

การอุปมาอุปไมยเพื่อการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง

Metaphor for Contractor Competitiveness Analysis

เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี

นักศึกษา โครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิตการจัดการ และ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยสยาม

235 ถนนเพชรเกษม เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160, E-mail: Chalermkiat@engineer.com

บทคัดย่อ

คำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) มีมิติ และ คำอธิบายที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่เป็นองค์กรที่สลับซับซ้อนหลายรูปแบบ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้ คือ นำเสนอการอุปมาอุปไมย (Metaphor) ที่ใช้พื้นฐานของ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อค้นหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม อีกทั้งเสนอตัวแบบและเครื่องมือทางการจัดการ เพื่อสร้างแนวคิดในการค้นหาปัจจัยในการปรับปรุง (Remedial Factors) และ ปัจจัยเสริมสร้าง (Reinforced Factors) ซึ่งการอุปมาอุปไมยนี้ นำไปสู่การขยายความชัดเจนมากขึ้นในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างในบริบทการแข่งขันนั้นๆ

Abstract

The word “Competitiveness” has been defined several ways in term of focused meaning or dimensions. Especially, contractor competitiveness is much more difficult to clarify the way to analyze their competitiveness because of various activities and forms of construction organization. Therefore, the purpose of this paper is to introduce the conceptual metaphor using SWOT analysis, managerial models and tools to interpret contractor competitiveness in order to explore remedial factors for fulfilling the weak points and reinforced factors for enhancing the strengthen points within their competitive contexts.

1. บทนำ

การอุปมาอุปไมยได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวิชาการจัดการเพื่อตีความลักษณะขององค์กรแบบต่างๆ ในหนังสือ Images of Organization ของ Gareth Morgan[4] อธิบายถึงอัตลักษณ์ขององค์กร (Organization Images) โดยอุปมาอุปไมยองค์กรในอัตลักษณ์ต่างๆ เช่น องค์กรเสมือนเครื่องจักร องค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต องค์กรเสมือนการทำงาน ของสมอง และ องค์กรเสมือนระบบวัฒนธรรม เป็นต้น ทำให้สามารถสร้างความเข้าใจขององค์กรได้อย่างลึกซึ้งขึ้นเช่นเดียวกันนี้ ดังนั้นบทความนี้จึงขอนำเสนอการอุปมาอุปไมยเพื่อขยายความเข้าใจของความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างมากขึ้น

2. คำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขัน

จากการศึกษาวิจัยในอดีต ทฤษฎี และกรอบแนวคิดถึงคำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขัน กล่าวได้ว่าแนวคิดและคำจำกัดความของความสามารถในการแข่งขันมีความแตกต่างกันตามแต่ผู้ให้คำจำกัดความซึ่งมาจากหลากหลายอาชีพ หลากหลายเหตุผล ผู้เขียนขอเสนอบางส่วนดังต่อไปนี้

ตัวอย่าง เช่น ความสามารถในการแข่งขันระดับชาติ คือ ความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่วิเคราะห์ความจริงและนโยบายที่ส่งผลต่อความสามารถของชาติที่จะก่อเกิดและรักษารักษาซึ่งการสร้างมูลค่าเพิ่มที่ยั่งยืนสำหรับการวิสาหกิจและสร้างความมั่งคั่งสำหรับประชาชน (IMD, 2008, อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5]

สำหรับระดับบริษัทซึ่งสอดคล้องกับบทความนี้ ความสามารถในการแข่งขันคือความสามารถในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มากกว่าคู่แข่ง(The Competitiveness Institute,2008, อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5]

ความสามารถในการแข่งขัน ในรูปเทอมของอำนาจการต่อรองที่หน่วยธุรกิจมีเหนือกว่าผู้ซื้อและผู้ขาย อำนาจการต่อรองนี้คือความสามารถของหน่วยธุรกิจที่จะชี้้นำในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคา ในขณะที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด (International Trade Centre ,2006, อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5]

ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) คือ ความสามารถของหน่วยธุรกิจ หรือบริษัทในการครองครอง หรือแย่งส่วนแบ่งตลาดสินค้า เมื่อหลายบริษัทผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน ทำให้ผู้บริโภคมีสิทธิเลือกซื้อสินค้าได้จากหลายบริษัท ทำให้เกิดการแข่งขันการขายสินค้าขึ้น บริษัทใดที่ขายได้มากที่สุดคือ มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดว่ามีความสามารถในการแข่งขันสูง ในทางตรงกันข้าม หากบริษัทใดไม่สามารถขายสินค้าของบริษัทได้ ไม่มีส่วนแบ่งทางการตลาดก็จะเรียกได้ว่า ขาดความสามารถในการแข่งขัน (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ,2550,อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5]

มนตรี โสคติยานุรักษ์(2550:88-89,อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5] ให้คำจำกัดความของ ความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กร คือ การที่องค์กรสามารถเพิ่มผลิตภาพทางการผลิต(Productivity) และพัฒนาคุณภาพ(Quality) ของสินค้าและบริการให้สูงขึ้น เพิ่มคุณค่า(Value added) และการใช้ประโยชน์ของสินค้าและบริการให้หลากหลาย โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด(Resources Scarcity) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ(Efficiency) และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด(Economies) อันจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถผลิตสินค้าหรือบริการดังกล่าวได้โดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน(Competitive Advantage) เหนือกว่าคู่แข่งรวมทั้งมีความสามารถในการยกระดับของการพัฒนาผลิตภาพทางการผลิตให้สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว(Sustainable Competitive

Advantage) อันจะส่งผลต่อเนื่องให้องค์กรมีความมั่นคง(Sustainability) และความมั่งคั่ง(Wealth Creation) สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอาจยังไม่สามารถพิจารณาและ ประยุกต์เพื่อวิเคราะห์เห็นถึงลักษณะตัวตนของความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างได้อย่างชัดเจน ทางผู้วิจัยจึงได้ค้นคว้าหาข้อมูล จากการทบทวนวรรณกรรม ผลจากการสนทนากลุ่ม และ ลองทำกรอบการอุปมาอุปมัยแบบซ้ำๆ เพื่อที่จะอธิบายความหมายของความสามารถในการแข่งขันให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังมีขบวนการขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน และ ร่างกรอบของการอุปมาอุปมัยเรื่องความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยการตั้งคำถามว่าลักษณะของผู้รับเหมาก่อสร้างเช่นใด มีตัวตนอย่างไร ถึงมีความสามารถในการแข่งขัน

2) การปรับปรุงและพัฒนากรอบสำหรับการอุปมาอุปมัยฯ ผู้วิจัยได้นำผลบางส่วนจากการสนทนากลุ่มที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างจำนวน 10 ท่าน ในเรื่อง ตัวแบบความสามารถในการแข่งขัน มาประมวลเพื่อเติมในกรอบการอุปมาอุปมัยนี้ ซึ่ง แต่ละท่านมีความเห็นที่เหมือนและ เห็นต่างกันออกไป แต่ก็สามารถสรุปกรอบความหมาย ความสามารถในการแข่งขันนั้น คือ การปฏิบัติการเพื่อสร้างความสามารถ(Ability to build up Capability) ให้พัฒนาเป็นสมรรถนะ(Competency) ที่สอดคล้องกับการแสวงหาหรือการได้มาซึ่งโอกาสที่เปิดรับหรือที่องค์กรต้องการในบริบทการแข่งขันนั้นๆ (Pursuing with Opening Competitive Environment) โดยความสามารถในการแข่งขันนี้ จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive Advantage) ความสามารถในการอยู่รอด(Survivability) ความสามารถในการเพิ่มและสร้างมูลค่าเพิ่ม(Value Added and Value Creation) และสร้างความยั่งยืนได้(Sustainability) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน จากคำอธิบายที่กล่าว

มาแล้วให้ความชัดเจนของความสามารถในการแข่งขัน เพียงแต่อาจมีความเป็นวิชาการสูงยากต่อความเข้าใจการนำไปปฏิบัติ แต่สามารถนำมาเสริมในกรอบการอุปมาอุปมัยของความสามารถขององค์กรและสภาวะการแข่งขันในมิติต่างๆ

3) การเสริมกรอบอุปมาอุปมัยด้วยตัวแบบความสามารถในการแข่งขันต่างๆ ที่สามารถใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาทั้งแบบรุกและแบบตั้งรับ(Active and Passive Dimension) โดยนำหลักพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายที่ชื่อ SWOT Analysis มาผนวกกับ เครื่องมือและตัวแบบต่างๆในวิชาการจัดการมาร่วมวิเคราะห์ถึงความสามารถในการแข่งขันนี้ด้วย ดังตัวอย่างเช่น ตัวแบบ 7S McKinney และ ตัวแบบ VRIO ที่ใช้ในการวิเคราะห์ภายในองค์กร ในขณะที่การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกใช้ ตัวแบบ Five forces และ ตัวแบบ Diamond เป็นต้น

3. ตัวแบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน

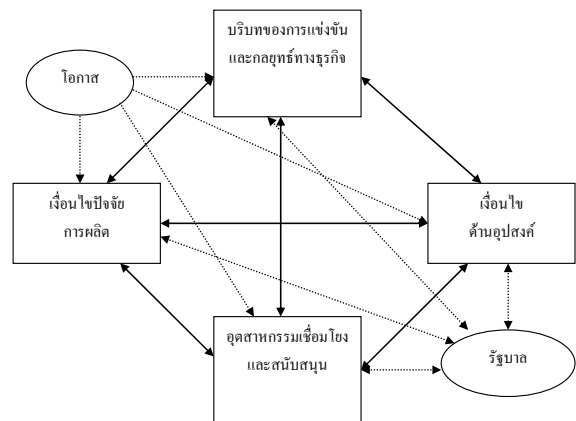
ตัวแบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันในที่นี่สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ตัวแบบการจัดการสำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก และ ตัวแบบการจัดการสำหรับวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน ซึ่งตัวแบบเหล่านี้สามารถนำไปประยุกต์กับการวิเคราะห์องค์กรกับบริบทการแข่งขันที่นิยมใช้ คือ ตัวแบบ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ว่าองค์กรมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร และ องค์กรมีโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในบริบทนั้นๆ

ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันมีหลากหลาย แต่ในที่นี้ขอยกตัวอย่างตัวแบบที่นิยมของ M.E.Porter ที่ใช้ในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกดังต่อไปนี้

(1) ตัวแบบเพชร(Diamond Model)

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์บริบทพื้นฐานด้านเศรษฐกิจจุลภาค ระดับประเทศ เพื่อให้เห็นความสามารถในการแข่งขันโดยรวมของชาติ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย และ 2 บทบาท ดังภาพที่ 1



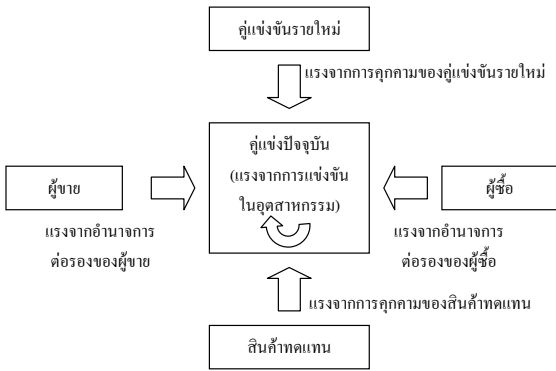
ภาพที่ 1 ตัวแบบเพชร(Diamond Model) [1]

- เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions)
- เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions)
- อุตสาหกรรมเชื่อมโยงและสนับสนุน (Related and Supporting Industries)
- บริบทของการแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context of Firm Strategy Structure and Rivalry)
- รวมทั้ง บทบาทของรัฐบาล(The role of government) และ โอกาส(Change)

(2) ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า(Five Forces Model)

เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ตัวแบบแรงผลักดันทั้ง 5 ประการ ดังภาพที่ 2 มีคุณสมบัติเด่นคือสามารถใช้วิเคราะห์แรงผลักดันครอบคลุมมุมมองต่างๆของการแข่งขันของอุตสาหกรรมนั้นๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ง่าย ตัวแบบประกอบด้วยแรงทั้ง 5 แรงดังต่อไปนี้

- ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)
- การแข่งขันระหว่างบริษัทในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Firms)
- ภัยคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)
- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
- อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)



ภาพที่ 2 ตัวแบบแรงผลักดันทั้งห้า(Five Force Model) [3]

ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

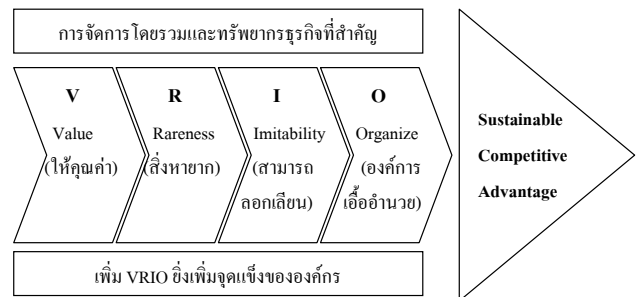
ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Model)ที่มีกิจกรรมหลักและสนับสนุนที่มีการเกี่ยวพันกัน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า(Value Chain Model)[2]

ตัวแบบแนวคิด VRIO (Barney, Jay B. and Hesterly, William B., 2005, อ้างถึงใน เฉลิมเกียรติ)[5] เป็นเครื่องมือวิเคราะห์องค์กรในแนวทางของ Resource Based View โดยมีคำถาม ที่เกี่ยวกับทรัพยากรหรือความสามารถในการค้นหาศักยภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย

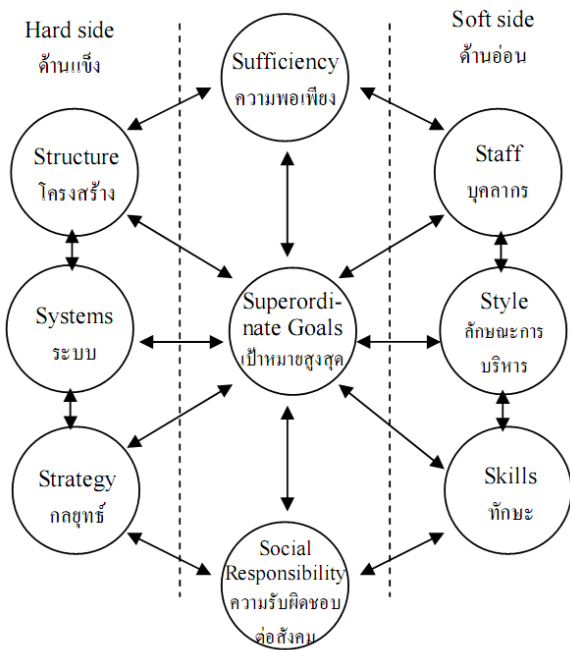
- คุณค่า(Value) : บริษัทสามารถที่จะแสวงหาโอกาสหรือจัดการกับอุปสรรคภายนอกด้วยทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ได้หรือไม่
- ความหายาก(Rareness) : การควบคุมสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดของทรัพยากรและความสามารถมีเพียงพอหรือไม่
- การลอกเลียนแบบ(Imitability) : เป็นการยากหรือไม่ที่จะมีการลอกเลียนแบบ หรือบริษัทคู่แข่งที่จะลอกเลียนแบบหรือพัฒนาจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่สูงเพื่อจะได้ซึ่งทรัพยากรและความสามารถนั้น
- องค์กร(Organization) : มีความพร้อมและจัดองค์การเพื่อที่จะแสวงหาทรัพยากรและความสามารถนั้นหรือไม่



ภาพที่ 4 ตัวแบบกรอบแนวคิด VRIO[5]

ตัวแบบกรอบแนวคิด 7 S McKinsey + 2S (วิโรจน์ จีระประภานนท์, 2551)[6] เป็นกรอบที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ด้านแข็ง(Hard side): โครงสร้าง ระบบ กลยุทธ์ ด้านอ่อน(Soft side): บุคลากร ลักษณะการบริหารทักษะ นำมาเชื่อมโยงประสานรวมกันตามเป้าหมายสูงสุด

โดยมี ความพอเพียงเสมือนเป็นอุปนิสัยขององค์กร และ ความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ตัวแบบกรอบแนวคิด 7S McKinsey+2S[6]

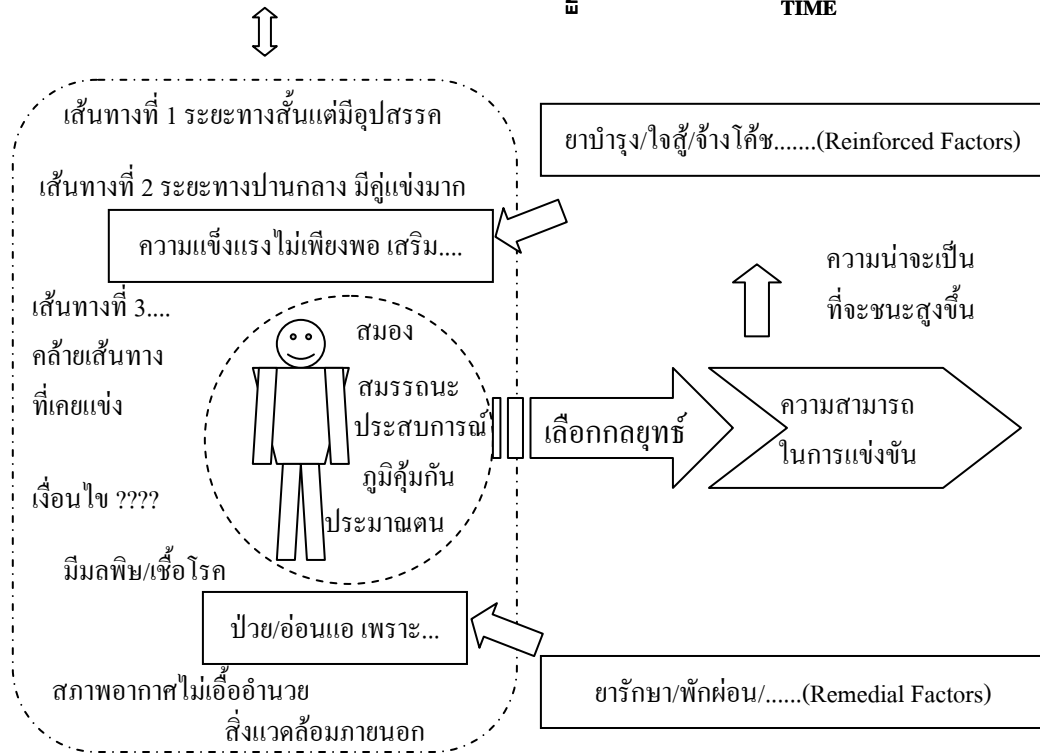
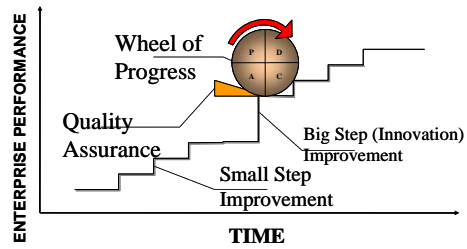
ตัวแบบที่นำเสนอในส่วนนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดอุปมาอุปมัยที่ช่วยนำไปสู่ความเข้าใจในการอธิบายความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ซึ่งนำเสนอในส่วนถัดไป

4. การอุปมาอุปมัยเพื่อการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน

การประยุกต์ใช้แนวคิดการอุปมาอุปมัย (Metaphor) มาแสดงความเข้าใจของการตีความของความสามารถในการแข่งขันเพื่อชัยชนะซึ่งเป็นขบวนการพลวัตอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การอุปมาอุปมัยนี้เกี่ยวข้องกับตัวองค์กรในที่นี่หมายถึงผู้รับเหมาก่อสร้างกับสิ่งแวดล้อมที่เหมือนสนามการแข่งขันที่มีได้มองการแข่งขันกันสนามเดียวแต่มองการแข่งขันในอนาคตด้วย การอุปมาอุปมัยนี้ขอเปรียบเทียบกับองค์กรก่อสร้างกับมนุษย์ที่เป็นสิ่งมีชีวิตที่กำลังแข่งขันเดินทาง

ไปสู่เป้าหมายเส้นชัยที่มีขวากหนามแตกต่างกันเสมือนกับบริบทการแข่งขันในวงการก่อสร้าง กล่าวคือโดยทั่วไปแล้วมนุษย์ทุกคนประกอบด้วยอวัยวะต่างๆที่ทำหน้าที่ประกอบกันตามหน้าที่แต่ละส่วนอย่างสมดุล(Balance) บางคนมีร่างกายสูงใหญ่ มีการฝึกออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอมีกล้ามเนื้อที่แข็งแรง ในขณะที่บางคนอ่อนแอเหยื่อง่ายเมื่อได้เดินเพียงไม่กี่ร้อยเมตร นั้นหมายถึงการวัดและการบ่งชี้สมรรถนะทางด้านกายภาพและ ด้านความแข็งแรงทางร่างกายของคนๆนั้น อย่างไรก็ตามเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพอากาศ ฝนตก หรือ มีเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจทำให้ร่างกายเจ็บป่วย(Problems) จำเป็นต้องหาหาหรือวิธีการแก้ปัญหาการรักษา นั้นหมายถึงการมีปัจจัยเพื่อปรับแก้ แก้ไข(Remedial Factors) เช่นเดียวกันร่างกายอาจต้องการการบำรุงหรือกระตุ้น เพื่อเสริมเพิ่มสมรรถนะทางร่างกาย ก็สามารถหาบำรุง การฝึกฝนฝึกซ้อมการมีผู้ฝึกสอนที่มีความสามารถ นั้นหมายถึงการมีปัจจัยเสริม(Reinforced Factors) อันนำไปสู่การมีร่างกายที่แข็งแรงขึ้น มีความรู้ทักษะ มีประสบการณ์ ความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามการแข่งขันมิใช่อยู่เพียงตัวผู้แข่งขันเท่านั้น ยังคงต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง(Competitors) ที่มีลักษณะการแข่งขันแตกต่างกันตามสนามแข่งขัน ดังเช่น จำนวนคู่แข่ง ความสามารถของคู่แข่ง รางวัลในการแข่งขัน ล้วนเป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องคิดตรึกตรองวิธีการเดินทางเข้าสู่เส้นชัย (Competitive Strategies) โดยวิเคราะห์แล้วจะพอประมาณตนว่าเราอยู่ในส่วนใด SO, ST, WO, WT วิธีการเดินทางเส้นทางไหนที่จะสามารถนำมาซึ่งผลที่ดีขึ้นในการแข่งขันในและครั้งต่อไปในสนามแข่งขันที่แตกต่างกันไป เพื่อที่มีโอกาสชนะการแข่งขันเดินทางมากขึ้น ส่วนนี้ทำให้เห็นภาพมากขึ้นว่าจะต้องปรับปรุงแก้ไข(Remedial Factors) หรือ เพิ่มเสริมตรงส่วนไหน(Reinforced Factors) เป็นต้น ทั้งนี้ยังต้องพิจารณาทั้งทางด้านค่าใช้จ่าย เวลา และความเป็นไปได้อื่นๆอีกหลายประการ ดังภาพที่ 6

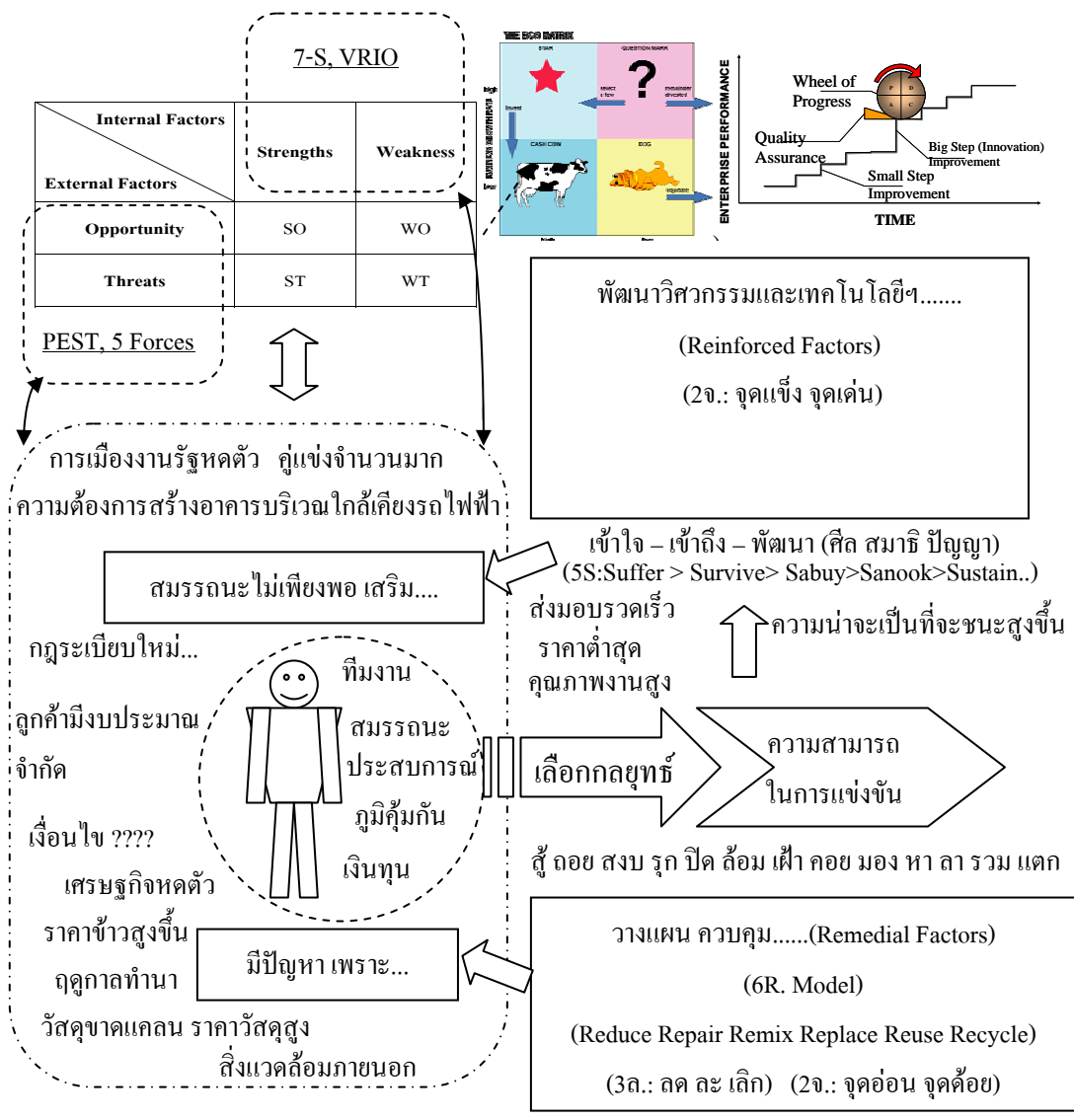
| | | |
|------------------|-------------|----------|
| Internal Factors | Strengths | Weakness |
| | Opportunity | WO |
| External Factors | SO | WT |
| Threats | ST | |



ภาพที่ 6 การอุปมาอุปไมยของการแข่งขันในการเดินทางเข้าสู่เส้นชัย[5]

กรอบการอุปมาอุปไมยในการเดินทางเข้าสู่เส้นชัย เมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถในการแข่งขันของ วิสาหกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้าง(ผู้รับเหมาก่อสร้าง) โดย สามารถใช้ตัวแบบความสามารถในการแข่งขันที่กล่าวมา ข้างต้นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ทาง เศรษฐกิจ การเมืองที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงของระดับเงื่อนไขอุปสงค์ (Demand Conditions) และอุปทาน (Supply Conditions)ในงาน ก่อสร้าง เช่น เมื่อมีงานก่อสร้างมากขึ้นผู้รับเหมาเกิดใหม่ และผู้รับเหมาที่รับงานเฉพาะกิจ เข้ามาในอุตสาหกรรมใน จังหวะที่เหมาะสม หรือ บริษัทรับเหมาก่อสร้างจาก ต่างประเทศหรือ วิสาหกิจรายอื่น ๆ ที่ปรับเปลี่ยนรับ

ก่อสร้างบ้านผันเป็นรับก่อสร้างอาคารคอนโดมิเนียม(New Entrance/ Substitute) ซึ่งมีอัตราการเติบโต รวมถึง สภาพแวดล้อมทางปัจจัยการผลิต ความรู้ เทคโนโลยี ตลอดจนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องหรือสนับสนุน เปลี่ยนแปลง เช่น กรณีอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเจริญเติบโต ทำให้มีนักลงทุนสนใจลงทุน สร้างโรงแรม สิ่งก่อสร้างที่ เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ทำให้บริบทในการแข่งขัน เปลี่ยนแปลงไป(Competitive Context) สำหรับการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เช่น ความสามารถ สมรรถนะขององค์กรในปัจจุบันในด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยี ดังนั้นการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะได้นั้นต้องใช้กลยุทธ์



ภาพที่ 9 การอุปมาอุปไมยของการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้าง[5]

การแข่งขัน(Competitive Strategies)ที่สามารถสร้างสมดุลของการแข่งขันทั้งความสามารถ(Capability) และสมรรถนะ(Competency)ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทการแข่งขัน(Competitive context) เมื่อนั้นความสามารถในการแข่งขันจะเกิดเพิ่มขึ้น(Competitiveness) ดังภาพที่ 7 แสดงการอุปมาอุปไมยของการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างซึ่งมีการนำคำสำคัญของตัวแบบย่อยเพื่อช่วยในคิด

วิเคราะห์ เช่น ตัวแบบ 3 ล. ทำให้คิดได้ว่าทำอะไรบ้างที่จะลด ละ เลิก เพื่อจะกำจัดจุดอ่อน และ จุดด้อยได้ เป็นต้น

4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ

การอุปมาอุปไมยเสมือนเครื่องมือที่สามารถใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างองค์รวมมากขึ้น และยังประโยชน์เป็นแนวทางการปรับแก้ หรือ เสริมสร้างองค์กรรวมทั้งยังสามารถนำตัวแบบการจัดการทั้งหลายดังที่เสนอ

มาแล้วข้างต้นมาประยุกต์ เพื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงความสามารถในการรับงาน(Capacity) เช่น องค์กรรมมีบุคลากรหลักจำนวนเท่าไร มีความพร้อมในเครื่องจักรกล มีเงินทุนเท่าไร มีสมรรถนะสอดคล้องกับการแข่งขันหรือไม่ (Competency) เช่น ความชำนาญเฉพาะด้านจนสามารถเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างโรงงานอุตสาหกรรมประเภทอาหาร ซึ่งจะนำมาเพื่อเปรียบเทียบในการแข่งขัน เป็นต้น

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในสามารถใช้ ตัวแบบ VRIO ตัวแบบ 7S+2S และ ตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า มาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ว่าตรงไหนควรปรับปรุง และเสริมเป็นอันดับต้นๆก่อนหลังได้ชัดเจนขึ้น สำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน สามารถใช้ตัวแบบเพชร และ ตัวแบบแรงผลักดันทั้ง 5 เช่น ลูกค้าประเภทนี้ต้องการราคาต่ำ ประเภทนี้ต้องการบริการและคุณภาพ ลูกค้านี้ต้องการคนประสานงานที่คุยกันรู้เรื่อง สำหรับคู่ค้าซัพพลายเออร์ทำอะไรถึงได้มาซึ่งส่วนลด เครดิตที่ยาวขึ้น และตัวแบบเพชร มีมุมมองในมุมที่กว้างขึ้น รวมถึงปัจจัยพื้นฐานทางการผลิต ปัจจัยด้านอุปสงค์ บริบทการแข่งขัน กลยุทธ์ทางธุรกิจ บทบาทภาครัฐ โอกาสและวิกฤตการณ์ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์กันจึงควรที่จะวิเคราะห์ในองค์รวม

ดังนั้นการ SWOT Analysis ร่วมกันกับการอุปมาอุปมัยฯ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีความสอดคล้องกันเป็นภาพรวม เพื่อสำรวจสิ่งค้นหาจุดต่างๆที่ควรปรับปรุงและพัฒนา โดยค้นหาปัจจัยแก้ไข และ ปัจจัยเสริมสร้าง (Remedial and Reinforced Factors) เพื่อเสริมสร้างความสามารถ(Capability) สมรรถนะ(Competency) ให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขัน และ สิ่งแวดล้อมนั้นๆที่เปิดอยู่(Open Environment and Competitive Context) ซึ่งสามารถสร้างได้ในมิติแบบเชิงรุกและ ตั้งรับ(Active and Passive Dimension) โดยอย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ ของทีมผู้วิเคราะห์ โดยอาจใช้การอุปมาอุป

มัยที่สามารถทำให้เกิดจินตนาการและการประเมินเปรียบเทียบองค์กรรมกับบริบทการแข่งขัน หรือแม้แต่ค้นหาสนามการแข่งขันที่เหมาะสมกับเราได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในวงการรับเหมาก่อสร้างที่มีลักษณะรูปแบบการแข่งขันที่เป็นวัฏจักรและพลวัต เพื่อค้นหากลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างโอกาสในการเป็นผู้ชนะมากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ ศ.ดร.กระมล ทองธรรมชาติ รศ.ดร.สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ รศ.ดร.วันชัย ธิวัณนิจ อาจารย์ที่ปรึกษา รวมทั้งเพื่อนๆ ที่ได้ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ

เอกสารอ้างอิง

- [1] Porter, M. E. .The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
- [2] Porter, M. E. .The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985.
- [3] Porter, M. E. .Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- [4] Gareth Morgan. Images of organization, Updated ed.,Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2006.
- [5] เฉลิมเกียรติ วงศ์นิชทวิ. ตัวแบบความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางในอุตสาหกรรมก่อสร้าง. โครงร่างดุษฎีนิพนธ์. โครงการ ปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสยาม, 2551
- [6] วิโรจน์ จิระประภานนท์. การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อความ เป็นเลิศ: กรณีศึกษา บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). โครงร่างดุษฎีนิพนธ์. โครงการ ปริญญาเอกปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสยาม, 2551