ่งการตลาดและกำไรของธุรกิจมาจากแรงกดดัน 5 ลักษณะจากอุตสาหกรรมที่ตนสังกัด หากสามารถเอาชนะแรงกดดันในอุตสาหกรรมของเราได้ก็จะทำให้องค์กรได้เปรียบการแข่งขัน อย่างยั่งยืน แต่ความเป็นจริงในปัจจุบัน การวิเคราะห์เฉพาะอุตสาหกรรมที่ธุรกิจกำลังเป็นผู้เล่นอยู่ เพียงเท่านั้นอาจจะไม่เพียงพอ เพราะคู่แข่งอาจมาจากอุตสาหกรรมอื่น เช่น ธุรกิจธนาคาร ในอดีตการแข่งขัน มีเฉพาะธนาคารพาณิชย์ด้วยกันเอง แต่ในยุคนี้คู่แข่งมาจากแพลตฟอร์มทางการเงินซึ่งไม่ได้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กรณีนี้ทำให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เกิดขึ้นในยุคนี้ไม่เป็นเชิงเส้นตรง (Non-Linear) หรือเห็นกันแบบตรง ๆ ว่าใครคือคู่แข่ง การมองแค่ภายในอุตสาหกรรมของตนเอง อาจไม่เจอแรงกดดันที่แท้จริง จึงทำให้ประเมินพลาดและส่งผลต่อการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดและกำไรได้

นอกจากนั้น หลักการของ Porter, M. E. ได้เสนอว่าการทำกลยุทธ์ขององค์กรควรเลือกกลยุทธ์เพียงแค่ออย่างเดียวเท่านั้น เช่น ถ้าเลือกกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ ก็ไม่ควรทำกลยุทธ์สร้างความแตกต่างไปพร้อมกัน การทำทั้ง 2 อย่าง หรือการใช้กลยุทธ์ผสมแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ จะทำให้ไม่สามารถมุ่งพัฒนาสินค้าได้เต็มที่ และลูกค้าเกิดความสับสนได้ว่าองค์กรมีความเป็นเลิศทางด้านใด (Porter, M. E., 1980) การยึดติดกลยุทธ์เดียวเป็นสิ่งที่มีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมแบบ BANI ตัวอย่างเช่น ธุรกิจร้านอาหารในเครือที่มีหลายสาขา (Chain Restaurant) บริหารจัดการร้านด้วยกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ ใช้วิธีสั่งซื้อเนื้อสุกรมานผลิตที่ครัวกลางและกระจายไปที่สาขา โดยทำสัญญาซื้อขายรายปีจำนวนมากกับซัพพลายเออร์หลักรายเดียว เพื่อสร้างอำนาจต่อรองให้ได้ราคาสุกรที่ต่ำ แต่หากมีเหตุการณ์การระบาดของโรคอหิวาต์แอฟริกันในสุกร (ASF) ฟาร์มของซัพพลายเออร์ถูกปิด ระบบการจัดการวัตถุดิบเนื้อสุกรของเครือร้านอาหารจะมีความเปราะบางทันที ต้นทุนที่ต่ำเพราะผูกติดกับการซื้อเนื้อสุกรจำนวนมากจากผู้ขายรายเดียวจะขาดวัตถุดิบป้อนสู่ครัวกลางเพื่อกระจายไปยังสาขาได้ทัน กลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่มองว่าได้เปรียบคู่แข่งอย่างยั่งยืนเมื่อเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้ย่อมสร้างปัญหาให้แก่ร้านอาหารในที่สุด หรือกรณีร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างโดยการจัดซื้อเครื่องทอด มันฝรั่งนวัตกรรมใหม่ และการติดตั้งระบบเมนูคอมพิวเตอร์บริการตนเองซึ่งใช้เม็ดเงินลงทุนจำนวนมากเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการลูกค้า แต่พบว่าสถานการณ์มีการพลิกผัน กลุ่มผู้บริโภคยุคปัจจุบันมีความกังวล (Anxious) ต่อโรคร้ายมากยิ่งขึ้น กระแสความใส่ใจสุขภาพของผู้คนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง การลงทุนในสินทรัพย์ดังกล่าวของร้านฟาสต์ฟู้ดเพื่อสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบจากการแข่งขันจึงอาจไม่ใช่หนทางปกป้อง ความได้เปรียบ แต่กลับขาดความยืดหยุ่นต่อสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ไม่เป็นแบบเส้นตรง (Non-Linear) เหมือนที่ผ่านมา แนวคิดการสร้างควม

ได้เปรียบเพื่อหวังความยั่งยืนตลอดไปโดยใช้ กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปอาจจะต้องทบทวนในโลกยุคที่เปราะบาง ภาวะความวิตกกังวลกลุ่มสังคม สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคาดเดายากและมีความคลุมเครือคอยก่อกวนตลอดเวลา กลยุทธ์ของธุรกิจอาจจะต้องปรับให้เกิดความได้เปรียบแค่ชั่วคราว สั้น ๆ แต่เกิดขึ้นได้หลาย ๆ ครั้ง

ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งเพื่ออธิบายความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อย่างยั่งยืนด้วยการมีทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ VRIO องค์กรจึงพยายามไขว่คว้าหาทรัพยากรมาครอบครองไว้ อย่างไรก็ตาม ในยุคของสภาพแวดล้อมแบบ BANI การเป็นเจ้าของและสะสมทรัพยากรจำนวนมากอาจจะ กลายเป็นจุดอ่อน เช่น ในอดีตระบบคอมพิวเตอร์ศักยภาพสูง สามารถประมวลผลได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพจะเป็น ทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร แต่ปัจจุบันองค์กรใดที่แสวงหาความ ได้เปรียบโดยการซื้อคอมพิวเตอร์มาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ อาจจะทำให้ขาดความยืดหยุ่นและ เป็นผลเสีย เนื่องจากสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์และไมโครโปรเซสเซอร์ รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการ พัฒนาก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การใช้เงินจำนวนมากเพื่อซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ไว้ใช้งานภายใน องค์กร ไม่นานก็จะกลายเป็นสิ่งล้าสมัย การครอบครองทรัพยากรเช่นนี้จึงเป็น การสร้างสถานการณ์ที่มีความ เปราะบาง (Brittle) ให้แก่องค์กร เนื่องจาก คอมพิวเตอร์เหล่านั้นทำให้เกิดต้นทุนจม กองไว้ที่อุปกรณ์ สร้างความ วิตกกังวล (Anxiety) แก่การทำงานของพนักงาน เพราะเป็นระบบ ที่อาจจะไม่ตอบสนองกับแอปพลิเคชันสมัยใหม่ องค์กรจึงมีต้นทุนค่าบำรุงรักษาโดยไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ดังนั้น ความยืดหยุ่นของทรัพยากรจึงเป็น สิ่งจำเป็นในยุคที่โครงสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นไป ในลักษณะอะไรก็เกิดขึ้นได้ การเช่าระบบคลาวด์ คอมพิวเตอร์จึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกว่าการจัดซื้อเทคโนโลยีเพื่อมาเป็นทรัพยากรของตัวเอง

กลยุทธ์ความได้เปรียบชั่วคราว (Transient Advantage)

สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบันซึ่งปรากฏชัดถึงความซับซ้อน ไม่แน่นอนและคาดเดายาก ทำให้เกิดบริบท ทางธุรกิจแบบใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม เครื่องมือกลยุทธ์ที่ผ่านมาซึ่งมุ่งสร้างประสิทธิภาพสูงสุด ต้นทุนที่ต่ำ กำไรที่สูง เน้นการครอบครองความได้เปรียบอย่างยั่งยืนกลับมีระยะเวลานับลง เพราะถูกกระทบด้วยสถานการณ์ ที่ไม่สามารถคาดคิดคอยก่อกวนระบบที่เคยแข็งแรงให้เปราะบางลง ความยั่งยืนตลอดไปจึงเป็นไปได้ยาก ธุรกิจจึง ควรปรับตัวด้วยการฉกฉวยความได้เปรียบแบบสั้น ๆ ชั่วคราว แต่แสวงหาสิ่งได้เปรียบครั้งใหม่อยู่เรื่อย ๆ (McGrath, R. G, 2013) ผู้เสนอกรอบแนวคิดนี้กล่าวว่า องค์กรในยุคปัจจุบันหลายแห่งติดอยู่ในกับดักความคิด ของการทำกลยุทธ์แบบเดิมจนทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทันต่อสถานการณ์และไม่สามารถสร้าง ความได้เปรียบ ชั่วคราวให้เกิดขึ้นได้ กับดักดังกล่าวได้แก่

1. ผู้ที่เข้าสู่ตลาดเป็นคนแรกคือผู้ที่ถือครองความได้เปรียบ แต่ไม่เป็นจริงเสมอไป ความได้เปรียบ อาจจะถูกช่วงชิงไปได้ง่ายในยุคนี เพราะสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ผู้ตามพัฒนาตนเองจนเหนือกว่าผู้เข้าสู่ตลาด เป็นรายแรก เช่น การพัฒนาของ Chrome เว็บเบราว์เซอร์จาก Google ที่สามารถชนะผู้เข้าสู่ตลาดรายแรก ๆ เช่น Netscape

2. กับดักของความเหนือกว่า ที่เห็นว่าสินค้า กระบวนการ เทคโนโลยีขององค์กรตนเองนั้นมีความเหนือ ข้นกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมซึ่งหลายองค์กรปฏิเสธเสียงสะท้อนจากสังคม ยังคงยึดติดกับความเหนือชั้นของตน ไม่พยายามแสวงหาความต้องการและแก้ไขปัญหาก็แก่ลูกค้า ในขณะที่คู่แข่งพัฒนาสินค้าที่ตอบโจทย์ของลูกค้า และมีราคาต่ำกว่า เช่น โทรศัพท์มือถือยี่ห้อ Nokia Blackberry ที่ติดกับดักจนถูกแซงโดยคู่แข่ง

3. กับดักคุณภาพ บางองค์กรมุ่งเสนอคุณภาพตามมุมมองของตนเอง เช่น ทนทานที่สุด แต่ลูกค้าอาจจะ ต้องการคุณลักษณะอื่น รถยนต์ค่ายอเมริกันซึ่งมีความทนทาน แต่ลูกค้าต้องการรถที่มีความทนทานน้อยกว่าแต่ ราคาถูก มีขนาดเหมาะสมและคล่องตัว รถยนต์ของค่ายญี่ปุ่นจึงสามารถครอบครองตลาดได้ต่อเนื่อง



4. กัสดักการยึดและครอบครองทรัพยากรไว้ องค์กรที่มีทรัพยากรจำนวนมาก เช่น เงินงบประมาณและทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารสามารถใช้สองสิ่งนี้เป็นอำนาจการต่อรองเพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เพราะเกรงว่าจะถูกแย่งชิงทรัพยากรไปใช้ในโครงการใหม่ จึงทำให้ไม่สามารถสร้างนวัตกรรมขึ้นมาได้ เช่น Nokia ครั้งหนึ่งเคยมีการพัฒนาสิ่งที่คล้ายกับ iPad แต่ไม่ได้ดำเนินการต่อเพราะองค์กรยังคงนำทรัพยากรใช้ไปกับโทรศัพท์มือถือของตน จนในที่สุดตลาดการแสวงหาความได้เปรียบชั่วคราวใหม่ไป

5. กัสดักพื้นที่ว่าง เป็นปัญหาที่องค์กรยึดติดกับโครงสร้างเดิม เมื่อมีการคิดนวัตกรรมขึ้นมาจึงไม่สามารถหาฝ่ายงานที่เป็นผู้รับผิดชอบและพัฒนาต่อได้ รวมทั้งการมองว่าไม่ได้เกี่ยวกับโครงสร้างผลิตภัณฑ์ขององค์กร อาทิ บริษัท Xerox ที่คิดค้นเมาส์ขึ้นได้ แต่ไม่ได้มีการวางโครงสร้างฝ่ายงานใดให้รับผิดชอบต่อ เพราะมองว่าไม่ได้อยู่ในโครงสร้างธุรกิจซึ่งมุ่งเน้นกับการทำเครื่องถ่ายเอกสาร จำหน่ายในตลาดเป็นหลัก จึงปล่อย ความได้เปรียบชั่วคราวให้หลุดมือไป

6. กัสดักของการสร้างอาณาจักร พบในองค์กรที่พยายามรักษาโครงสร้าง ระบบ คนไว้ แม้สถานการณ์จะเปลี่ยนไปและมีความจำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานลง แต่ผู้บริหารยังคงรักษาทีมไว้เพราะเกรงว่าจะเสียอำนาจ จึงทำให้ระบบในองค์กรไม่คล่องตัว การตัดสินใจและการดำเนินการช้า

7. กัสดักนวัตกรรมแบบไม่ทำจริง ทำ ๆ หยุด ๆ มักพบกับองค์กรที่ไม่มีระบบการสร้างความได้เปรียบด้วยนวัตกรรม จะทำนวัตกรรมเมื่อมีกระแสและขับเคลื่อนโดยบุคคล มิใช่ระบบขององค์กร จึงไม่สามารถก้าวทันคู่แข่งที่มีการวิจัยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่อยู่ในกัสดัก 7 ข้อ ข้างต้นจึงไม่มีความพร้อมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบชั่วคราว ซึ่งหากต้องการทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ องค์กรต้องสร้างกลยุทธ์ที่มีความได้เปรียบอย่างชั่วคราวขึ้นมาแทนที่ระบบแบบเดิม โดยมีแนวทางการจัดการสมัยใหม่ดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจควรเปลี่ยนมุมมองการแข่งขันที่เคยให้ความสำคัญเฉพาะแรงกดดันจากอุตสาหกรรมที่ตนเองสังกัด เป็นการพิจารณาให้กว้างขึ้น มองการแข่งขันว่าเป็นสมรภูมิซึ่งสามารถเกิดขึ้นข้ามอุตสาหกรรมได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกันแต่อาจจะมาจากคู่แข่งอื่น ๆ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ควรมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า (Jobs to be Done) แทนกลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำหรือ สร้างความแตกต่างของสินค้า แต่ไม่ตอบโจทย์ของลูกค้า

2. ธุรกิจต้องส่งเสริมให้เกิดอิสระในการทดลองทำสิ่งต่าง ๆ แก่พนักงานภายใต้กรอบแนวทางที่วางไว้ เพื่อมุ่งสร้างสรรค์โมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ที่แตกต่าง และใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนการพัฒนาให้เกิดการลองผิด ลองถูก มากกว่าการวัดผลจากมูลค่าตัวเงิน

3. ให้ความสำคัญกับปัญหาลูกค้าและประสบการณ์การใช้สินค้าซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกถึงจุดที่ลูกค้าต้องการ และจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าและบริการที่สร้างความได้เปรียบแบบชั่วคราวได้เรื่อย ๆ เพราะความต้องการของลูกค้าในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

4. สร้างเครือข่ายเชื่อมความสัมพันธ์กับฐานลูกค้า หากมีความสัมพันธ์ที่ดีแข็งแกร่งกับลูกค้า ก็จะสามารถแสวงหาความได้เปรียบอย่างง่ายดาย เพราะความสัมพันธ์จะทำให้ทราบปัญหาซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา ให้กับลูกค้า รักษาอัตราคงอยู่ของลูกค้าไว้ได้

5. ปรับโครงสร้างองค์กร ตัดสินใจตัดทิ้งและถอนธุรกิจเมื่อมีสัญญาณความได้เปรียบลดลงแทนการลงทุนและการปรับปรุงซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เพราะอาจจะไม่คุ้มหรือด้านทานกระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนเดิม เช่น การถอยจากธุรกิจจำหน่ายวิดีโอ ไปสู่ สตรีมภาพยนตร์ ของ Netflix รวมทั้งต้องมีระบบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง เช่น ในยามที่ต้องลดจำนวนคนทำงาน

6. พัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะในการตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าซึ่งในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนานวัตกรรมจึงต้องทำต่อเนื่องและดำเนินการซ้ำ ๆ ทดลองจนกว่าจะเกิดเสถียรภาพจึงจะขยายผลเชิงพาณิชย์ได้

มุมมองของทฤษฎี Transient Advantage จึงให้ความสำคัญต่อการปรับตัวสู่สภาพแวดล้อมแบบ BANI และมองว่าเป็นไปได้ยากที่องค์กรจะแสวงหาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนเหมือนในอดีต องค์กรควรสร้างความได้เปรียบแบบชั่วคราวผ่านการบริหารจัดการที่เป็นวงจร 5 ชั้น ดังนี้

1. การหาโอกาสเพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการตอบสนองลูกค้า ซึ่งอาจจะใช้การเสาะหาปัญหาของลูกค้า ระดมสมอง และทดลองทำ ทดลองพยากรณ์และการวิจัยพัฒนาเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการของตลาด

2. การขยายผลเพื่อสร้างฐานลูกค้าให้ได้มากที่สุด ช่วงชิงพื้นที่การตลาดก่อนคู่แข่งจะเข้าสู่ตลาดและลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ขององค์กร

3. สร้างกำไร ขั้นตอนนี้กิจการจะสามารถสร้างกำไรและมีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด คุ่มค่ากับต้นทุนที่ได้ลงทุน เป็นขั้นที่ประสบความสำเร็จด้านกำไร จนอาจทำให้ติดอยู่กับการกอบโกยผลกำไรโดยไม่ยอมพัฒนา สิ่งใหม่ ๆ เพราะคิดว่าผลิตภัณฑ์ขององค์กรจะเป็นที่ต้องการตลอดไป ซึ่งเป็นขั้นที่อันตรายนำสู่ความล้มเหลว ในอนาคตได้เนื่องจากคู่แข่งรายอื่น ๆ กำลังพยายามพัฒนานวัตกรรมสินค้าอยู่ตลอดเวลา

4. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบ เช่น การปรับกระบวนการทำงาน เป้าหมาย เทคโนโลยี เพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรมก่อนที่จะไม่ทันต่อกระแสเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ได้ยาก

5. ละทิ้งส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ เช่น สินค้าที่ไม่สามารถทำกำไรได้ดีเท่าเดิม ควรใช้กลยุทธ์ถอนทิ้งเพื่อนำทรัพยากรทุ่มเทไปสู่การหาโอกาสและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ หรือปรับเข้าสู่วงจรใหม่ให้องค์กร มีพอร์ตโฟลิโอผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น แทนการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์เดิมซึ่งในที่สุดจะไม่ใช่ไปที่ต้องการของตลาดที่เคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (McGrath, R. G, 2013)

ทฤษฎีความชอบธรรม (Legitimacy Theory)

กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปซึ่งมีมุมมองว่าองค์กรที่ผลิตสินค้าต้นทุนต่ำและมีสินค้าที่ดีจะเป็นผู้ชนะในอุตสาหกรรมตลอดกาล อาจจะไม่เป็นเช่นนั้นในยุคปัจจุบัน เพราะหากธุรกิจเพิกเฉยต่อความชอบธรรมก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้อีกต่อไป เช่น การใส่สารอันตรายในครีมทาหน้าที่จะช่วยให้หน้ากระชับและขาวในราคาต่ำเพื่อหวังยอดขายจำนวนมาก หากความจริงปรากฏก็จะทำให้ธุรกิจพังทลายลง ไม่สามารถอยู่ในสังคมอีกต่อไปได้ ดังนั้น การจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจในยุคนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับบรรทัดฐาน ความเชื่อ และสิ่งที่สังคมมองว่าเป็นความถูกต้อง โดยทฤษฎีความชอบธรรมจำแนกความชอบธรรมที่สังคม พึงคาดหวัง 3 ลักษณะ ได้แก่ ความชอบธรรมเชิงผลประโยชน์ (Exchange Legitimacy) ความชอบธรรมเชิงคุณธรรม ศีลธรรม (Moral Legitimacy) และความชอบธรรมเชิงความเข้าใจ (Cognitive Legitimacy) (Suchman, M. C., 1995) ซึ่งเมื่อนำไปประยุกต์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมแบบ BANI จะมีรายละเอียดดังนี้

1. ความชอบธรรมเชิงผลประโยชน์ (Exchange Legitimacy)

สังคมมีความอ่อนไหวและเปราะบาง (Brittle) ต่อการไร้ความชอบธรรมเชิงผลประโยชน์ ซึ่งหมายถึงลูกค้ามีความคาดหวังต่อผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการจ่ายเงินซื้อสินค้าว่าต้องได้รับสิ่งที่คุ้มค่าทั้งปริมาณ คุณภาพสินค้าและบริการ ในขณะที่สังคมจะเกิดความวิตกกังวล (Anxious) ขึ้นมาทันทีถ้าทราบ ว่า ถูกเอารัดเอาเปรียบจากองค์กร และในที่สุดลูกค้าจะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของผู้ประกอบการรายอื่น กลยุทธ์ขององค์กรในการขายผลิตภัณฑ์จึงต้องทำให้ผู้ซื้อเห็นประโยชน์ เชื่อมั่นได้ จึงจะอยู่รอดในสภาพแวดล้อมยุคนี้



2. ความชอบธรรมเชิงคุณธรรม ศีลธรรม (Moral Legitimacy)

ในยุคนี้ องค์กรจะถูกตรวจสอบว่าการดำเนินงานของธุรกิจมีความถูกต้องหรือไม่ สังคมจะให้การยอมรับองค์กรที่มีความชอบธรรม อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานที่เคยถูกต้องในอดีตอาจเป็นสิ่งที่ได้รับความชอบธรรมในปัจจุบันก็ไม่ได้ องค์กรที่ทำการยุทธ์ที่ขัดแย้งกับบรรทัดฐาน ศีลธรรมของสังคมอาจนำไปสู่การเผชิญกับสถานการณ์ความเปราะบาง เกิดความวิตกกังวลของผู้คนได้ทันที โดยเฉพาะประเด็นด้าน ESG สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Good governance) เช่น ธุรกิจอาหารทะเลแปรรูปซึ่งประสบความสำเร็จดีเยี่ยม สามารถส่งสินค้าไปขายให้แก่อำเภออาหารทะเลทั่วประเทศในราคาที่พึงพอใจแก่ลูกค้าซึ่งมีความชอบธรรมในเชิงผลประโยชน์ แต่ต่อมาได้มีการเปิดเผยว่าระบบการจับสัตว์น้ำของธุรกิจแห่งนี้ ได้ใช้เครื่องมือประมงที่ผิดกฎหมาย เป็นอันตรายต่อระบบนิเวศทางทะเล รวมทั้งมีการเอารัดเอาเปรียบแรงงาน การกระทำดังกล่าวจึงทำให้ธุรกิจที่เคยมีความเข้มแข็งจากรายได้อาหารทะเลกลับกลายเป็นแบรนด์ที่มีความเปราะบาง (Brittle) ลูกค้าเกิดความวิตกกังวล (Anxious) ที่จะซื้ออาหารทะเลและสนับสนุนกิจการที่ ได้รับความชอบธรรมเช่นนี้ ยิ่งหากเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ก็จะมีผลต่อการตัดสินใจเทขายหุ้นของนักลงทุนด้วยเหตุผลทางด้านธรรมาภิบาล สถานการณ์ดังกล่าวอาจไม่ใช่แค่หันทกเท่านั้น แต่อาจจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มากกว่านั้น เช่น การต่อต้านของสังคม และการตรวจสอบจากภาครัฐ รวมทั้ง การยกเลิกสัญญาของลูกค้า เหตุการณ์อาจจะพัฒนาไปในทางที่แย่งโดยที่องค์กรไม่สามารถเล็งเห็นได้ โดยตรง (Non-linear)

3. ความชอบธรรมเชิงความเข้าใจ (Cognitive Legitimacy)

ความชอบธรรมเชิงความเข้าใจเป็นสิ่งที่สังคมมีความเข้าใจต่อองค์กรธุรกิจและวิธีการบริหารจัดการว่าสิ่งที่ทำเป็นสิ่งปกติแม้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ มีความเป็นเหตุ เป็นผลจนไม่ต้องมีคำถามเกิดขึ้น ในการพัฒนากลยุทธ์ใด ๆ ขององค์กร ถ้านำไปสู่ความเข้าใจของผู้คนได้ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอด เช่น นวัตกรรม Cloud computing เมื่อถูกนำมาใช้ในระยะแรก สังคมไม่เข้าใจ จนกระทั่งมีคำอธิบายว่าเป็นการใช้โปรแกรมที่ฝากไว้บนอินเทอร์เน็ต ไม่ต้องติดตั้งหรือเก็บข้อมูลที่เครื่องคอมพิวเตอร์ พอสังคมเริ่มเข้าใจก็จะเกิดความชอบธรรมต่อนวัตกรรมนี้ และกลายเป็นเรื่องปกติที่ผู้คนหันมาใช้โปรแกรมบนระบบ Cloud computing กันอย่างแพร่หลาย การจัดทำกลยุทธ์ต้องลดความวิตกกังวลของสังคม เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์การเงินต้องออกแบบให้มีลักษณะเป็นทางการ ทำให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยต่อการใช้งาน หรือการใช้งาน QR Code สำหรับจ่ายเงิน สังคมไทยในระยะแรกมีความกังวล ต่อมาเมื่อมีการประชาสัมพันธ์จึงเกิดการใช้กันอย่างแพร่หลายในลักษณะ Non-linear ที่ขยายตัวแบบไม่เป็นเส้นตรงแต่ออกไปอย่างกว้างขวาง จนเป็นเรื่องปกติ ไม่มีข้อกังขาในสายตาลูกค้า

ดังนั้นทฤษฎีความชอบธรรม (Legitimacy Theory) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรปัจจุบันต้องตระหนักและนำมาประยุกต์ใช้จัดทำกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารจัดการได้รับการยอมรับจากสังคม โดยที่แนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับหลักความชอบธรรมนั้นได้แก่ การทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิด ESG ที่ฝังกระบวนการดำเนินธุรกิจด้วยหลักของการทำดีต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental) ต่อสังคม (Social) และการบริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาล (Governance) กลยุทธ์ของหลายองค์กรในยุคนี้จึงใช้แนวทาง ESG ซึ่งเมื่อดำเนินงานแล้วสามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน จากการประเมินเป็นค่าดัชนี ESG จากสถาบันผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับการยอมรับทั้งในไทยและต่างประเทศ (กาญจน์กมล พรหมเหล่า, 2021) เช่น ตัวอย่างของธุรกิจวัสดุก่อสร้างซึ่งพัฒนานวัตกรรมสินค้าดูแลโลก อาทิ การจำหน่ายหลังคากระเบื้องโซลาร์เซลล์ กลยุทธ์พัฒนาสินค้าประเภทนี้จึงเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ด้านสิ่งแวดล้อม โดยหากจะพิจารณาตามทฤษฎีความชอบธรรม องค์กรกำลังมอบความชอบธรรมเชิงผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า สินค้าจะช่วยให้ลูกค้าประหยัดค่าไฟฟ้า และหากมีไฟฟ้าเหลือสามารถนำไปจำหน่ายแก่ภาครัฐ รวมทั้งยังสร้างความชอบธรรมเชิงคุณธรรม ศีลธรรม (Moral Legitimacy) เพราะการคิดค้นนวัตกรรมประเภทนี้ขึ้นมาจะลดการใช้พลังงานฟอสซิล หันไปใช้พลังงานสะอาดจากแสงอาทิตย์เพื่อการผลิตกระแสไฟฟ้า สังคมจะมองเห็นว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อโลก ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก แบรนด์จะได้รับ

การชื่นชมจากคนทั่วไปซึ่งในปัจจุบันผู้คนมีความวิตกกังวลด้าน โลกร้อนและภัยพิบัติจากสิ่งแวดล้อมสูง ผลลัพธ์
หลังคาโซลาร์เซลล์ยังกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ สร้างความชอบธรรมเชิงความเข้าใจแก่สังคม เปลี่ยนมุมมองจาก
การมีหลังคาเพื่อกันแดด กันลม กันฝน ซึ่งเป็นความเข้าใจแบบเดิม สู่ความเข้าใจใหม่ว่าหลังคาสามารถถูกออกแบบ
ให้มีระบบเทคโนโลยีที่กักเก็บแสงอาทิตย์และแปลงสู่พลังงานไฟฟ้า เป็นสิ่งที่ทำได้ง่าย ไม่ได้ยุ่งยากแต่อย่างใดในยุค
นี้ และสินค้าประเภทนี้จะกลายเป็นสิ่งที่คาดหวังว่าควรมีในโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ก่อสร้างขึ้นมาใหม่ ๆ
หลายโครงการ จึงสรุปได้ว่าการทำกลยุทธ์องค์กรหากใช้มุมมองของความชอบธรรมเข้ามาผนวก ก็จะทำให้เป็น
เกราะคุ้มกันไม่ให้เกิด ความเปราะบาง ธุรกิจจะสามารถอยู่รอดและแสวงหาความได้เปรียบได้อย่างเหมาะสมใน
โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบผันผวน

สรุป

การจัดทำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จควรที่จะดำเนินไปกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยที่
การสร้างกลยุทธ์ที่ผ่านมาจะใช้การพิจารณาสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่องค์กรเป็นผู้เล่น และวิเคราะห์แรง
กดดันทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ภัยคุกคามของผู้เข้ามารายใหม่ พลังอำนาจต่อรองจากผู้ขายปัจจัยผลิต อำนาจ
การต่อรองจากลูกค้า ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม และ การจัดทำ
กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปซึ่งจะเลือกวางตำแหน่งขององค์กรเพื่อจะเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ หรือผู้สร้าง
ความแตกต่าง หรืออาจจะทำกลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม การจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวทางเช่นนี้จึงเป็นมรดกที่ถูกใช้กันมา
ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้นในการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน องค์กรอาจจะใช้มุมมอง
จากภายในสู่ภายนอกด้วยการสร้างกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งจากการมีและสะสมฐานทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก
ลอกเลียนแบบไม่ได้ และการมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเหล่านั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมและ
สถานการณ์ทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิมอย่างคาดไม่ถึง เช่น การเกิดขึ้นของไวรัสโควิด 19
ที่ระบาดทั่วโลก การปรับโฉมของวงการเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI วิกฤตการณ์ความรุนแรงของปัญหาสิ่งแวดล้อม
และภาวะโลกร้อน ก็ทำให้เกิดความเปราะบางต่อธุรกิจ เกิดผลกระทบต่อความวิตกกังวลของคน ผลลัพธ์ที่เลวร้าย
ต่าง ๆ ไม่ปรากฏแบบเชิงเส้นตรงที่ทำให้องค์กรสามารถเล็งเห็นทิศทางได้ และยังเป็นปรากฏการณ์ที่เข้าใจได้ยาก
การจัดทำกลยุทธ์แบบเดิมที่มุ่งชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรม แสวงหาความได้เปรียบอย่างยั่งยืนจึงอาจไม่สามารถเป็น
เหมือนอดีตได้อีกต่อไป ความสำคัญของการทำกลยุทธ์ภายใต้โลก ยุคนี้จึงอยู่ที่โจทย์ของการอยู่รอดและการเป็นที่
ยอมรับของสังคม ดังนั้น การบริหารจัดการขององค์กรต้องมีความคล่องตัว สร้างสรรค์กลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมเพื่อ
กอบโกยผลประโยชน์จากความต้องการของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องยอมใช้กลยุทธ์ถอนทิ้ง
ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นที่ต้องการเพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ หยิบฉวยผลประโยชน์จากสิ่งใหม่ตามทฤษฎีการสร้าง
ความได้เปรียบชั่วคราว (Transient Advantage) ยิ่งกว่านั้น หากองค์กรได้รับความชอบธรรมจากสังคมก็จะเป็น
สิ่งป้องกันให้อยู่รอด ดำเนินงานไม่สะดุด โดยนำกลยุทธ์ ESG มาเป็นหลักของการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อ
สิ่งแวดล้อม สังคม และดำเนินงานอย่างมี ธรรมาภิบาล องค์กรก็จะได้รับความชอบธรรมทั้งด้านผลประโยชน์
ศีลธรรม และความเข้าใจจากสังคม ตามหลักทฤษฎีความชอบธรรม (Legitimacy Theory) ที่ว่าธุรกิจที่ดีจะรักษา
ตัวรอดได้เพราะมีสิ่งเหนี่ยวรั้งไม่ให้ล้มลงจาก แรงกระแทกของสังคม สำหรับแนวทางปฏิบัติของภาคธุรกิจอาจจะ
ต้องมีการผนวกหลักการ ESG เข้าสู่การจัดทำกลยุทธ์หลักขององค์กรที่มากกว่าการทำโครงการในระดับ CSR และ
ดำเนินการพัฒนานวัตกรรม โดยมีหน่วยงานติดตามปัญหาของลูกค้า จับกระแสความต้องการของสังคมเพื่อพัฒนา
ผลิตภัณฑ์และบริการไปสู่การหยิบฉวยความได้เปรียบชั่วคราวเป็นระยะสั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ก็ควร
มีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบชั่วคราวซึ่งมุ่งเน้นการหยิบฉวยผลประโยชน์
อย่างรวดเร็วกับกลยุทธ์ ESG ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของลูกค้าและสังคมตามหลักธรรมาภิบาลว่าจะทำอย่างไรให้



เกิดความสอดคล้องและความสมดุลซึ่งกันและกัน สิ่งนี้ยังเป็นช่องว่างประเด็นสำคัญด้านองค์ความรู้เชิงวิชาการสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กาญจน์กมล พรหมเลลา. (2021). แนวคิด ESG คืออะไร ทำไมถึงได้รับความนิยมในกลุ่มนักลงทุนในปัจจุบัน. เรียกใช้เมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2569 จาก <https://www.tris.co.th/esg/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- _____. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Cascio, J. et al. (2025). *Navigating the Age of Chaos: A Sense-Making Guide to a BANI World That Doesn't Make Sense*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- _____. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- _____. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.