



การสร้างควมได้เปรียบทางธุรกิจ

● ประสงค์ อุทัย

การสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจ

Creating A Business Advantage

ประสงค์ อุทัย¹

บทคัดย่อ

เนื่องด้วยการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจจะต้องมีการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเพื่อลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ในขณะเดียวกัน ธุรกิจจะต้องมีความสามารถในการทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม ในด้านต่างๆดังนี้ ด้านสินค้า (Production) สินค้าได้คุณภาพ คำนึงกับราคา ด้านการตลาด (Market) โดนใจผู้บริโภค เป็นที่นิยม ด้านบริการ (Service) ลูกค้าเกิดความพึงใจในสินค้าและบริการ ด้านภาพลักษณ์ (Image) การคืนกำไรให้สังคม การช่วยเหลือสังคม ด้านพนักงาน (Employee) การดูแลและเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับพนักงานในบริษัททุกคนเพราะเป็นหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจ หากสิ่งต่างๆนี้เกิดขึ้นพร้อมกันก่อนจะให้เกิดบริการที่ดีขึ้นต่อลูกค้า

ความได้เปรียบทางการแข่งขันคือความร่วมมือทางธุรกิจของกระบวนการธุรกิจท่ามกลางเครือข่ายของธุรกิจต่างๆ ที่พึ่งพาอาศัยกันและกัน อาทิ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ผู้ผลิต ศูนย์กลางการกระจายสินค้าและลูกค้าซึ่งเป็นบุคคลสุดท้ายที่มีความน่าสนใจ เพื่อจะทำให้เกิดการปรับปรุงสินค้าและการบริการ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญจากผู้ขายไปถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายเพื่อวัตถุประสงค์ในการลดค่าใช้จ่ายในขณะที่ธุรกิจยังสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ : ความได้เปรียบทางธุรกิจ

Abstract

Regarding the severe competition in running business in the present, needs to develop a business process to be more efficient and to decrease costs at the same time are inevitable. Business has to have its capacity to have some values added to the organization in various aspects like: production – having quality in products which are worth the expense, market – being touching and popular among

¹ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธนบุรี 248 ซ.เพชรเกษม 110 หนองแขม กรุงเทพมหานคร 10160

consumers, service – customers being satisfied with products and service, image – returning a profit for social help and benefit, employee – taking care of, and paying attention to, every employee in the company as an important person because of their being the heart of business management. If all of these aspects occur simultaneously, there will become a good service for the customers.

Being at an advantage in competition derives from business process cooperation amidst the networked businesses that are interdependent, for example, sellers of inputs for production, producers, centers of a product distribution, and customers – the interesting last persons on whom the improvements of products and service are based. It also derives from sharing significant information from sellers to the last persons or the consumers in order that the costs would be decreased, whereas the business continues to the future by still keeping its advantage from the competition.

Keywords: Business advantage

บทนำ

ในสภาพปัจจุบัน ธุรกิจให้ความสำคัญกับการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งแตกต่างจากอดีตที่ธุรกิจส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การผลิตและการขายสินค้าเท่านั้น ธุรกิจได้เปลี่ยนมุมมองไปสู่การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมรวมทั้งมุ่งเน้นด้านการสะสมทุนทางปัญญา (intellectual capital) มากขึ้น ธุรกิจขนาดใหญ่ยังมีการสะสมทุนทางปัญญามากขึ้นเท่านั้น รวมถึงสิทธิบัตรซึ่งส่งผลให้ธุรกิจที่มีความรู้เฉพาะด้านยากต่อการลอกเลียนแบบ ธุรกิจขนาดใหญ่มีมูลค่าทรัพย์สินด้านการตลาด ด้านการวิจัยพัฒนามากกว่าธุรกิจที่เพิ่งดำเนินการ นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงกลายเป็นทักษะสำคัญในการจัดการด้านกลยุทธ์ของธุรกิจภายใต้สมมติฐานที่ว่าทรัพยากรทางกลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละธุรกิจ (Barney, 1991) Clulow, Gerstman and Barry (2003) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับทรัพยากรของธุรกิจ โดยจำแนกความแตกต่างของทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้ (Tangible Product) ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Product) และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ (Capacity) ก่อให้เกิดความเหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่างๆ และทำให้มูลค่าทางธุรกิจในแต่ละบริษัทแตกต่างกันไปโดยทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น ที่ดิน อาคารสำนักงาน เครื่องมือรวมทั้งบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่มีทักษะสูงจะก่อให้เกิดรายได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรม (Superior Returns) และส่งผลให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อไป อย่างไรก็ตามบุคลากรที่มีทักษะสูงอาจจะถูกซื้อตัวจากธุรกิจคู่แข่งซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันอ่อนด้อยลงไปในธุรกิจนั้นๆ ยิ่งไปกว่านั้น ชื่อเสียงของธุรกิจมาจากความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจ ความสมบูรณ์ในสินค้าและบริการ รวมทั้งความเป็นอิสระของการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้า

ก่อให้เกิดมูลค่าซึ่งจะทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์เหนือคู่แข่งและยังเป็นแรงจูงใจแก่นักธุรกิจที่มีความรู้ความสามารถที่จะมาร่วมงานกับธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมอย่างมาก เช่น ในปัจจุบัน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) มีภาพลักษณ์ที่ดีมากในสังคม บุคลากรจากบริษัทอื่นและนักศึกษาที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาอยากร่วมงานกับบริษัทเป็นจำนวนมาก เป็นต้น นอกจากนี้ ธุรกิจต่างๆ สามารถประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อเอาชนะคู่แข่งได้โดยการสังเคราะห์यरต่างๆ และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ

สภาพปัจจุบันยังไม่มีองค์กรธุรกิจใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทุกด้าน เช่น การทำธุรกิจกับคู่แข่ง จำต้องมีส่วนร่วมทางธุรกิจในข้อตกลงต่างๆ ได้แก่ เรื่องผลประโยชน์ การบริหารจัดการที่เป็นระบบ ส่งผลทำให้บุคลากรที่ไม่เคยทำงานร่วมกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

คำจำกัดความของความร่วมมือทางธุรกิจ

Kahn and Mentzer (1998) ให้คำนิยามถึงความร่วมมือทางธุรกิจว่าเป็นกระบวนการของการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ในอันที่จะนำทุกฝ่ายไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ในขณะที่ O'Leary and Flores (2002) กล่าวว่า ความร่วมมือทางธุรกิจ หมายถึง ขอบเขตของธุรกิจแต่ละแห่งที่แบ่งงานกันทำเพื่อให้ได้ผลสำเร็จที่ยอมรับได้ร่วมกัน (Mutually Acceptable Outcomes) และ Barratt (2004) เพิ่มเติมว่า ความร่วมมือทางธุรกิจไม่ใช่เพียงแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลในระดับปฏิบัติการเท่านั้น หากแต่ยังจำเป็นในการสร้างความร่วมมือระดับนโยบายระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ ภายในห่วงโซ่อุปทานอีกด้วย โดย Stank et al. (1999) เสริมว่าหมายถึง ผลประโยชน์ รางวัลและความเสี่ยงร่วมกันจากการร่วมกันดำเนินการทางธุรกิจ นอกจากนี้ Pagell (2004) ยังกล่าวถึงความร่วมมือทางธุรกิจว่าสามารถพิจารณาได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การบูรณาการภายในและการบูรณาการภายนอก การบูรณาการภายในจะพิจารณาถึงความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ในขณะที่การบูรณาการภายนอกจะพิจารณาถึงการบูรณาการที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไป Mollenkopf et al. (2000) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้บริหารในองค์กรอาจจะรู้ซึ่งถึงความสำคัญของการบูรณาการ หากแต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารจะค้นพบว่าเป็นการยากอย่างยิ่งที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ สุดท้าย Wang (2000) เสริมว่า ความร่วมมือทางธุรกิจหมายถึง การที่ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปเชื่อมโยงกันโดยวงจรของสินค้าและบริการ ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งเงินทุน โดยมีวัตถุประสงค์ให้มิทำไว้ในระดับที่เหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

นอกจากนี้ จากการวิจัยของ Hua et al. (2011) พบว่า ลูกค้าไม่ต้องการเพียงความสามารถที่เต็มไปด้วยพลังความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งการจัดการอุปสงค์เท่านั้น แต่ขนาดของธุรกิจก็มีส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทั้งนี้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ SMEs ไม่สามารถที่จะให้บริการ

พิเศษนอกเหนือสินค้าหรือบริการตามปกติที่ตนเองดำเนินธุรกิจอยู่เนื่องจากธุรกิจกลุ่มดังกล่าวมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ในขณะที่ธุรกิจขนาดใหญ่สามารถดำเนินการได้อย่างครบวงจรทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างไปจากเดิมได้

ทำไมต้องมีการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ

ปัจจุบันธุรกิจใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การจัดซื้อ การผลิตและการส่งกำลังบำรุง เป็นต้น (Fawcett and Magnan. 2002) สำหรับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงก็จะทำให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเห็นได้จากการกระจายต้นทุน ค่าใช้จ่ายและสินค้าคงคลังด้วยการพิจารณามุมมองแต่ละด้านอย่างถี่ถ้วน รวมทั้งการวางแผนและพยากรณ์การบูรณาการระหว่างความต้องการของลูกค้าและความสามารถของผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงความสามารถและผลประโยชน์ รวมทั้งการพัฒนาที่มีโอกาสมากขึ้น นอกจากนี้ Stevens (1990), Khan and Mentzer (1996) และ Stank et al. (2001) ยังพบอีกว่า ความร่วมมือภายในสามารถจัดปัญหาอุปสรรคระหว่างฝ่าย (Function Myopia) ที่เกิดขึ้นซึ่งจะส่งผลให้พนักงานแต่ละฝ่ายมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมากยิ่งขึ้นในมุมมองของความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานของฝ่ายตนเองว่าจะสามารถเชื่อมโยงกับฝ่ายอื่นๆ ได้อย่างไรและจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในการบูรณาการภายใน (Internal Integration) ได้ในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Sprague and Watson (1979) ที่กล่าวเสริมว่าเมื่อธุรกิจสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกันแล้วจะก่อให้เกิดการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดีขึ้นตามระดับของความร่วมมือ โดยระดับความร่วมมือมีมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้นเท่านั้น

การร่วมมือทางธุรกิจทางด้านลบ เช่น การรวมตัวของบริษัท Hewlett และ Compaq ซึ่งมีมูลค่ากว่า 25 พันล้านบาท ใช้เวลากว่า 8 เดือนระหว่าง เดือนกันยายน 2001 จนถึง เดือนพฤษภาคม 2002 ทั้งคู่ยังมีปัญหาในการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างช่องทางการขายทั้งทางตรงและทางอ้อมเกี่ยวกับการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ๆ ที่ตัวเองไม่ชำนาญ แต่นั่นไม่ใช่กรณีของ Hewlett packard นักลงทุนต่างรู้สึกประทับใจกับแนวคิดที่ถูกคิดค้นมาตลอดเวลาเพราะแต่ละบริษัทเชี่ยวชาญไม่เหมือนกันในการทำธุรกิจ

การแข่งขันความร่วมมือทางธุรกิจ

ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยีในโลกปัจจุบัน ทำให้ทุกภาคส่วนของสังคมต่างเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องปรับตัวให้พร้อมรับกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สำหรับภาคส่วนธุรกิจ การสร้างและสะสมความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานของความรู้ (Knowledge-based Competencies) เป็นปัจจัยหลักสำหรับความอยู่รอดทางธุรกิจในระยะยาวสำหรับเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน (Knowledge-driven Economy) ดังเช่นในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเรื่องของการต้องรู้จักสร้างและใช้ความรู้ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากร ทรัพย์สิน และความสามารถ อาทิ

เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ขององค์กรและการบริหารจัดการองค์กร สำหรับเป็นเครื่องมือในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ในกรณีของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งเป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาในความสามารถของการปรับตัวในระบบการแข่งขันที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก สาเหตุสำคัญมาจากความอ่อนด้อยในเรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้สามารถแข่งขันได้นั้นเนื่องมาจากข้อจำกัดทางด้านขนาด ทุน และขอบเขตการทำธุรกิจเมื่อเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ ทางออกของเรื่องนี้มีการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยส่วนหนึ่งใช้กรณีศึกษาจากธุรกิจหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จมาเป็นเครื่องยืนยันความคิดและทฤษฎีของตน ซึ่งแนวคิดของกลยุทธ์การทำให้ธุรกิจเติบโตและอยู่รอดมี 2 กลยุทธ์หลักคือ

1. การเติบโตโดยมุ่งเน้นที่ความสามารถเฉพาะขององค์กรที่มีอยู่ (Existing Competence) และการส่งเสริมการดำเนินงานผ่านทางจุดแข็งที่เป็นความสามารถเฉพาะขององค์กร การดำเนินธุรกิจแบบนี้จะมุ่งเน้นเพียงสินค้าและบริการบางกลุ่ม เน้นเพียงตลาดเดียวที่มีความสำคัญต่อธุรกิจมากที่สุด กลยุทธ์นี้มีข้อดีคือ มีความเสี่ยงต่ำ สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขึ้นมาได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สำหรับข้อเสียคือ ธุรกิจอาจจะเจริญเติบโตไม่ทันกับสภาวะการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากต้องพึ่งพาทรัพยากรและความสามารถเฉพาะภายในองค์กร อีกทั้งมุ่งเน้นเพียงตลาดเดียว สินค้ากลุ่มเดียว ทำให้เพิ่มความเสี่ยงในการทำธุรกิจหากอุตสาหกรรมดังกล่าวหดตัว แนวคิดนี้จะเหมาะสมกับธุรกิจที่เพิ่งก้าวเข้ามาในตลาด และยังไม่มียุทธศาสตร์มากพอที่จะดำเนินงานในหลายกลุ่มสินค้าและตลาด การเจาะตลาดเฉพาะ (Niche Market) จึงเป็นเรื่องที่เหมาะสมกับกลยุทธ์นี้

2. การกระจายขอบเขตธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversification) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น การกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Related Business) และการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน (Unrelated Business) ในกรณีแรก อาจเป็นความเกี่ยวพันในแง่ของเทคโนโลยี ทักษะความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงาน ช่องทางในการกระจายสินค้า ซึ่งจะรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่นๆ ในตลาดเดิม ส่วนการกระจายการลงทุนไปในธุรกิจที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน มาจากแนวคิดของการกระจายความเสี่ยง และการฉกฉวยโอกาสทางการตลาดในธุรกิจที่เล็งเห็นศักยภาพ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้มีจุดอ่อนที่สำคัญคือ ต้องมีการลงทุนสูงในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ตลาดใหม่ เทคโนโลยีใหม่ และการทุ่มเทกับการทดลองผิดลองถูกในการบริหารธุรกิจที่อาจจะยังไม่มีความรู้ และประสบการณ์เพียงพอผลงานวิจัยหลายชิ้นสรุปว่า ความร่วมมือทางธุรกิจจะหว่อกันเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) ในการแข่งขันสำหรับ SMEs เนื่องจากทำให้เข้าสู่ความสามารถในด้านต่างๆ ที่หลากหลายมากขึ้น มีโอกาสได้รับความรู้จากภายนอกองค์กร ช่วยให้เรียนรู้วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพันธมิตร เพิ่มความสามารถที่จะทำธุรกิจระหว่างประเทศและก้าวสู่โอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ

กิจการร่วมค้า (Joint Venture) หมายถึง การที่ธุรกิจตั้งแต่ 2 ธุรกิจขึ้นไปทำสัญญาที่จะร่วมลงทุนเพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันในทางการค้าหรือหากำไร โดยสิ่งที่น่าสนใจร่วมลงทุนอาจเป็นเงินทุน ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยีการผลิต หรือบุคลากร ภายใต้ข้อตกลงหรือสัญญาร่วมค้าซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน เช่น ผลิตหรือจำหน่ายสินค้า หรือดำเนินโครงการใดโครงการหนึ่งร่วมกัน โดยต้องมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้น หน้าที่ความรับผิดชอบ และสิทธิของแต่ละฝ่ายรวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อันเกิดจากการดำเนินการ ทั้งนี้ ในการทำการร่วมค้าจะต้องมีผู้ร่วมค้าฝ่ายหนึ่งเป็นนิติบุคคล เช่น บริษัทกับบริษัท หรือบริษัทกับบุคคลธรรมดา ซึ่งต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลใหม่ใช้ชื่อว่า "กิจการร่วมค้า"

สาเหตุที่ทำให้มีการร่วมค้ากัน มักเกิดจากความต้องการเงินหรือทรัพยากรในการลงทุนเพิ่ม เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นหรือกำลังประสบปัญหาไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้ หรืออาจเกิดจากการแสวงหาเทคโนโลยีและวิทยาการที่ทันสมัยเพื่อยกระดับความสามารถในการดำเนินงานหรือต้องการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่โดยอาจนำทรัพยากรส่วนที่เหลือไปร่วมทุน เช่น กำลังการผลิตของโรงงานที่เหลืออยู่ อาคารสำนักงานที่ว่างอยู่ เป็นต้น โดยทั่วไป ธุรกิจที่เข้าร่วมค้ากันจะเป็นธุรกิจที่มีฐานะแตกต่างกัน เพราะหากอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันแล้ว ก็มักจะเป็นคู่แข่งมากกว่าที่จะร่วมมือกันสำหรับธุรกิจที่ทำการร่วมค้ากันอาจอยู่ในประเทศเดียวกัน หรือในต่างประเทศ และ/หรือสาขาของธุรกิจต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศก็ได้ ประโยชน์ของการร่วมค้า มีดังนี้

1. ช่วยให้ธุรกิจที่จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนหรือทรัพยากรเพิ่มขึ้นจำนวนมาก สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้
2. ช่วยลดและกระจายความเสี่ยงอันเกิดจากการประกอบกิจการในภาวะขาดทุนหรือดำเนินกิจการล้มเหลวเนื่องจากมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานถึง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า โดยในสัญญาจะระบุภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน
3. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เนื่องจากการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรร่วมกัน ทำให้ประหยัดและสามารถผลิตสินค้าได้มากขึ้นโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม
4. ช่วยประหยัดภาษี โดยเฉพาะภาษีจากส่วนแบ่งกำไร เพราะกฎหมายกำหนดไว้ว่า "หากกิจการร่วมค้านั้นเป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย เมื่อได้รับส่วนแบ่งของกำไรไม่ต้องนำมาคำนวณรวมกับรายได้ของบริษัทเดิมเพื่อคำนวณภาษีเงินได้นิติบุคคลอีก"

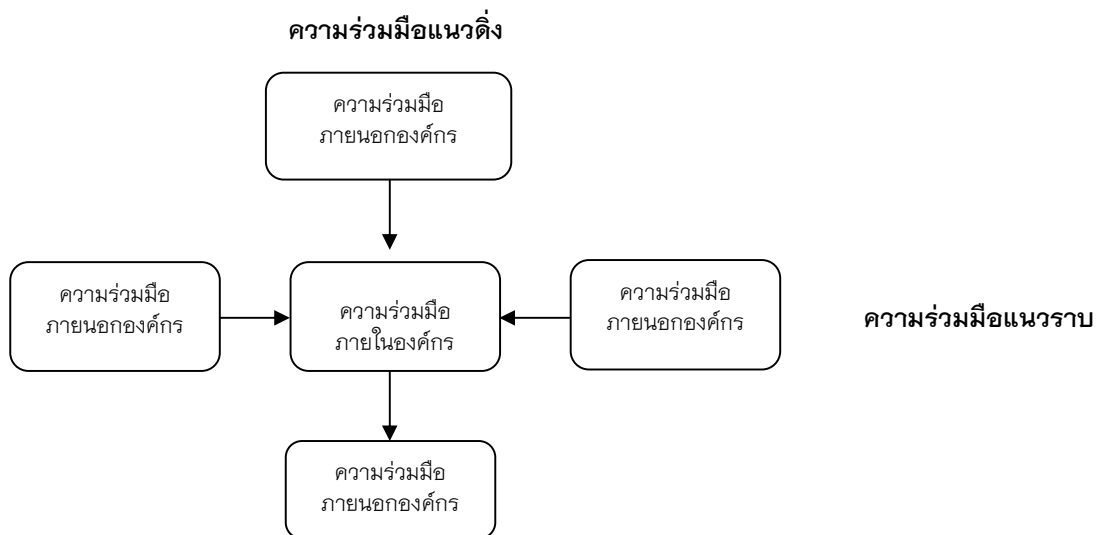
Virtual corporations (VC) คือ องค์กรหนึ่งที่ประกอบด้วยพันธมิตรทางธุรกิจสองราย หรือมากกว่า อยู่ในสถานที่ที่แตกต่างกัน มีการ sharing costs และ resources ทั้งนี้เพื่อผลิตสินค้าหรือการให้บริการ การรวมกันจะเป็นแบบชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

ตัวอย่างของ Virtual Corporations and IT Support เช่น บริษัท Sundia เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดเล็กที่ผลิตและขายน้ำผลไม้ สำนักงานใหญ่อยู่ใน San Francisco ผู้ปลูกผลไม้ในเม็กซิโกและแคลิฟอร์เนียจะส่งผลไม้

และพืช (ในที่นี้เป็นการปลูกแตงโม) แตงโมเป็นจุดเริ่มต้นของน้ำผลไม้และจะบรรจุในขวดและเก็บไว้ในโกดังที่แคลิฟอร์เนียและวิสคอนซิน กระบวนการตลาด การยืนยันการจ่ายเงิน และการเตรียมการ ถูกดำเนินการให้แล้วเสร็จในซานฟรานซิสโกและลียงคอปร์ ในการสั่งซื้อ และการอนุมัติการโอนไปถึงลูกค้าเป็นบริการที่อยู่ในฟิลิปปินส์ โดยสินค้าจะถูกย้ายไปเก็บที่โกดังใกล้ๆกับที่ลูกค้าอาศัยอยู่ การคัดลอกคำสั่งเป็นหน้าที่ของการเงินที่อยู่ในอินเดีย และอินเดียจะออกใบเสร็จให้กับลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่เสร็จสมบูรณ์

แนวทางในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ

แนวทางในการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจมีหลายรูปแบบ แต่แนวทางที่นิยมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบที่สำคัญ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 การสร้างความร่วมมือแนวดิ่งซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือเป็นความร่วมมือของกระบวนการในฝ่ายต่างๆ (Across Function) ภายในองค์กร และรูปแบบที่ 2 การสร้างความร่วมมือแนวราบซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจคู่แข่งและธุรกิจที่ไม่ใช่คู่แข่ง ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกันในด้านกำลังการผลิต เป็นต้น



ภาพที่ 1 แบบต่างๆ ในความร่วมมือทางธุรกิจ

ที่มา: ปรับปรุงจาก Barratt (2004: 32)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าความร่วมมือทางธุรกิจสามารถทำได้ 5 แบบย่อยๆ ซึ่งธุรกิจสามารถสร้างความร่วมมือแต่ละแบบดังนี้

1. ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างธุรกิจและซัพพลายเออร์ ธุรกิจจะสามารถจัดความไม่แน่นอนด้านวัตถุดิบและการจัดการการผลิตที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งสินค้าและบริการที่มีมาตรฐาน
 2. ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรธุรกิจจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร ก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กร พร้อมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
 3. ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างธุรกิจและลูกค้า ธุรกิจจะสามารถรับรู้ถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทันทั่วทั้งที่และสามารถปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ในที่สุด
 4. ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างธุรกิจและองค์กรอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกันในกระบวนการทางธุรกิจ เช่น บริษัทโฆษณา บริษัทขนส่งสินค้า บริษัทค้าส่งและค้าปลีก ทำให้ธุรกิจสามารถรับรู้ถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง
 5. ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างธุรกิจและธุรกิจอื่นที่ดำเนินธุรกิจประเภทเดียวกัน ธุรกิจอาจสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาหรือแบ่งปันช่องทางจัดจำหน่ายประเภทเดียวกันได้
- ทั้งนี้ในความเป็นจริงธุรกิจบางแห่งอาจจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการสร้างความร่วมมือภายในองค์กรหรือแม้กระทั่งถูกชักจูงให้สร้างความร่วมมือภายนอกกับองค์กรอื่น และบ่อยครั้งก็สร้างความเสียหายให้กับการดำเนินงานภายใน ทั้งนี้ เนื่องจากหลายธุรกิจเสมือนถูกภาพลวงตาให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเข้าร่วมดำเนินธุรกิจที่ไม่เคยมีประสบการณ์ (Fresh Battlefield) มาก่อนเลยโดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจที่ประสบการณ์ดำเนินธุรกิจร่วมกันและอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระยะยาว

บทสรุป

ความร่วมมือทางธุรกิจทั้งภายในองค์กรและภายนอกท่ามกลางเครือข่ายของธุรกิจต่างๆ ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. ธุรกิจสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในองค์กร ก่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์กร อันเนื่องมาจากการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรระหว่างฝ่ายเนื่องจากบุคลากรไม่มีอุปสรรคระหว่างฝ่ายในการทำงาน ทำให้การไหลของข่าวสารข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่นและส่งผลให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้ทั้งธุรกิจคู่ค้าและลูกค้า
2. ธุรกิจสามารถสร้างการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) ได้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากธุรกิจมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรแต่ละคนทำให้ทราบได้ว่าบุคคลใดมีความรู้ความชำนาญในแต่ละด้านมากน้อยอย่างไร ส่งผลให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ธุรกิจสามารถรับรู้ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีธุรกิจคู่ค้าที่มีความเกี่ยวข้องในกระบวนการทางธุรกิจ เช่น บริษัทโฆษณา บริษัทขนส่งสินค้า บริษัทค้าส่งและค้าปลีก เป็นต้น ซึ่งเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ให้คำปรึกษาแนะนำรวมทั้งช่วยแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ธุรกิจสามารถจัดความไม่แน่นอนด้านวัตถุดิบและการจัดการการผลิตที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดรวมทั้งทำให้สินค้าและบริการมีมาตรฐานมากขึ้น

4. ธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและมีรูปแบบตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีเครือข่ายในการให้บริการแก่ลูกค้า ตั้งแต่การวางแผนในการจัดการทรัพยากรต่างๆ การขนส่งกับธุรกิจคู่ค้า การสร้างช่องทางในการติดต่อกับลูกค้าเวลาที่ลูกค้ามีปัญหา

5. ธุรกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจคู่ค้าทำให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ได้ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายในการติดต่อทางธุรกิจ การลดค่าใช้จ่ายในสินค้าคงเหลือและจำนวนสินค้าก้นชั้นให้ต่ำที่สุด การลดการซ้ำซ้อนในการขนส่งวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ การสร้างความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาหรือการแบ่งปันช่องทางจัดจำหน่าย

แม้ว่าความร่วมมือทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางธุรกิจมากมายก็ตาม แต่การสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องมาจากความแตกต่างกันอย่างมากระหว่างธุรกิจ เช่น มีกลุ่มเป้าหมายคนละกลุ่ม มีซัพพลายเออร์คนละกลุ่ม การขาดความไว้วางใจกันระหว่างธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาปรับปรุงภายในองค์กรยังอาจจะเกิดกระแสการต่อต้านจากพนักงานที่ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์และสูญเสียผลประโยชน์ เพราะฉะนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจว่าธุรกิจควรจะสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจหรือไม่ น่าจะขึ้นอยู่กับ “ความเหมาะสม (Optimal)” มากกว่า โดยธุรกิจควรพิจารณาถึงขอบเขตในการดำเนินธุรกิจ เช่น วัตถุประสงค์ รวมทั้งทรัพยากรหลักของธุรกิจที่จะใช้ในการสร้างความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นธุรกิจจึงควรให้ความสนใจเฉพาะคู่ค้าเพียงธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งหรือเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้นภายในห่วงโซ่อุปทานมากกว่าที่จะสร้างความร่วมมือกับทุกหน่วยธุรกิจภายในห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ นักธุรกิจควรให้ความสำคัญในด้านการจัดการอุปสงค์ด้วย เพื่อให้ธุรกิจสามารถทราบถึงข้อมูลตอบกลับที่แท้จริงและทันท่วงทีจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างครบถ้วนตั้งแต่ธุรกิจต้นน้ำจนถึงธุรกิจปลายน้ำ

เอกสารอ้างอิง

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2546). กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : Info Media Books.

พิชิต สุขเจริญพงษ์. (2548). สุดยอนนักบริหาร. กรุงเทพฯ : SE-EDUCATION Public Company Limited.

วิโรจน์ ลักษณะอดิสร .(2549). **กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. 1(17) : 99–120.

Barney, J. and Clark, D. (2007). **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York : Oxford University Press.

Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain anagement: An International Journal**. 1 (9) : 30–42.

Chen, H., Mattioda, D.D. and Deugherty, P. J. (2007). Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**. 1(18) : 5–21.

Dierickx, I. and K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. 12(35) : 1504–1513.

Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : Evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**. 4(17) : 271–291.

Fawcett, S.E. and Magnan, G.M. (2002). Supply chain integration: Rhetoric or reality?. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. 1(32) : 339–361.

