



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561)

Volume 15 Number 2 (July – December 2018)

การบูรณาการกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

Integrating Human Resource Strategies, Competitive Strategies, and Product Life Cycle to Achieve Competitive Advantages

ชิตวันพัทธ์ วีระชัย Chitawanphat Weerasai^{1,*}, อโยฤทัย สิงห์สา Ayoruethai Singa²

ต่อศักดิ์ หาญकुณะเศรษฐ์ Torsak Hankunaseth³

^{1,2} อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

³ อาจารย์ประจำ สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

^{1,2} Lecturer, Department of Management, Faculty of Business Administration,

Mahanakorn University of Technology, Bangkok, Thailand

³ Lecturer, Department of Marketing, Faculty of Business Administration,

Mahanakorn University of Technology, Bangkok, Thailand

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแนวความคิดการบูรณาการกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบันทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกัน ดังนั้น ในระยะแนะนำบริษัท ควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือโดยเน้นที่การสร้างความแตกต่าง รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยหรือเน้นพนักงานด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ ในระยะเติบโตบริษัทควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานด้านนวัตกรรม ขณะที่ในระยะเติบโตเต็มที่บริษัทควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อย สุดท้าย ในระยะถดถอยบริษัทควรใช้กลยุทธ์การมุ่ง

* E-mail address: Chitawanphat@hotmail.com

เฉพาะด้านโดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและเน้นพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ

คำสำคัญ: กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ABSTRACT

The purpose of this article is to present a concept which integrates human resource (HR) strategies, competitive strategies, and product life cycle to achieve competitive advantages over their competitors in the same industry. After the past and present related literatures were reviewed, the fit among HR strategies, competitive strategies, and product life cycle has been determined. Thus, in the introduction stage, companies should use cost focus strategy or differentiation focus strategy including the use of HR strategy that emphasize on paying less on very working employees or innovative employees, especially, the specific skilled employees. In the growth stage, companies should use differentiation strategy including the use of HR strategy that emphasize innovative employees. While in the maturity stage, companies should use cost leadership strategy including the use of HR strategy that emphasize on paying less on very working employees. Finally, in the decline stage, companies should use the cost focus strategy including the use of HR strategy that emphasize on paying less on very working employees and specific skilled employees.

Keywords: Human Resource Strategy, Competitive Strategy, Product Life Cycle

บทนำ

ธุรกิจควรจ้างพนักงานที่มีทักษะต่ำ (Low-Skilled Employees) เพื่อจ่ายค่าจ้างน้อยหรือควรจ้างพนักงานที่มีทักษะสูง (High-Skilled Employees) เพื่อจ่ายค่าจ้างมาก ถือเป็นประเด็นคำถามสำคัญเริ่มแรก ถ้าวิเคราะห์ให้ลึกลงไปโดยผ่านการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันก็จะพบคำถามสำคัญต่อไปอีกคือ ถ้าธุรกิจใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differentiation Strategy) หรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) หรือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน/การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) ตามแนวความคิดของ Porter (1980: 35) องค์กรนั้นควรจ้างพนักงานที่มีทักษะต่ำหรือสูงแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลยุทธ์ และถ้าวิเคราะห์ให้ลึกลงไปโดยผ่านวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ก็จะพบประเด็นคำถามสำคัญต่อไป คือ ถ้าสินค้าของธุรกิจอยู่ในระยะแนะนำ

(Introduction Stage) หรือระยะเติบโต (Growth Stage) หรือระยะเติบโตเต็มที่ (Maturity Stage) หรือระยะถดถอย (Decline Stage) ตามแนวความคิดของ Kotler and Armstrong (2016: 306-313) และ Kurtz (2016: 395-398) เป็นต้น ธุรกิจนั้นควรจ้างพนักงานที่มีทักษะต่ำหรือสูงแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละระยะ แนนอนทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นกลุ่มคำถามกลุ่มหนึ่งที่ต้องการคำตอบเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามแต่ละระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) ที่มีความเหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)[†] ของธุรกิจ Hsieh และ Chen (2011: 11) กล่าวว่า หากกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์มีความเหมาะสมกันก็สามารถช่วยรักษาและจูงใจพนักงาน รวมถึงแปลงเป็นผลการดำเนินงานขององค์กรและความสำเร็จในการแข่งขันได้ ส่วน Wang and Shyu (2008: 92) พบว่า เมื่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) และกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจมีความเหมาะสมกันย่อมส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) และผลผลิตของแรงงาน (Labor Productivity)

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามแต่ละระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์บนพื้นฐานของแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้เขียนได้เรียงลำดับเนื้อหา ดังนี้

- ✦ แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- ✦ แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน
- ✦ แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์
- ✦ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- ✦ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขัน
- ✦ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- ✦ สรุป

[†] กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ คือ กลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies) กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Competitive Strategies) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies or Strategic Business Unit Level Strategies) (ชิตวันพัทน์ วีระชัย, 2555: 112-113)

แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ในโลกมักเป็นไปตามระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) เพียงแค่ผลิตภัณฑ์ผ่านไปตามระยะต่างๆ ด้วยอัตราความเร็วที่แตกต่างกัน (Lussier, 2006: 171) ส่วนบางผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระยะแนะนำและระยะถดถอยอย่างรวดเร็ว บางผลิตภัณฑ์ค้างอยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ยาวนาน บางผลิตภัณฑ์เข้าสู่ระยะถดถอยแต่กลับเข้าสู่ระยะเติบโตใหม่อีกครั้งโดยผ่านการส่งเสริมการขายอย่างหนัก (Armstrong and Kotler, 2009: 278) ทั้งนี้ นักวิชาการด้านการตลาดหลายต่อหลายท่านได้ระบุระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ไว้คล้ายคลึงกัน โดยส่วนใหญ่ระบุว่าวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ 1) ระยะแนะนำ (Introduction Stage) 2) ระยะเติบโต (Growth Stage) 3) ระยะเติบโตเต็มที่ (Maturity Stage) และ 4) ระยะถดถอย (Decline Stage) (แสดงการเปรียบเทียบดังตารางที่ 1) โดย 1) ระยะแนะนำหรือระยะเริ่มต้น ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจปรากฏตัวครั้งแรกในตลาดซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ยอดขายเติบโตจากศูนย์อย่างช้าๆ ส่วนกำไร (Profits) ไม่มีหรือติดลบเนื่องจากค่าใช้จ่าย (Expenses) มากกว่าการแนะนำผลิตภัณฑ์ 2) ระยะเติบโตหรือระยะที่สอง ในระยะนี้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจได้รับการยอมรับจากตลาด ยอดขายเติบโตอย่างรวดเร็ว และกำไรก็เพิ่มสูงขึ้น 3) ระยะเติบโตเต็มที่หรือระยะที่สาม ในระยะนี้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจต้องเผชิญกับยอดขายที่เติบโตสูงสุดแล้ว เนื่องจากผลิตภัณฑ์ได้รับการยอมรับจากผู้ซื้อสูงสุด ส่วนกำไรเริ่มหมดลงหรือถดถอยเนื่องจากค่าใช้จ่ายทางการตลาดเพิ่มขึ้นเพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง และ 4) ระยะถดถอยหรือระยะสุดท้าย ในระยะนี้ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจต้องเผชิญกับยอดขายที่ลดลงและกำไรเริ่มหมดไป (ปรับจาก Pride and Ferrell, 2017: 250-254; Kotler and Armstrong, 2016: 306-313 และ Kurtz, 2016: 395-398)

ตารางที่ 1 : การเปรียบเทียบระยะต่างๆ ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

Pride & Ferrell (2017: 250-254)		Introduction	Growth		Maturity	Decline
		Stage	Stage		Stage	Stage
Kurtz (2016: 395-398)		Introduction	Growth		Maturity	Decline
		Stage	Stage		Stage	Stage
Kotler & Armstrong (2016: 306-313)	Product	Introduction	Growth		Maturity	Decline
	Development	Stage	Stage		Stage	Stage
	Stage					
Marshall & Johnston (2015: 213-217)		Introduction	Growth		Maturity	Decline
		Stage	Stage		Stage	Stage
Kotler & Keller (2012: 310-317)		Introduction	Growth		Maturity	Decline
		Stage	Stage		Stage	Stage
Capon (2009: 141)		Introduction	Early	Late	Maturity	Decline
		Stage	Growth	Growth	Stage	Stage
			Stage	Stage		

แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน คือ การให้ความสนใจไปที่การปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์ตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้าและ/หรือบริการของธุรกิจภายในตลาดที่ธุรกิจแข่งขันอยู่ กลยุทธ์นี้ย่อมช่วยให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ต่อสินค้าและ/หรือบริการนั้นๆ (ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555: 114) หรือกลยุทธ์นี้เป็นวิธีการช่วยธุรกิจบรรลุถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hsieh and Chen, 2011: 11) ความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ สิ่งที่ยกสินค้าและ/หรือบริการของธุรกิจออกจากธุรกิจอื่นๆ ในตลาดหรืออุตสาหกรรม สำหรับการสร้างสรรค์ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้น Porter (1991: 40 - 41) ได้กล่าวไว้ว่า การลดต้นทุน (Lowering Cost) และ การเสริมสร้างความแตกต่าง (Enhancing Differentiation) ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อย้อนไปในช่วงเริ่มต้น Porter (1980: 34 - 40 และ 1998: 34 -40) นำเสนอกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies) หรือกลยุทธ์การแข่งขันรวม 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเฉพาะด้าน (Focus) ต่อมา Porter (1985: 11 - 16 และ 1998: 11 -16) นำเสนอกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างชัดเจนมากขึ้น คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าและถูกนำไปใช้ในตลาดที่กว้าง (Broad Mass-Market Target) ได้ถูกเรียกว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ส่วนกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและถูกนำไปใช้ในตลาดที่กว้างเช่นกัน ได้ถูกเรียกว่ากลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) แต่ในทางกลับกัน เมื่อกลยุทธ์ทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างถูกนำไปใช้ใน ตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) หรือ กลุ่มเป้าหมายที่แคบ (Narrow Target) จะถูกเรียกว่ากลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่ต้นทุน (Cost Focus Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Focus Strategy) ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้ (ชิตวันพัทธ์ วีระสัย, 2555: 115-116) 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ กลยุทธ์ที่เน้นให้ธุรกิจลด ต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดที่กว้าง ทั้งนี้เมื่อธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งจึงทำให้ธุรกิจสามารถ กำหนดราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งและคงไว้ซึ่งกำไรที่น่าพึงพอใจ 2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง คือ กลยุทธ์ที่เน้นให้ธุรกิจสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมายหรือลูกค้าเป้าหมายรับรู้ได้ว่าผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการนั้นมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Unique) หรือมีคุณค่าที่เหนือกว่า (Superior Value) คู่แข่ง ทั้งนี้เมื่อธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่งในมุมมองของลูกค้าเป้าหมายจึงทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาขายที่สูงกว่าคู่แข่งและได้กำไรที่น่าพึงพอใจ 3) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่ต้นทุน คือ กลยุทธ์ที่เน้นให้ธุรกิจลดต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งและมุ่ง ความสนใจไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือตลาดที่เฉพาะเจาะจง และกลยุทธ์สุดท้าย 4) กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การสร้าง ความแตกต่าง คือ กลยุทธ์ที่เน้นให้ธุรกิจสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้มีความแตกต่างในมุมมองของลูกค้าเป้าหมายและมุ่งไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือตลาดที่เฉพาะเจาะจง

แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) คือ การออกแบบระบบการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อรับรองว่าความสามารถของมนุษย์ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ก็เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mathis and Jackson, 2011: 4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นแหล่งของความสามารถในการแข่งขัน (Progoulaki and Theotokas, 2010: 575) และอยู่ในฐานะของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในการร่วมกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท การจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกได้ในหลากหลายประเด็น โดยประเด็นหนึ่งที่สำคัญ คือ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy) Dessler (2005: 80) กล่าวว่า กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์คือ แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พิเศษที่บริษัทใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดไว้ กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยผลิตทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมของพนักงานตามที่บริษัทปรารถนา (Dessler, 2013: 81) เป้าหมายของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ คือ การชี้้นำเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในปัจจุบันและในระยะยาวเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท (Armstrong and Taylor, 2014: 26) และการมุ่งเน้นนโยบายและการปฏิบัติการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทเพื่อทำให้งานและบริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเน้นพนักงานด้านนวัตกรรมหรือวิจัย/พัฒนาหรือการเน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่เสียค่าใช้จ่ายน้อย กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในระดับย่อย เช่น การเขียนคำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่นหรืออย่างชัดเจน การเพิ่มพนักงานที่มีคุณภาพสูงด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือการลดจำนวนพนักงาน การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทนหรือการวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณเพื่อการควบคุมและการจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถด้านนวัตกรรมให้กับพนักงานหรือการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะความสามารถด้านการเพิ่มผลผลิต (เช่น Just-in-Time เป็นต้น) ให้กับพนักงาน การให้รางวัลที่แสดงถึงการยอมรับถึงความสำเร็จหรือการให้รางวัลเพื่อรับรองว่าพนักงานจะทำงานอย่างคุ้มค่าและต้องไม่นำไปสู่ค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น เป็นต้น

กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ในการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันนั้น บริษัทต้องค้นหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เนื่องจากโดยปกติแล้วกลยุทธ์หนึ่งจะเหมาะสมกับระยะหนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมกับระยะอื่นๆ ของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรืออาจกล่าวได้ว่าเมื่อผลิตภัณฑ์เคลื่อนที่ไปในแต่ละระยะของวงจรดังกล่าว กลยุทธ์ที่ต้องใช้และทรัพยากรของบริษัทที่จำเป็นก็จะแตกต่างกันไป ดังนั้นนักกลยุทธ์หรือผู้ที่

ต้องกำหนดกลยุทธ์จึงต้องทำความเข้าใจในลักษณะสำคัญของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ในแต่ละระยะเป็นอย่างดีเพื่อการเลือกกลยุทธ์การแข่งขันได้อย่างเหมาะสมและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ตามที่ถูกกล่าวไปแล้วได้ดำเนินผ่านวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ระยะ คือ ระยะแนะนำ ระยะเติบโต ระยะเติบโตเต็มที่ และสุดท้ายระยะถดถอย ซึ่ง 4 ระยะดังกล่าวพบว่ามีลักษณะสำคัญ (Characteristics) ร่วมกันที่ควรพิจารณา คือ ลูกค้า ราคา กำไร การลงทุน (Shrivastava, 1994: 104) รวมไปถึง อัตราการเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) จำนวนของตลาด (Number of Market) ความรุนแรงของการแข่งขัน (Intensity of Competition) หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่ (Major Functional Area of Concern) และวัตถุประสงค์โดยรวม (Dess *et al.*, 2008: 178) โดยมีรายละเอียดดังนี้ ในระยะแนะนำพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้ริเริ่ม (Innovators) บริษัทมักกำหนดราคาไว้อย่างสูงและมีราคาเดียว (ผลิตภัณฑ์มีขนาดเดียว) กำไรต่ำ ความต้องการซื้อ (Demand) หรือปริมาณที่ขายได้น้อย การลงทุนสูง อัตราการเติบโตของตลาดต่ำ บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตลาดเพียงไม่กี่แห่ง และการแข่งขันมักอยู่ในระดับไม่รุนแรงเนื่องจากคู่แข่งมีจำนวนน้อย หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่ คือ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ในระยะเติบโตพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มนำสมัย (Early Adopters) ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ยอมรับผลิตภัณฑ์ใหม่ได้เร็วแต่ไม่เร็วมากเท่ากับกลุ่มผู้ริเริ่มเนื่องจากมีความรอบคอบมากกว่าในด้านราคา บริษัทได้กำหนดราคาที่หลากหลาย (ผลิตภัณฑ์มีหลายขนาด) กำไรพอสมควร ความต้องการซื้อหรือปริมาณที่ขายได้มากขึ้นและเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วแน่นอน ย่อมมากกว่าในระยะแนะนำหลายเท่า การลงทุนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสูงขึ้น อัตราการเติบโตของตลาดสูงมาก บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในหลายตลาดมากกว่าในระยะแนะนำ และความรุนแรงในการแข่งขันเพิ่มขึ้นเนื่องจากคู่แข่งมีจำนวนมากขึ้น หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่ คือ ฝ่ายการตลาดและขาย ในระยะเติบโตเต็มที่พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่เน้นการใช้งาน (Functional Users) ซึ่งลูกค้ายุคนี้ยังเห็นว่าผลิตภัณฑ์ยังคงทำหน้าที่ได้อย่างน่าพึงพอใจ บริษัทได้กำหนดราคาที่ดีที่สุดในแง่ราคา ความต้องการซื้อหรือปริมาณที่ขายได้น้อยลง การลงทุนมาจากกำไรที่ได้รับ อัตราการเติบโตของตลาดลดลงสู่ปกติ บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในหลายตลาดมากกว่าในระยะเติบโต และความรุนแรงในการแข่งขันถือว่ารุนแรงมากเนื่องจากตลาดเริ่มอิ่มตัว หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่ คือ ฝ่ายผลิต สุดท้ายในระยะถดถอยพบว่าลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแทนที่ (Replacements) ซึ่งลูกค้ายุคนี้ไม่ได้ซื้อผลิตภัณฑ์ด้วยความพึงพอใจแต่ลูกค้ายุคนี้กลับพยายามหาสินค้าอื่นมาทดแทน บริษัทจึงกำหนดราคาที่ต่ำลง กำไรต่ำ ความต้องการซื้อหรือปริมาณที่ขายได้น้อย ไม่มีการลงทุนเพิ่ม อัตราการเติบโตของตลาดติดลบ บริษัทจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในไม่กี่ตลาดและน้อยกว่าในระยะแนะนำ และความรุนแรงในการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากคู่แข่งหลายรายเริ่มทยอยออกจากตลาด หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่ คือ ฝ่ายการจัดการและการเงิน

สำหรับกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมกับแต่ละระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ คือ ในระยะแนะนำควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การสร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน โดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในระยะเติบโตควรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ในระยะเติบโตเต็มที่ควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สุดท้ายในระยะถดถอยควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน โดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (ปรับจาก Shrivastava, 1994: 105; Lussier, 2006: 171-172 และ Dess *et al.*, 2008: 178) (แสดงดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 : กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสมตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

ระยะ ลักษณะสำคัญ	แนะนำ	เติบโต	เติบโตเต็มที่	ถดถอย
ลูกค้า	Innovators	Early Adopters	Functional Users	Replacements
ราคา	สูงและมีราคาเดียว	หลากหลาย	ดีที่สุด	ต่ำลง
กำไร	กำไรต่ำแต่เติบโต	พอสมควร	กำไรสูงสุด	กำไรต่ำ
การลงทุน	สูงและเสี่ยง	อย่างต่อเนื่องและสูงขึ้น	มาจากกำไรที่ได้รับ	ไม่มีการลงทุนเพิ่ม
อัตราการเติบโตของตลาด	ต่ำ	สูงมาก	ลดลงสู่ปกติ	ติดลบ
จำนวนของตลาด	น้อยมาก	มาก	มากขึ้น	น้อย
ความรุนแรงของการแข่งขัน	ต่ำ	เพิ่มขึ้น	รุนแรงมาก	เปลี่ยนแปลง
หน่วยงานตามหน้าที่หลักที่ต้องเอาใจใส่	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	ฝ่ายการตลาดและขาย	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายการจัดการและการเงิน
วัตถุประสงค์โดยรวม	เพิ่มการรับรู้ของลูกค้าในตลาด	สร้างความต้องการซื้อของลูกค้า	ป้องกันส่วนแบ่งตลาดและยึดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ออกไป	ทำให้มั่นคง, บำรุงรักษา, เก็บเกี่ยว หรือ ออกจากตลาด
กลยุทธ์การแข่งขัน	Cost Focus / Differentiation Focus	Differentiation	Cost Leadership	Cost Focus

ที่มา: ปรับจาก Shrivastava, 1994: 105; Lussier, 2006: 171-172 และ Dess *et al.*, 2008: 178

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขัน

การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันและทรัพยากรมนุษย์หรือกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์พบว่าสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจได้ ดังที่ Chow *et al.* (2008: 702) ยืนยันว่าระบบทรัพยากรมนุษย์แบบผูกพัน (Commitment Human Resource System) ถือเป็นหนทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพต่อการสร้างสรรค์ความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มพูนผลการดำเนินงานของ

องค์การ (Organizational Performance) ส่วน Hargis and Bradley (2011 : 121) เสนอว่าหากกลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกัน ผลที่ได้คือผลการดำเนินงานที่คาดหวังทั้งในส่วนบุคคล (การปรับปรุงทักษะพนักงานและความเข้าใจในกลยุทธ์ของธุรกิจ การปรับปรุงผลการทำงาน และการลดการลาออก) และในส่วนขององค์กร (การสร้างผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด ความมั่งคั่ง และการเติบโต) ส่วน Cooke และ Saini (2010) พบว่า กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขัน (การสร้างนวัตกรรม) สำหรับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามแนวความคิดของ Porter ขอนำเสนอเป็นรายกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน Gomez-Mejia *et al.* (2007: 29) เสนอว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการผลิตรายได้มีประสิทธิภาพซึ่งมีลักษณะดังนี้ คำอธิบายงานต้องชัดเจน การวางแผนงานต้องลงรายละเอียด การเน้นคุณสมบัติและทักษะเชิงเทคนิค การเน้นการฝึกอบรมที่เฉพาะกับงาน การเน้นการจ่ายค่าจ้างตามงาน และ การใช้การประเมินผลการดำเนินงานในฐานะเครื่องมือในการควบคุม ส่วน Milkovich *et al.* (2011: 38) เสนอว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยซึ่งมีลักษณะดังนี้ การมุ่งที่ต้นทุนด้านแรงงานของคู่แข่ง การเพิ่มการจ่ายค่าตอบแทนแบบผันแปร การเน้นการเพิ่มผลผลิต รวมถึงการมุ่งที่การควบคุมระบบและรายละเอียดของงาน ส่วน Chen และ Hsieh (2005) และ Hsieh และ Chen (2011) เสนอว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นผลการดำเนินงานของพนักงานผนวกกับการลดค่าใช้จ่ายซึ่งมีลักษณะดังนี้ การเน้นการให้สิ่งจูงใจ (Incentives) บนพื้นฐานของผลการดำเนินงาน การเน้นระบบการแบ่งปันผลกำไร (Profit Sharing Systems) รวมถึงการวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณเพื่อจ่ายค่าตอบแทน ส่วน Takeuchi *et al.*, (2009) พบว่า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้ใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นจัดจ้างพนักงานจากตลาดแรงงานแทนการพัฒนาพนักงานขึ้นเองและเน้นความคล่องตัว (Flexible) ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การสรรหาพนักงานจากภายในท้องถิ่นด้วยสัญญาระยะสั้น (1, 3, หรือ 9 เดือน หรือ 1 ปี) การให้ค่าตอบแทนตามระยะเวลาในการทำงานและ/หรือประสบการณ์ในการทำงาน การให้โบนัสตามผลการดำเนินงานระยะสั้น (โบนัสรายเดือน) รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาเชิงเทคนิคเป็นส่วนใหญ่ ส่วน Fottler *et al.*, (1990: 350-358) กล่าวว่า ผู้ให้บริการดูแลสุขภาพ (Health Care Providers) ที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการใช้พนักงานจำนวนน้อย การพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกตำแหน่ง การประเมินผลการดำเนินงานต้องอยู่บนมาตรฐานที่กำหนดไว้ ค่าตอบแทนต้องเป็นไปด้วยความประหยัด รวมถึงการออกแบบงานใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิตและการใช้ประโยชน์จากบุคลากร ส่วน Castellanos and Marti'n (2011) พบว่า บริษัทที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมน้อยกว่าบริษัทที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์การสร้างแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง Gomez-Mejia *et al.* (2007: 29) เสนอว่า กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นนวัตกรรมและความยืดหยุ่นซึ่งมีลักษณะดังนี้ ประเภทของงานต้องมีลักษณะกว้าง การวางแผนงานต้องยืดหยุ่นได้ การสรรหาจากภายนอก การเน้น การจ่ายค่าจ้างตามบุคคล และการใช้การประเมินผลการดำเนินงานในฐานะเครื่องมือในการพัฒนา ส่วน Milkovich *et al.* (2011: 38) เสนอว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ที่เน้นความคิดก้าวล้ำซึ่งมีลักษณะดังนี้ การมุ่งให้รางวัลกับนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ การเน้นการจ่ายค่าจ้างตามตลาดแรงงาน รวมถึงการมุ่งที่ความยืดหยุ่นและค่าตอบแทนแบบทั่วไป ส่วน Chen และ Hsieh (2005) และ Hsieh และ Chen (2011) เสนอว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นนวัตกรรมซึ่งมีลักษณะดังนี้ การเน้นความเป็นอิสระและความ ยืดหยุ่นในการทำงาน การให้โอกาสในการพัฒนาและการเติบโต รวมถึงการให้สภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่ดี ส่วน Takeuchi *et al.*, (2009) พบว่า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้ใช้กลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นจัดจ้างพนักงานจากตลาดแรงงานและพัฒนาพนักงานขึ้นเองรวมถึงเน้นที่ ผลลัพธ์ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การสรรหาพนักงานด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) ด้วยสัญญาระยะยาว (1 ปี) การให้ค่าตอบแทนพนักงาน R&D ตามผลการดำเนินงานและตลาดแรงงาน รวมถึงการฝึกอบรมและ พัฒนาทั้งเชิงการจัดการและเทคนิค ส่วน Castellanos and Marti'n (2011) พบว่า บริษัทที่ปฏิบัติตาม กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมมากกว่าบริษัทที่ปฏิบัติตามกลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน Gomez-Mejia *et al.* (2007: 29) เสนอว่า กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะ ด้านควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างรวมกัน ส่วน Milkovich *et al.* (2011: 38) เสนอว่า กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused) ควรพึงพากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการทำให้ลูกค้าพึงพอใจซึ่งมีลักษณะดังนี้ การมุ่งที่ ความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงคุณค่าของงานและทักษะขึ้นกับการติดต่อกับลูกค้า ส่วน Chen และ Hsieh (2005) และ Hsieh และ Chen (2011) เสนอว่า กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านควรพึงพากลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นข้อผูกพันกับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน โดยประสบการณ์อาจ พิจารณาจากตำแหน่ง ความอาวุโส รวมถึงความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การให้กรรมสิทธิ์ ในหุ้นของบริษัทแก่พนักงาน การให้วันหยุดพิเศษ การให้ผลประโยชน์ การชื่นชมเป็นปกติจากผู้นำ รวมถึงการให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วน Fottler *et al.*, (1990: 350-358) กล่าวว่า ผู้ให้บริการดูแล สุขภาพที่ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการสรรหาและการคัดเลือก แพทย์เฉพาะทาง (Specialist Physician) หรือมืออาชีพ เช่น จิตแพทย์และพยาบาลที่มีประสบการณ์ ด้านสุขภาพของผู้หญิง เป็นต้น เพื่อให้บริการในตลาดที่เจาะจง การจ่ายค่าจ้างบุคคลเหล่านี้เน้นการ จ่ายราคาแพง รวมถึงการรักษาบุคคลเหล่านี้ด้วยผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น

กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ควรเหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามแต่ละระยะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ โดยมีรายละเอียดตามแต่ละระยะ ดังนี้ (แสดงโดยสรุปดังตารางที่ 3)

ระยะแนะนำ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือเน้นที่การสร้างความแตกต่าง หากเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ การเน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและเน้นพนักงานที่มีทักษะความสามารถเฉพาะ ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ – คำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน กลยุทธ์การสรรหา – การสรรหาพนักงานจากภายในท้องถิ่นด้วยสัญญาณระยะสั้น การสรรหาพนักงานจากตลาดแรงงานแทนการพัฒนาพนักงานขึ้นเอง และการสรรหาพนักงานเฉพาะทางหรือมืออาชีพ กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน – การวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณเพื่อการควบคุมและการจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา – การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงานนั้นๆ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน – การจ่ายค่าจ้างตามงานหรือแบบผันแปร การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้นของบริษัท การให้วันหยุดพิเศษ การขึ้นชมเป็นปกติ และการให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ปรารถนา คือ ผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ เป็นต้น

หากเน้นที่การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ การเน้นพนักงานด้านนวัตกรรมและเน้นพนักงานที่มีทักษะความสามารถเฉพาะ ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ – คำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องยืดหยุ่นและให้อิสระในการทำงาน กลยุทธ์การสรรหา – การสรรหาพนักงานด้านวิจัยและพัฒนาด้วยสัญญาณระยะยาว การสรรหาพนักงานจากตลาดแรงงานและพัฒนาพนักงานขึ้นเอง และการสรรหาพนักงานเฉพาะทางหรือมืออาชีพ กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน – การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา – การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งเชิงการจัดการและเชิงเทคนิค กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน – การจ่ายค่าจ้างตามตลาดแรงงานหรือผลการดำเนินงาน การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้นของบริษัท การให้วันหยุดพิเศษ การขึ้นชมเป็นปกติ และการให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ปรารถนา คือ ผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

ระยะเติบโต กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ส่วนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ การเน้นพนักงานด้านนวัตกรรม ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ – คำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องยืดหยุ่นและให้อิสระใน

การทำงาน กลยุทธ์การสรรหา – การสรรหาพนักงานด้านวิจัยและพัฒนาด้วยสัญญาระยะยาว และการสรรหาพนักงานจากตลาดแรงงานและพัฒนาพนักงานขึ้นเอง กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน – การวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา – การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งเชิงการจัดการและเชิงเทคนิค กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน – การจ่ายค่าจ้างตามตลาดแรงงานหรือผลการดำเนินงาน และการให้สิ่งจูงใจ (เช่น การแบ่งปันผลกำไร เป็นต้น) ตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ค่าตอบแทนต้องเป็นไปด้วยความตั้งใจ ส่วนลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ปรารถนา คือ พนักงานมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและพัฒนา พนักงานด้านการวิจัยและพัฒนา และ วิศวกรมืออาชีพ เป็นต้น

ระยะเติบโตเต็มที่ กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ส่วนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ การเน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อย ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ – คำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน กลยุทธ์การสรรหา – การสรรหาพนักงานจากภายในท้องถิ่นด้วยสัญญาระยะสั้น และการสรรหาพนักงานจากตลาดแรงงานแทนการพัฒนาพนักงานขึ้นเอง กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน – การวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณเพื่อการควบคุมและการจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา – การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงานนั้นๆ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน – การจ่ายค่าจ้างตามงานหรือแบบผันแปร และการให้สิ่งจูงใจ (เช่น การแบ่งปันผลกำไร เป็นต้น) ตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ค่าตอบแทนต้องเป็นไปด้วยความประหยัด ส่วนลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ปรารถนา คือ พนักงานหรือแรงงานทั่วไป พนักงานขาย และพนักงานผลิต เป็นต้น

ระยะถดถอย กลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ส่วนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม คือ การเน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและเน้นพนักงานที่มีทักษะความสามารถเฉพาะ ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้ กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ – คำอธิบายงานและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน กลยุทธ์การสรรหา – การสรรหาพนักงานจากภายในท้องถิ่นด้วยสัญญาระยะสั้น การสรรหาพนักงานจากตลาดแรงงานแทนการพัฒนาพนักงานขึ้นเอง และการสรรหาพนักงานเฉพาะทางหรือมืออาชีพ กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน – การวัดผลการดำเนินงานเชิงปริมาณเพื่อการควบคุมและการจ่ายค่าตอบแทน กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา – การฝึกอบรมและพัฒนาเชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงานนั้นๆ กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน – การจ่ายค่าจ้างตามงานหรือแบบผันแปร การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้นของบริษัท การให้วันหยุดพิเศษ การขึ้นชมเป็นปกติ และการให้ความมั่นคงในการทำงาน ส่วนลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ที่ปรารถนา คือ ผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ เป็นต้น

ตารางที่ 3 : กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์การแข่งขันตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์			
ระยะแนะนำ	ระยะเติบโต	ระยะเติบโตเต็มที่	ระยะถดถอย
กลยุทธ์การแข่งขัน			
Cost Focus	Differentiation	Cost Leadership	Cost Focus
Differentiation Focus			
กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์			
การเน้นพนักงานที่ทำงาน มากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและ เน้นพนักงานที่มีทักษะ ความสามารถเฉพาะ	การเน้นพนักงานด้าน นวัตกรรม	การเน้นพนักงานที่ทำงาน มากแต่ใช้ต้นทุนน้อย	การเน้นพนักงานที่ทำงาน มากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและ เน้นพนักงานที่มีทักษะ ความสามารถเฉพาะ
การเน้นพนักงานด้าน นวัตกรรมและเน้น พนักงานที่มีทักษะ ความสามารถเฉพาะ			
กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์			
คำอธิบายงานและ คุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน	คำอธิบายงานและ คุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงานต้องยืดหยุ่น และให้อิสระในการทำงาน	คำอธิบายงานและ คุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน	คำอธิบายงานและ คุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงานต้องชัดเจน
คำอธิบายงานและ คุณลักษณะของ ผู้ปฏิบัติงานต้องยืดหยุ่น และให้อิสระในการทำงาน			
กลยุทธ์การสรรหา			
การสรรหาพนักงานจาก ภายในท้องถิ่นด้วยสัญญา ระยะสั้น			
การสรรหาพนักงานจาก ตลาดแรงงานแทนการ พัฒนาพนักงานขึ้นเอง	การสรรหาพนักงานด้าน วิจัยและพัฒนาด้วยสัญญา ระยะยาว	การสรรหาพนักงานจาก ภายในท้องถิ่นด้วยสัญญา ระยะสั้น	การสรรหาพนักงานจาก ภายในท้องถิ่นด้วยสัญญา ระยะสั้น
การสรรหาพนักงานเฉพาะ ทางหรือมืออาชีพ			การสรรหาพนักงานจาก ตลาดแรงงานแทนการ พัฒนาพนักงานขึ้นเอง
การสรรหาพนักงานด้าน วิจัยและพัฒนาด้วยสัญญา ระยะยาว	การสรรหาพนักงานจาก ตลาดแรงงานและพัฒนา พนักงานขึ้นเอง	การสรรหาพนักงานจาก ตลาดแรงงานแทนการ พัฒนาพนักงานขึ้นเอง	การสรรหาพนักงานเฉพาะ ทางหรือมืออาชีพ
การสรรหาพนักงานจาก ตลาดแรงงานและพัฒนา พนักงานขึ้นเอง			
การสรรหาพนักงานเฉพาะ ทางหรือมืออาชีพ			

ตารางที่ 3 : (ต่อ)

กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
การวัดผลการดำเนินงาน เชิงปริมาณเพื่อการ ควบคุมและการจ่าย ค่าตอบแทน	การวัดผลการดำเนินงาน เชิงคุณภาพเพื่อการ พัฒนาและการจ่าย ค่าตอบแทน	การวัดผลการดำเนินงาน เชิงปริมาณเพื่อการ ควบคุมและการจ่าย ค่าตอบแทน	การวัดผลการดำเนินงาน เชิงปริมาณเพื่อการ ควบคุมและการจ่าย ค่าตอบแทน	
กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา				
การฝึกอบรมและพัฒนา เชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงาน นั้นๆ	การฝึกอบรมและพัฒนาทั้ง เชิงการจัดการและเชิง เทคนิค	การฝึกอบรมและพัฒนา เชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงาน นั้นๆ	การฝึกอบรมและพัฒนา เชิงเทคนิคที่เฉพาะกับงาน นั้นๆ	
การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งเชิงการจัดการและเชิง เทคนิค				
กลยุทธ์การจ่ายค่าตอบแทน				
การจ่ายค่าจ้างตามงาน/ แบบผันแปร	การจ่ายค่าจ้างตาม ตลาดแรงงาน/ผลการ ดำเนินงาน	การจ่ายค่าจ้างตามงาน/ แบบผันแปร	การจ่ายค่าจ้างตามงาน/ แบบผันแปร	
การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้น ของบริษัท	การให้สิ่งจูงใจ (เช่น การ แบ่งปันผลกำไร) ตามผล การดำเนินงาน	การให้สิ่งจูงใจ (เช่น การ แบ่งปันผลกำไร) ตามผล การดำเนินงาน	การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้นของ บริษัท	
การให้วันหยุดพิเศษ	ค่าตอบแทนต้องเป็นไป ด้วยความจงใจ	ค่าตอบแทนต้องเป็นไป ด้วยความประหยัด	การให้วันหยุดพิเศษ	
การขึ้นชมเป็นปกติ			การขึ้นชมเป็นปกติ	
การให้ความมั่นคงในการ ทำงาน			การให้ความมั่นคงในการ ทำงาน	
การจ่ายค่าจ้างตาม ตลาดแรงงาน/ผลการ ดำเนินงาน				
การให้กรรมสิทธิ์ในหุ้น ของบริษัท				
การให้วันหยุดพิเศษ				
การขึ้นชมเป็นปกติ				
การให้ความมั่นคงในการ ทำงาน				
ลักษณะของทรัพยากรมนุษย์				
ผู้จัดการและพนักงาน อาวุโสที่มีประสบการณ์	พนักงานมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้าน R&D	พนักงานหรือแรงงาน ทั่วไป	ผู้จัดการและพนักงาน อาวุโสที่มีประสบการณ์	
ผู้จัดการและพนักงาน อาวุโสที่มีประสบการณ์ ด้าน R&D	พนักงานด้าน R&D วิศวกรมืออาชีพ	พนักงานขาย พนักงานผลิต		

สรุป

การบูรณาการกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ถือเป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบันทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การแข่งขัน และวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่มีความเหมาะสมกัน ดังนั้น ในระยะแนะนำซึ่งเป็นระยะที่อัตราการเติบโตของตลาดต่ำและความรุนแรงของการแข่งขันต่ำ บริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือโดยเน้นที่การสร้างความแตกต่าง รวมถึงควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยหรือเน้นพนักงานด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น ผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน หรือผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์ด้าน R&D เป็นต้น ในระยะเติบโตซึ่งเป็นระยะที่อัตราการเติบโตของตลาดสูงมากและความรุนแรงของการแข่งขันเพิ่มขึ้น บริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง รวมถึงควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานด้านนวัตกรรม เช่น พนักงานมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญด้าน R&D พนักงานด้าน R&D และ วิศวกรมืออาชีพ เป็นต้น ในระยะเติบโตเต็มที่ซึ่งเป็นระยะที่อัตราการเติบโตของตลาดลดลงสู่ภาวะปกติแต่ความรุนแรงของการแข่งขันกลับรุนแรงมากขึ้น บริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน รวมถึงควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อย เช่น พนักงานหรือแรงงานทั่วไป พนักงานขาย และพนักงานผลิต เป็นต้น ในระยะสุดท้ายหรือระยะถดถอยซึ่งเป็นระยะที่อัตราการเติบโตของตลาดติดลบและความรุนแรงของการแข่งขันก็เปลี่ยนแปลงไปจากระยะเติบโตเต็มที่ บริษัทจึงควรใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน โดยเน้นที่การเป็นผู้นำด้านต้นทุน รวมถึงควรใช้กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นพนักงานที่ทำงานมากแต่ใช้ต้นทุนน้อยและเน้นพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ เช่น ผู้จัดการและพนักงานอาวุโสที่มีประสบการณ์การทำงานมายาวนาน เป็นต้น

รายการอ้างอิง

- ชิตวันพัทธ์ วีระสัย. 2555. การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ: ข้อเสนอแนะและข้อโต้แย้ง. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*. ปีที่ 9. ฉบับที่ 1. 111-126.
- Armstrong, Gary and Kotler, Philip. 2009. **Marketing: an Introduction**. 9th ed. United States of America: Pearson Education International.
- Armstrong, Michael and Taylor, Stephen. 2014. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 13th ed. United Kingdom: Ashford Colour.

- Capon, Noel. 2009. **Capon's Marketing Framework**. New York: Wessex.
- Castellanos, Rosa Mari'a Mun˜oz and Marti'n, Mari'a Yolanda Salinero. 2011. Training as a Source of Competitive Advantage: Performance Impact and the Role of Firm Strategy, the Spanish Case. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 22. No. 3. 574–594.
- Chen, Hai-Ming and Hsieh, Yi-Hua. 2005. Incentive Reward with Organizational Life Cycle from Competitive Advantage Viewpoint. **Human Systems Management**. Vol. 24. 155–163.
- Chow, Irene H.; Huang, Jia-Chi and Liu, Shanshi. 2008. Strategic HRM in China: Configurations and Competitive Advantage. **Human Resource Management**. Vol. 47. No. 4. 687 – 706.
- Cooke, Fang Lee and Saini, Debi S. 2010. (How) Does the HR Strategy Support an Innovation Oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational Practices in Indian Firms. **Human Resource Management**. Vol. 49. No. 3. 377– 400.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T. and Eisner, Alan B. 2008. **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**. 4thed. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 2005. **Human Resource Management**. 10th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, Gary. 2013. **Human resource management**. 13th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Fottler, Myron D; Phillips, Robert L; Blair, John D; and Duran, Catherine A. 1990. Achieving Competitive Advantage through Strategic Human Resource Management. **Hospital and Health Services Administration**. Vol. 35. No. 3. 341-363.
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B. and Cardy, Robert L. 2007. **Managing Human Resources**. 5th ed. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Hargis, Michael B. and Bradley, III, Don B. 2011. Strategic Human Resource Management in Small and Growing Firms: Aligning Valuable Resources. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 10. No. 2. 105–125.
- Hsieh, Yi Hua and Chen, Hai Ming. 2011. Strategic Fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 10. No. 2. 11-32.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary. 2016. **Principles of Marketing**. 16th ed. United States of America: Courier Kendallville.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. 2012. **Marketing Management**. 14th ed. New Jersey: Pearson Education.

- Kurtz, David L. 2016. **Contemporary Marketing**. 17th ed. United States of America: Cengage Learning.
- Lussier, Robert N. 2006. **Management Fundamentals**. 3rd ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Marshall, Greg W. and Johnston, Mark W. 2015. **Marketing Management**. 2nd ed. New York: McGraw – Hill Education.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. 2011. **Human Resource Management**. 13th ed. United States of America: Cengage Learning.
- Milkovich, George T.; Newman, Jerry M. and Gerhart, Barry. 2011. **Compensation**. 10th ed. Singapore: McGraw - Hill.
- Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Macmillan Publishing.
- Porter, Michael E. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Simon & Schuster.
- Porter, Michael E. 1991. **Michael E. Porter on Competition and Strategy**. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael E. 1998. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction**. New York: Simon & Schuster.
- Porter, Michael E. 1998. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**. New York: Simon & Schuster.
- Pride, William M. and Ferrell, O.C. 2017. **Foundations of Marketing**. 7th ed. United States of America: Cengage Learning.
- Progoulaki, Maria and Theotokas, Ioannis. 2010. Human Resource Management and Competitive Advantage: An Application of Resource-Based View in the Shipping Industry. **Marine Policy**. Vol. 34. 575–582.
- Shrivastava, Paul. 1994. **Strategic Management: Concepts and Practices**. Ohio: South-Western.
- Takeuchi, Norihiko; Chen, Ziguang and Lam, Wing. 2009. Coping with an Emerging Market Competition through Strategy-Human Resource Alignment: Case Study Evidence from Five Leading Japanese Manufacturers in the People's Republic of China. **The International Journal of Human Resource Management**. Vol. 20. No. 12. 2454–2470.
- Wang, Dan-Shang and Shyu, Chi-Lih. 2008. Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance? **International Journal of Manpower**. Vol. 29. No. 2. 92-110.

รายการอ้างอิงจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai Reference)

Chitawanphat Weerasai. 2012. Avoidance of 'Stuck-in-the-Middle' Competitive Strategies: Supports and Arguments. **MUT Journal of Business Administration**. Vol. 9. No. 1. 111-126. (In Thai)