



วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร

MUT Journal of Business Administration

ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มิถุนายน 2555)

Volume 9 Number 1 (January – June 2012)

การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ : ข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้ง

Avoidance of 'Stuck-in-the-Middle' Competitive Strategies: Supports and Arguments

ชิตวันพัทน์ วีระสัย Chitawanphat Weerasai^{1,*}

¹ อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้งในเรื่องการหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ (Stuck in the Middle) ในองค์การธุรกิจ อันเนื่องมาจากองค์การธุรกิจล้วนต้องการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม หนทางสำคัญในการสร้างสรรค์ข้อได้เปรียบนั้น คือ กลยุทธ์การแข่งขัน (กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน) ทั้งนี้มีปัญหาคritical ที่พบคือ ควรหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือไม่ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในอดีตและปัจจุบัน พบว่า ผลการวิจัยและองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งต่างสนับสนุนให้กิจการหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือใช้เพียงกลยุทธ์เดียว (Pure Strategy) กล่าวคือ กิจการต้องใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนอย่างใดอย่างหนึ่ง ในทางตรงข้าม ผลการวิจัยและองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอีกส่วนหนึ่งต่างโต้แย้ง โดยแนะนำให้กิจการใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrated Strategies) หรือ ร่วมกัน (Hybrid / Combination Strategies) กล่าวคือ ให้ใช้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพร้อมกัน ซึ่งก็คือให้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ นั้นเอง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การแข่งขัน, กลยุทธ์ทั่วไป, การใช้กลยุทธ์แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ

* E-mail address: chitawanphat@hotmail.com

หมายเหตุ : “การใช้กลยุทธ์แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ” ผู้เขียนแปลมาจากภาษาอังกฤษที่ว่า “Stuck in the Middle” โดยผู้เขียนได้รับอิทธิพลมาจากหนังสือของ โดย ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ และคณะ (2545: 153) ซึ่งท่านแปลไว้ว่า “การใช้กลยุทธ์ที่ครึ่ง ๆ กลาง ๆ”

ABSTRACT

The purpose of this article is to present supports and arguments on avoidance of 'stuck-in-the-middle' competitive strategies in business organization. All business organizations want to have competitive advantage over their competitors in the same industry, and an important way to create the competitive advantage is Competitive strategies (Differentiation strategy, Overall cost leadership strategy and Focus strategy). However, a significant problem is whether we should avoid using 'stuck-in-the-middle' competitive strategies or not. Related literature from past and present has been reviewed. The results from some previous research papers and successful business organizations, on one hand, supported the avoidance of using 'stuck-in-the-middle' competitive strategies or the use of one strategy (Pure strategy). That is to say, the firms have to use Differentiation strategy or Overall cost leadership strategy. On the other hand, some other previous research papers and successful business organizations argued. They suggested the firms use an Integrated strategies or Hybrid / Combination strategies. That is to say, the firms have to use both Differentiation strategy and Overall cost leadership strategy simultaneously, which, in other words, is the use of 'stuck-in-the-middle' competitive strategies.

Keywords: Competitive Strategies, Generic Strategies, Stuck-in-the-Middle

บทนำ

องค์การธุรกิจล้วนต้องการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และหากองค์การธุรกิจนั้นมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น นั่นย่อมหมายถึงกำไรที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น การเติบโตที่เพิ่มขึ้น และอาจหมายรวมถึงการเติบโตที่ยั่งยืนต่อไป แต่ทั้งนี้การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันนั้นจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibilities) ควบคู่ไปด้วยเสมอ

สำหรับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) นั้น Smith และ Flanagan (2006: 1) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คือ “อะไรก็ได้ที่แยกคุณออกจากคู่แข่ง ซึ่งสิ่งนั้นจะช่วยให้ธุรกิจของคุณดำรงอยู่และเติบโต” ทั้งนี้สิ่งที่จะแยกสินค้าและ/หรือบริการขององค์การธุรกิจของคุณออกจากองค์การธุรกิจอื่นๆ ในอุตสาหกรรมคืออะไร หรือจะสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไร ถือเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่ง ซึ่ง Porter (1991: 40 - 41) กล่าวไว้ว่าการสร้างสรรค์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันนั้นคือ การลดต้นทุน (Lowering Cost) และการเสริมสร้างความแตกต่าง (Enhancing Differentiation) ซึ่งปรากฏในหนังสือ Michael E. Porter on Competition and Strategy และรวมถึงการมุ่งเฉพาะด้าน (Focus) หรือที่เรียกรวมว่า กลยุทธ์ทั่วไป (Generic Strategies) แต่ทั้งก็มีชื่อเรียกหลาย

อย่าง คือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies), กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic Competitive Strategies), กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategies) หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategies or Strategic Business Unit Level Strategies) สำหรับบทความนี้ขอใช้คำว่ากลยุทธ์การแข่งขันเป็นหลัก

และในงานวิจัยของ Allen *et al.* (2008: 37) ซึ่งวิจัยกลยุทธ์ของ Porter ในประเทศญี่ปุ่น ก็เน้นย้ำอีกว่า Porter ยืนยันว่ากลยุทธ์ของเขาควรถูกใช้ ถ้าองค์กรคาดหวังที่จะได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันและจะทำให้สามารถแข่งขันในเศรษฐกิจโลกได้ในที่สุดอีกด้วย Porter ยังเชื่อว่านโยบายของชาติควรอำนวยความสะดวกต่อการใช้กลยุทธ์ทั่วไปเพื่อให้ได้รับและรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบทางเศรษฐกิจในการแข่งขัน จนกระทั่งรัฐบาลญี่ปุ่นได้จัดตั้งรางวัล Porter เพื่อมอบให้กับธุรกิจญี่ปุ่นที่เปลี่ยนไปใช้กลยุทธ์ทั่วไปดังกล่าว ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen และ Hsieh (2005: 155) ที่กล่าวว่า การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) และการมุ่งเฉพาะด้าน (Focus) สามารถสร้างสรรค์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกันในแต่ละระยะของวงจรชีวิตขององค์กร (Organizational Life Cycle) ได้

และผลการวิจัยอีกชิ้นในประเทศญี่ปุ่นยังพบว่า บริษัทของคนญี่ปุ่นใช้กลยุทธ์ทั่วไปหรือกลยุทธ์การแข่งขัน โดยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนใช้บ่อยที่สุดถึงร้อยละ 41.4 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างถูกใช้น้อยที่สุดเพียงร้อยละ 7.6 ส่วนกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านไม่มีหลักฐานว่าบริษัทใดใช้กลยุทธ์นี้ (Allen *et al.*, 2007: 77, 80)

ในความเป็นจริงแล้ว องค์กรธุรกิจอาจใช้กลยุทธ์ทั่วไปหรือกลยุทธ์การแข่งขัน มากกว่า 1 กลยุทธ์ เช่น ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านพร้อมกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Focus) ซึ่งอธิบายได้ว่า องค์กรธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่าง และเน้นขายเฉพาะตลาดใดตลาดหนึ่ง หรือ ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านพร้อมกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Focus) ซึ่งอธิบายได้ว่า องค์กรธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนต่ำที่สุด และเน้นขายเฉพาะตลาดใดตลาดหนึ่ง แต่หากใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างพร้อมกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลับกลายเป็นข้อโต้แย้งสำคัญ โดย Porter ในฐานะผู้ริเริ่มกลยุทธ์เหล่านี้ กล่าวสนับสนุนอย่างจริงจังว่า ควรหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 นี้พร้อมๆ กัน หรือให้หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน (เฉพาะ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กับ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน) แบบครึ่งๆ กลางๆ แต่ในทางตรงข้ามมีนักวิชาการด้านนี้โต้แย้งว่าสามารถใช้กลยุทธ์ทั้ง 2 นี้พร้อมๆ กันได้ และทั้งข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้งนั้นต่างมีผลการวิจัยและตัวอย่างองค์กรธุรกิจระดับโลกเป็นหลักฐานยืนยัน

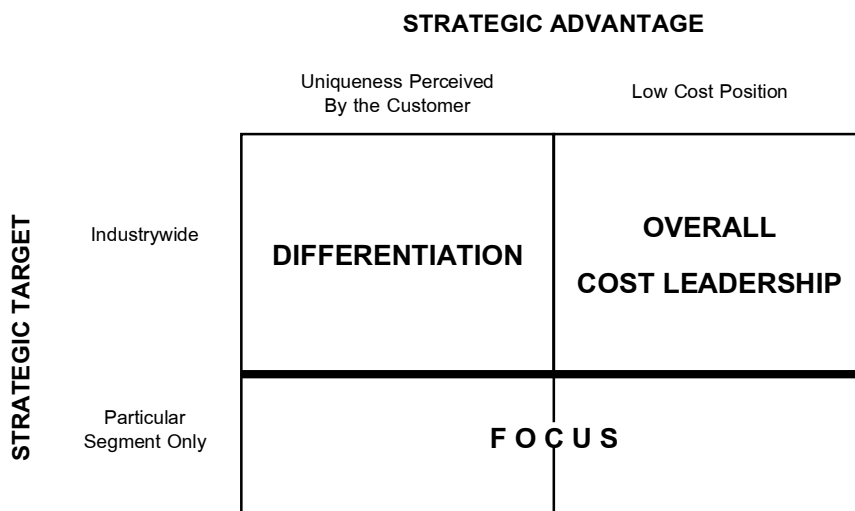
ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้งเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ตามแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัย รวมถึงตัวอย่างองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ โดยผู้เขียนได้เรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 1) แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน
- 2) ข้อสนับสนุน: การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน แบบครึ่งๆ กลางๆ
- 3) ข้อโต้แย้ง: การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขัน แบบครึ่งๆ กลางๆ
- 4) ข้อสรุป

แนวความคิดสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์การแข่งขัน หรือ กลยุทธ์ทั่วไป หรือ กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป หรือ กลยุทธ์ธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ล้วนเป็นการมุ่งความสนใจไปที่การปรับปรุงหรือการสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันของสินค้าและ/หรือบริการขององค์กรธุรกิจภายในตลาดที่เฉพาะเจาะจง หรือในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งซึ่งองค์กรธุรกิจแข่งขันอยู่ ทั้งนี้กลยุทธ์การแข่งขันจะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ ซึ่งก็ตรงกับงานวิจัยของ Schuler และ Jackson (1987: 208) ที่ว่าการเติบโตและความมั่งคั่งของกิจการสามารถได้รับและรักษาไว้ด้วยข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และวิธีทางหนึ่งที่จะได้รับและรักษาไว้ก็คือการใช้กลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 ตามที่ Porter ได้อธิบายไว้

ระบบการแบ่งประเภทกลยุทธ์ของ Porter ได้รับความนิยมในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ก่อนปี 1980 (Allen *et al.*, 2006: 24) และ ต่อมาในปี 1980 Porter จึงได้เผยแพร่หนังสือ *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* โดย Porter (1980: 34 - 40 และ 1998: 34 - 40) ได้เริ่มเขียนไว้ในบทที่ 2 (Generic Competitive Strategies) ของหนังสือเล่มดังกล่าว ทั้งนี้ในส่วนต้นของบทได้กล่าวย้อนไปยังบทที่ 1 ว่า เขาได้อธิบายแล้วว่ากลยุทธ์การแข่งขันจะช่วยโจมตี (Offensive) หรือ ป้องกัน (Defensive) เพื่อสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรม และเพื่อจัดการกับแรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces) ทั้ง 5 ดังนั้น ผลที่ได้ย่อมเหนือกว่าผลตอบแทนจากการลงทุนสำหรับกิจการ ต่อมาจึงกล่าวถึง กลยุทธ์ทั่วไป หรือ กลยุทธ์การแข่งขัน ว่ามี 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการมุ่งเฉพาะด้าน (Focus) ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 : Porter's Three Generic Strategies

ที่มา : Porter, 1980 : 39 และ 1998: 39

สำหรับ แรงกดดันทางการแข่งขัน ทั้ง 5 นั้น Porter กล่าวไว้คือ 1.คู่แข่งในอุตสาหกรรม (Industry Competitors) 2.ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ (New Entrants) 3.ผู้ซื้อ (Buyers) 4.ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) และ 5.สินค้าทดแทน (Substitutes) (Porter, 1980: 3 – 33 และ 1998: 3 – 33) (Porter, 1985: 1 – 11 และ 1998: 1 – 11)

กลยุทธ์การแข่งขัน ได้ถูกปรับให้ชัดเจนมากขึ้นโดย Porter (1985: 11 - 16 และ 1998: 11 - 16) (ดังรูปที่ 2) คือ เมื่อกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการมีต้นทุนต่ำกว่า และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างถูกใช้ในตลาดที่กว้าง (Broad Mass-Market Target) จะถูกเรียกว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) และกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) แต่เมื่อถูกใช้ในตลาดขนาดเล็ก (Niche Market) หรือ กลุ่มเป้าหมายที่แคบ (Narrow Target) จะถูก เรียกว่ากลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่ต้นทุน (Cost Focus Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะ ด้านโดยเน้นที่การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Focus Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

COMPETITIVE ADVANTAGE

		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

รูปที่ 2 : Porter's Three Generic Strategies

ที่มา : Porter, 1985: 12 และ 1998: 12

- **Cost Leadership** หรือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ กลยุทธ์การแข่งขันใน ลักษณะที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งในตลาดที่กว้าง ทั้งนี้การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือการเป็น ผู้นำด้านต้นทุนสามารถทำให้คิดราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งและคงไว้ซึ่งกำไรที่น่าพอใจ วิธีการ เป็นผู้นำด้านต้นทุน เช่น การใช้ประโยชน์จากเส้นโค้งการเรียนรู้ (Learning Curve Benefits) ความประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก การก่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกที่มี

ประสิทธิผลเท่านั้น การลดต้นทุนอย่างจริงจังจากประสบการณ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิตและใช้เวลาน้อย การควบคุมต้นทุนและรายจ่ายประจำอย่างเข้มงวด การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่สร้างผลกำไร เป็นต้น ทั้งนี้ Bateman และ Snell (2011: 149) ยกตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์นี้ เช่น Southwest Airline หรือในประเทศไทยก็จะเป็นสายการบินต้นทุนต่ำอย่าง Air Asia หรือในช่วงนี้ก็ต้องยกให้ IKEA ผู้จัดจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์และของตกแต่งบ้าน ที่ลดการใช้พนักงาน และให้ลูกค้าบริการตนเองเป็นหลัก เป็นต้น

■ **Differentiation** หรือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตลาดที่กว้างซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ถูกรับรู้จากลูกค้าเป้าหมายว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Unique) หรือมีคุณค่าที่เหนือกว่า (Superior Value) คู่แข่งโดยกิจการหรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) อาจคิดราคาที่สูงกว่าสำหรับผลิตภัณฑ์นั้น วิธีการสร้างความแตกต่างสามารถทำได้ในหลายด้าน เช่น ด้านการออกแบบ ด้านเทคโนโลยี ด้านคุณภาพ ด้านลักษณะพิเศษ ด้านการบริการหลังการขาย เป็นต้น ทั้งนี้ Ghillyer (2012: 76) ยกตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้ เช่น Mercedes-Benz (มีภาพพจน์ในเรื่องคุณภาพที่ดีมาก) Polo Sportswear (มีภาพพจน์ในเรื่องตราสินค้า) เป็นต้น หรือในประเทศไทยที่ทุกคนต่างยอมรับ ก็คือ ผลิตภัณฑ์จาก Apple เช่น iPhone, iPad (มีภาพพจน์ในเรื่องการออกแบบและนวัตกรรม) เป็นต้น

■ **Cost Focus** หรือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่ต้นทุน คือ กลยุทธ์การแข่งขันโดยเน้นต้นทุนต่ำและมุ่งไปยังกลุ่มผู้ซื้อ ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือตลาดที่เฉพาะเจาะจง เช่น Potlatch Corporation ผู้ผลิตกระดาษทิชชูสำหรับห้องน้ำซึ่งแข่งขันโดยตรงกับ Charmin ของ Procter & Gamble แต่ทั้งนี้ Potlatch ได้ใช้กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่ต้นทุน โดยมุ่งที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย House Brands และกำจัดค่าใช้จ่ายในการโฆษณา รวมถึงการประชาสัมพันธ์ออกไป (Wheelen และ Hunger, 2008: 147) หรือในประเทศไทยก็มีสินค้าดังกล่าว เช่น กระดาษทิชชูตราเทสโก้ หรือตราบิ๊กซี เป็นต้น

■ **Differentiation Focus** หรือ กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านโดยเน้นที่การสร้างความแตกต่าง คือ กลยุทธ์การแข่งขันโดยเน้นการสร้างความแตกต่างและมุ่งไปยังกลุ่มผู้ซื้อ ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือตลาดที่เฉพาะเจาะจง ทั้งนี้มีหลายบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้ เช่น รถหรู (Luxury Car) ยี่ห้อต่างๆ เช่น Ferrari, Lamborghini เป็นต้น (Kinicki and Williams, 2008: 193) ซึ่งในประเทศไทยก็มีจัดจำหน่ายเช่นกัน

สุดท้าย กลยุทธ์การแข่งขันนี้ต่างมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแตกต่างกันไป² ฉะนั้นก่อนการนำไปปฏิบัติหรือระหว่างการปฏิบัติจึงควรตรวจสอบและระมัดระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นนั้น

² ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ผู้อ่านสามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในหนังสือ Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors ในบทที่ 2 (Generic Competitive Strategies) ของ Michael E. Porter

ข้อสนับสนุน: การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ

ศาสตราจารย์ด้านกลยุทธ์ธุรกิจในด้านาน (Allen *et al.*, 2008: 37) ซึ่งก็คือ Michael E. Porter ผู้ริเริ่มกลยุทธ์ทั่วไปหรือกลยุทธ์การแข่งขันทั้ง 3 ตามที่กล่าวไปแล้วข้างต้น แนนอน Porter ได้ยืนยันและสนับสนุนอย่างจริงจังให้หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือ *Competitive Strategy* ในหัวข้อ การใช้กลยุทธ์แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ (Stuck in the Middle) มีคำกล่าวโดยสรุป คือ เมื่อพูดถึงความล้มเหลวของกิจการในการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาอย่างน้อยที่สุดหนึ่งกลยุทธ์จากสามกลยุทธ์ ความล้มเหลวนั้นอาจหมายถึงกิจการได้อยู่ในห้วงของ “การใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ” ซึ่งถือว่าเป็นสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ที่แย่มาก (Extremely Poor Strategic Situation) เพราะกิจการนี้จะขาดแคลนส่วนแบ่งตลาด การลงทุน และการแก้ไขเกมสัการลดราคา ดังนั้นกิจการที่ขายสินค้าไปทั่วโลกจึงจำเป็นต้องมุ่งไปที่การสร้างสรรค์ความแตกต่างหรือการทำให้ต้นทุนต่ำที่สุดอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ กิจการที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ค่อนข้างจะรับประกันได้ว่าภาวะผลกำไรจะต่ำ เพราะกิจการจะสูญเสียลูกค้าที่มีความต้องการซื้อสูง ๆ ซึ่งลูกค้าที่มีความต้องการเช่นนี้ต้องการซื้อในราคาที่ถูก หรือ กิจการจะสูญเสียธุรกิจที่สร้างกำไรให้สูง ๆ เพราะธุรกิจเหล่านั้นมุ่งความสนใจไปที่ความแตกต่างของสินค้า (Porter, 1980: 41 – 42 และ 1998: 41 - 42)

และต่อมาอีก 5 ปี Porter เผยแพร่หนังสือ *Competitive Advantage* เขาก็ยังยืนยันและสนับสนุนอย่างจริงจังให้หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ไว้ในหัวข้อ การใช้กลยุทธ์แบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ซึ่งมีคำกล่าวโดยสรุป คือ กิจการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทั่วไปหลายกลยุทธ์ กิจการเหล่านั้นต่างต้องล้มเหลวกับการบรรลุซึ่งกลยุทธ์เหล่านั้น สถานการณ์นี้เรียกว่า “การใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ” กิจการนั้นจึงไม่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์เช่นนี้โดยปกติถือว่าเป็น สูตรสำหรับผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (Recipe for Below - Average Performance) ดังนั้นกิจการที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ จะแข่งขันโดยมีแต่ข้อเสียเปรียบ เพราะผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leaders) ผู้สร้างความแตกต่าง (Differentiators) หรือผู้มุ่งเฉพาะด้าน (Focusers) จะมีตำแหน่งในการแข่งขันที่ดีกว่าในทุกๆ ส่วนตลาด แต่ถ้ากิจการที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ โชคดีพอต่อการค้นพบสินค้าหรือลูกค้าที่ทำกำไร ผู้แข่งขันที่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนกว่าก็จะกำจัดความโชคดีของกิจการนั้นอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ Porter ได้ยกตัวอย่างที่คลาสสิก คือ Laker Airways ซึ่งเริ่มต้นธุรกิจด้วยกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้านประกอบกับการเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยดำเนินกิจการในตลาดแอตแลนติกเหนือมีเป้าหมายเฉพาะการเดินทางของประชาชนที่มีความไวต่อราคาสูงมาก ต่อมาภายหลัง Laker เริ่มไม่มุ่งเฉพาะด้าน โดยได้เพิ่มบริการใหม่ และเส้นทางใหม่ จึงทำให้ภาพลักษณ์ของกิจการไม่ชัดเจน และผลที่ตามมาคือ ความหายนะ และ ในที่สุด Laker ก็ล้มละลาย (Porter, 1985: 16 – 17 และ 1998: 16 - 17)

และในหนังสือ *Competitive Advantage* เช่นกัน Porter ได้เน้นย้ำอีกรอบในหัวข้อ การใช้กลยุทธ์ทั่วไปมากกว่าหนึ่ง (Pursuit of More Than One Generic Strategy) ว่ากลยุทธ์ทั่วไปแต่ละกลยุทธ์มีวิธีการที่ต่างกันไปโดยพื้นฐานในการสร้างสรรค์และรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยปกติ

กิจการต้องเลือกเพียงหนึ่งกลยุทธ์จากกลยุทธ์เหล่านั้น หรือกิจการอาจกลายเป็นใช้กลยุทธ์แบบครึ่งๆ กลางๆ หากไม่เลือกกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง และยังคงกล่าวต่อไปว่า การจะบรรลุทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง โดยปกติจะขัดแย้งกัน เนื่องจาก การสร้างความแตกต่างโดยปกติมีต้นทุนสูง ในทางตรงข้าม การเป็นผู้นำด้านต้นทุน ต้องการลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด เช่น การลดค่าโสหุ้ยด้านการตลาด เป็นต้น (Porter, 1985: 17 – 18 และ 1998: 17 - 18) ดังนั้นจึงไม่ควรใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพร้อมกับกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง

จากแนวความคิดข้างต้น สามารถอธิบายขยายความได้ว่า กิจการที่ไม่ได้เลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งจากทั้งสามกลยุทธ์ (กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน) แต่กลับใช้หลายๆ กลยุทธ์ในคราวเดียวกัน กิจการนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มุ่งมั่นกับกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งอย่างทุ่มเทได้เลย เพราะกิจการไม่อาจแข่งขันด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้เมื่อเผชิญกับคู่แข่งที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในเรื่องการลดต้นทุน กิจการก็ไม่อาจแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างได้เมื่อเผชิญกับคู่แข่งที่มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในเรื่องการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้แตกต่าง และสุดท้ายกิจการไม่อาจแข่งขันด้านการมุ่งเฉพาะด้านได้ (การมุ่งเฉพาะด้าน เช่น การมุ่งที่ช่องทางการจัดจำหน่ายช่องทางใดช่องทางหนึ่ง หรือมุ่งที่ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือมุ่งที่ตลาดใดตลาดหนึ่ง) เมื่อเผชิญกับคู่แข่งที่มีความมุ่งมั่นและเอาใจใส่กับช่องทางการจัดจำหน่ายใดช่องทางหนึ่ง หรือลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือตลาดใดตลาดหนึ่งที่ กิจการถนัดและมีโอกาสที่จะเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับ Cronshaw และ คณะ (1994: 19) ที่มีแนวคิดว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จควรใช้เพียง 1 กลยุทธ์ และหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ โดยศึกษาเกี่ยวกับบริษัท Sainsbury's³ พบว่าไม่ควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ เพราะจะทำให้ล้มเหลวทั้งมิติด้านต้นทุนและคุณภาพ

ส่วนผลการวิจัยของ Powers และ Hahn (2004: 52 - 53) ซึ่งศึกษาอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ธนาคารที่ใช้กลยุทธ์ทั่วไป --- การเป็นผู้นำด้านต้นทุนสามารถได้รับข้อได้เปรียบในการดำเนินงานเหนือกว่าธนาคารที่ใช้กลยุทธ์ทั่วไปแบบครึ่งๆ กลางๆ (กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ) รวมถึงธนาคารที่ใช้กลยุทธ์ทั่วไป --- การสร้างความแตกต่างแบบทั่วไป การสร้างความแตกต่างด้านบริการลูกค้า หรือการมุ่งเฉพาะด้าน ก็สามารถได้รับข้อได้เปรียบในการดำเนินงานเหนือกว่าธนาคารที่ใช้กลยุทธ์ทั่วไปแบบครึ่งๆ กลางๆ ดังตารางที่ 1

³ Sainsbury's คือ ร้านค้าปลีกที่เก่าแก่ที่สุดของประเทศอังกฤษ ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1869 ที่กรุงลอนดอน และดำเนินกิจการมาจนกระทั่งปัจจุบัน (Sainsbury's, 2012)

ตารางที่ 1 : ผลการวิจัยของ Thomas L. Powers และ William Hahn

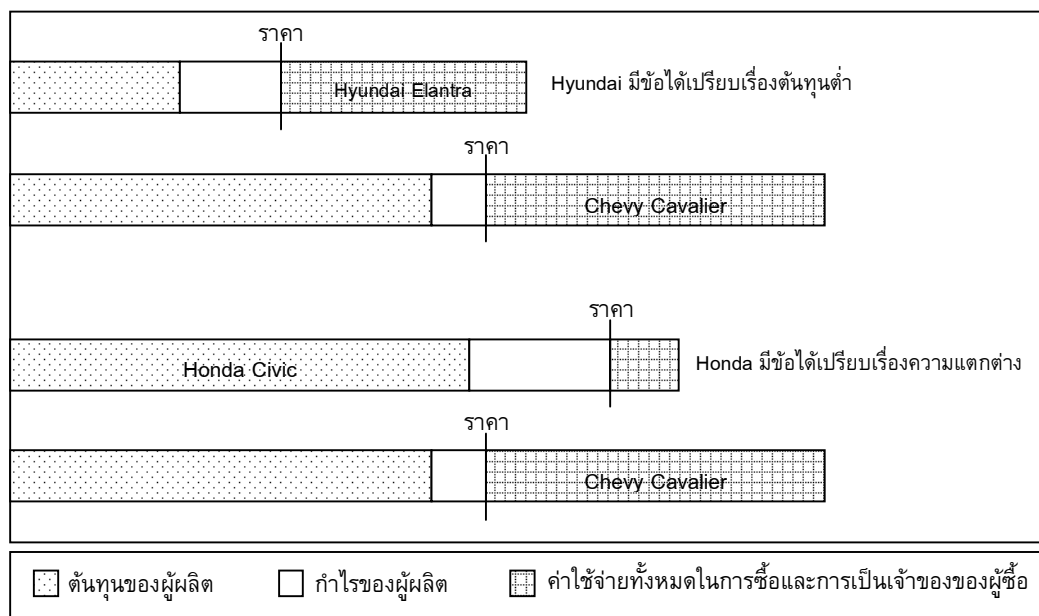
Measure	Cluster				
	1	2	3	4	5
ROA rating mean	3.70	3.79	3.50	4.60	3.63
Standard deviation	1.01	1.25	1.10	0.83	1.30
Number	43	14	18	15	8
F-ratio	1.7828	0.8199	—	3.9000	0.8030
P-value	0.1966	0.5439	—	0.0496	0.5538
หมายเหตุ: Cluster: 1 = กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างแบบทั่วไป; 2 = กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน; 3 = กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ; 4 = กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน; 5 = กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างด้านบริการลูกค้า					

ที่มา : Powers และ Hahn (2004: 52)

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Nandakumar และ คณะ (2011: 222) ซึ่งศึกษาธุรกิจการผลิตในสหราชอาณาจักรบริเตนใหญ่และไอร์แลนด์เหนือ (UK) พบว่า กิจกรรมที่ใช้เพียงหนึ่งกลยุทธ์คือใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีการดำเนินงานที่ดีกว่ากิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ รวมถึง การใช้เพียงกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการใช้เพียงกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ก็ให้ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ

สำหรับองค์การธุรกิจตัวอย่างนั้น Wheelen และ Hunger (2008: 148) ได้กล่าวอ้างถึง บริษัท Hewlett – Packard (HP) ซึ่งหลังจากได้เข้าครอบครอง บริษัท Compaq ในปี ค.ศ. 2002 ทำให้ HP สูญเสียทิศทางและถูกบีบคั้นระหว่าง Dell และ IBM โดยที่ Dell นั้นยื่นยัดขาย PCs ในราคาถูก ส่วน IBM ก็ยื่นยัดในการสร้างระบบย่อยที่หลากหลายในอุตสาหกรรมที่ซับซ้อนเพื่อหาทางแก้ไขปัญหให้กับลูกค้าอย่างครบถ้วน แนนอน HP ก็ไม่ได้ขายในราคาถูกอย่าง Dell และ ก็ไม่ได้สร้างความอย่าง IBM นี่จึงเป็นการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ของ HP ในช่วงปี ค.ศ. 2008 แต่ต่อมา HP ก็ประสบความสำเร็จกับกลยุทธ์ดังกล่าว (Robbins and Coulter, 2012: 262)

ส่วน Carpenter และ Sanders (2007: 130 - 131) กล่าวว่า รถยนต์ยี่ห้อ Chevy Cavalier ดูราวกับจะเป็นแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ หรือคร่อมระหว่างต้นทุนต่ำและความแตกต่าง เมื่อเทียบกับ Honda Civic และ Hyundai Elantra ซึ่งเป็นคู่แข่งหลัก ในช่วงปี ค.ศ. 2007 โดย Honda มีกำไรที่ดีกว่า เพราะราคาขายสูงกว่า และให้คุณค่ากับผู้บริโภคได้มากกว่า เช่น ต้นทุนในการบำรุงรักษาต่ำ และคุณภาพโดยรวมสูง ถึงแม้ว่าราคาขายเริ่มต้นของ Chevy Cavalier จะต่ำกว่าอย่างมีนัยสำคัญก็ตาม สำหรับ Hyundai Elantra นั้นต่ำทั้งราคาขายและต้นทุนในการผลิต ดังรูปที่ 3



รูปที่ 3 : ตำแหน่งแบบบูรณาการ: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ, กลยุทธ์ความแตกต่าง, กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ
ที่มา: Carpenter และ Sanders, 2007: 131

จากทั้งหมดที่กล่าวไปจึงพอทำให้เห็นได้ถึงข้อเสนอแนะ --- การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ได้อย่างชัดเจน คือ หากหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ จะสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกิจการ ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ ผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจการผลิตในสหราชอาณาจักรบริเตนใหญ่และไอร์แลนด์เหนือ เป็นต้น รวมถึงเห็นได้จากองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างเช่น บริษัท Dell และ IBM หรือ รถยนต์ Honda Civic และ Hyundai Elantra ฉะนั้นการหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

ข้อโต้แย้ง: การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ

หลังจาก Porter ได้นำเสนอหนังสือทั้ง 2 เล่ม (Competitive Strategy และ Competitive Advantage) ในปี ค.ศ. 1980 และ ค.ศ.1985 ซึ่งเนื้อหาส่วนหนึ่งของหนังสือทั้ง 2 เล่มนั้น ได้เน้นย้ำถึงการไม่ควรใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ถัดมาในปี ค.ศ.1988 Hill ได้เขียนบทความชื่อ Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework โดยมีบทสรุปหลัก 2 ประการ คือ ประการแรก ความแตกต่างสามารถเป็นหนทางในการมีต้นทุนต่ำได้ ประการที่สอง ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน อาจขึ้นอยู่กับการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างแตกต่างไปพร้อมกันและต่อเนื่อง โดย Hill ได้ขยายความบทสรุปหลักประการแรกไว้ว่า ความแตกต่างจะเป็นหนทางในการมีต้นทุนต่ำได้นั้นต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ดังนี้ เมื่อกิจการมีขีดวันพัทธ์ วีระสัย

ความสามารถในการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในระดับสูง เมื่อผู้บริโภคมีความผูกพันกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มของกิจการต่ำ เมื่อตลาดเติบโตสูง เมื่อโครงสร้างตลาดมีการแยกส่วน เมื่อกระบวนการผลิตมีความใหม่และซับซ้อน เมื่อมีความประหยัดจากขนาดในปัจจุบัน (Economies of Scale) และเมื่อความประหยัดจากขอบเขตยังคงอยู่ (Economies of Scope) แต่ทั้งนี้ก็ไม่จำเป็นต้องครบทั้งหมดถึงจะประสบความสำเร็จ และได้ขยายความบทสรุปหลักประการที่สองไว้ว่า เมื่อกิจการใช้ความแตกต่างเพื่อให้มีต้นทุนต่ำ นั้นหมายถึงกิจการนั้นได้ใช้ทั้งสองกลยุทธ์ (กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง) ไปพร้อมกัน โดยความแตกต่างจะกลายเป็นหนทางในการรักษาไว้ซึ่งความประหยัดจากขนาด ปกป้องส่วนแบ่งตลาดของกิจการ รวมถึงยังสร้างความภักดีต่อตราสินค้าได้อีกด้วย แนนอนยอมทำให้กิจการมีและรักษาไว้ซึ่งข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป (Hill, 1988: 409 - 411)

ซึ่งสอดคล้องกับ Dess และ คณะ (2008: 169) ที่กล่าวว่า ผลประโยชน์หลักต่อกิจการ เมื่อกิจการบูรณาการกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง คือ ทำให้เป็นการยากต่อคู่แข่งที่จะทำซ้ำ หรือลอกเลียนแบบ การบูรณาการกลยุทธ์นี้ ยังช่วยให้กิจการได้มอบคุณค่าต่อลูกค้าได้ถึง 2 ประเภทในคราวเดียวกัน คือ 1.คุณสมบัติที่แตกต่าง (Differentiated Attributes) เช่น คุณภาพที่สูง อัตลักษณ์ของตราสินค้า ความมีชื่อเสียง และ 2.ราคาที่ถูกลง (Lower Prices) เนื่องจากกิจการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

โดยผลการวิจัยของ White (1986: 227) พบว่าการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน) เพียงกลยุทธ์เดียว (Pure Cost) หรือการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง (กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง) เพียงกลยุทธ์เดียว (Pure Differentiation) นั้นยังสร้างผลตอบแทนได้น้อยกว่าการใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำและกลยุทธ์ความแตกต่าง (Cost and Differentiation) พร้อมกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : ผลการวิจัยของ Roderick E. White

กลยุทธ์ทั่วไป	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง	เฉลี่ย	
		ผลตอบแทนจากการลงทุน	การเติบโตของยอดขาย
ต้นทุน (Pure Cost)	15	28.6	3.9
ความแตกต่าง (Pure Differentiation)	16	22.1	10.9
ต้นทุนและความแตกต่าง (Cost and Differentiation)	19	30.2	5.9
ไม่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (No competitive ad.)	19	4.9	5.9
ภาพรวม	69	21.0%	6.6%

ที่มา : White (1986: 227)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากคุษฎีนิพนธ์ของ Ohmer (1997: 58, 72, 126) ซึ่งศึกษาอุตสาหกรรมกลั่นวิสกีเบอร์เป็นในมลรัฐเคนตักกี (Kentucky Bourbon Whiskey Industry)⁴ พบว่ามีผู้กลั่นวิสกีจำนวน 4 ราย จาก 7 รายในกลุ่มตัวอย่าง ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างไปพร้อมๆ กัน ส่วนอีก 3 รายที่เหลือ ใช้กลยุทธ์การสร้างแตกต่างเป็นหลัก สำหรับ 4 รายที่ใช้กลยุทธ์ทั้งสองพร้อมกันมีคะแนนที่สูงกว่า 3 รายที่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ทั้งสองพร้อมกัน ผลคือ รายที่ใช้กลยุทธ์ทั้งสองพร้อมกันสามารถรักษาความมีเอกลักษณ์และความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้าได้มากกว่ารายที่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์ทั้งสองพร้อมกันหรือใช้เพียงกลยุทธ์เดียว

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hlavacka และ คณะ (2001: 44, 54) ซึ่งได้ศึกษาอุตสาหกรรมโรงพยาบาลในประเทศสาธารณรัฐสโลวัก (Slovak) ที่ใช้กลยุทธ์ทั่วไปของ Porter พบว่าโรงพยาบาล เหล่านั้นได้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ แต่โดยทั่วไปแล้วกลับพบว่า ผลการปฏิบัติงานดีเลิศในทุกตัวชี้วัดที่ใช้ นอกจากนี้พวกเขายังกล่าวอีกว่า การใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีที่สุดของทุกกลุ่ม ในเรื่องของความสามารถในการควบคุมค่าใช้จ่ายและการเติบโตของรายได้ทั้งหมด

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pertusa-Ortega และ คณะ (2009: 518) ซึ่งศึกษากิจการในประเทศสเปน พบว่าการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ไม่อาจนำไปสู่ผลการดำเนินงานของกิจการที่ต่ำกว่าการใช้กลยุทธ์การแข่งขันเพียงกลยุทธ์เดียว (Pure Strategies)

สำหรับตัวอย่างที่เกิดขึ้นจริง Wheelen และ Hunger (2008: 148) ได้ยกตัวอย่างการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ อีกหนึ่งตัวอย่าง คือ Toyota บริษัทรถยนต์ที่ถูกนำเสนอเป็นประจำในฐานะตัวอย่างของกิจการที่ประสบความสำเร็จต่อการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างพร้อมกัน แนนอนต้องขอบคุณความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจึงทำให้บริษัทสามารถออกแบบคุณภาพให้กับสินค้าหรือบริการ ในวิถีทางที่สามารถบรรลุได้ทั้งคุณภาพที่สูงและส่วนแบ่งตลาดที่สูง ด้วยต้นทุนที่ต่ำ และสอดคล้องกับ Carpenter และ Sanders (2007: 130) ซึ่งกล่าวว่า Toyota เป็นบริษัทหนึ่งที่รักษาต้นทุนของบริษัทได้ต่ำกว่าคู่แข่งหลัก ในขณะที่ยังคงคุณภาพไว้ได้ในระดับที่สูงมาก และสอดคล้องกับ Jones และ George (2009: 278) ซึ่งกล่าวว่า ระบบการผลิตของ Toyota ถือว่ามีประสิทธิภาพมากในโลก และประสิทธิภาพนี้เองที่ช่วยให้ Toyota มีต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมรถยนต์ของโลก ในขณะเดียวกัน Toyota ก็ยังมีความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องของการออกแบบและคุณภาพที่เหนือกว่า รวมถึงยังสอดคล้องกับ Thompson และ คณะ (2012: 206 - 207) ซึ่งกล่าวถึงรถยนต์ Toyota กับข้อได้เปรียบของรถยนต์ Lexus เหนือคู่แข่ง นั่นก็คือ การถ่ายโอนความสามารถในการผลิตรถยนต์ Toyota ที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำ ไปยังรถยนต์ Lexus ทำให้รถยนต์ Lexus นี้ มีคุณภาพระดับพรีเมียม และมีต้นทุนต่ำกว่าผู้ผลิตรถยนต์ทุกรายอื่นๆ

⁴ วิสกี้เบอร์เบ้น (Bourbon Whiskey) ก็คือ อเมริกันวิสกี (American Whiskey) ซึ่งเป็นประเภทหนึ่งของเครื่องดื่มที่ผสมแอลกอฮอล์ โดยได้มาจากการกลั่น (Distilled) จากข้าวโพด ในมลรัฐเคนตักกี ทั้งนี้เบอร์เบ้นวิสกีถูกผลิตตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 และในขณะนี้ก็สามารถผลิตได้ทุกที่ในสหรัฐอเมริกา (Wikipedia, 2012)

หรือ Ireland และคณะ (2009: 145) ยกตัวอย่าง บริษัทเสื้อผ้าขนาดใหญ่ของยุโรป หรือในประเทศไทยก็มีร้านนี้เช่นกัน นั่นก็คือ Zara ซึ่งใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างพร้อมกัน (หรือ Ireland และคณะ เรียกว่าการบูรณาการ (Integration)) โดย Zara เสนอสินค้าแฟชั่นในราคาถูกได้อย่างประสบความสำเร็จ

จากทั้งหมดที่กล่าวไปจึงพอทำให้เห็นได้ถึงข้อโต้แย้ง --- การหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ ได้อย่างชัดเจน คือ หากใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบบูรณาการกัน ซึ่งก็คือการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ จะสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกิจการ ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยที่ศึกษากับอุตสาหกรรมกลั่นวีสกีเบอร์เป็นในมลรัฐเคนตักกี หรือผลการวิจัยที่ศึกษากับอุตสาหกรรมโรงพยาบาลในประเทศสาธารณรัฐสโลวัก เป็นต้น รวมถึงเห็นได้จากองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างเช่น บริษัท Toyota และ Zara ฉะนั้นการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ หรือ ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบบูรณาการกัน จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา

ข้อสรุป

ทุกองค์การธุรกิจต่างต้องการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง หนทางสำคัญในการสร้างสรรค์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันนั้น คือ กลยุทธ์การแข่งขัน (กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะด้าน) แต่ประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่งคือ ควรหลีกเลี่ยงหรือไม่กับการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพร้อมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น พบว่า ผลการวิจัยและองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบันส่วนหนึ่งต่างสนับสนุนให้กิจการหลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ หรือควรใช้เพียงกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือใช้เพียงกลยุทธ์เดียว (Pure Strategy) กล่าวคือ ต้องเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนอย่างใดอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยและองค์การธุรกิจที่ประสบความสำเร็จทั้งในอดีตและปัจจุบันอีกส่วนหนึ่งต่างโต้แย้ง โดยแนะนำให้กิจการใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการ (Integrate Strategies) หรือ ร่วมกัน (Hybrid / Combination Strategies) กล่าวคือ ให้ใช้ทั้งกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพร้อมกัน ซึ่งก็คือให้ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ นั้นเอง ซึ่งตรงกับ Allen and Helms (2006: 437) ที่กล่าวว่า บางการศึกษาสรุปว่าการใช้เพียงกลยุทธ์เดียว (กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง) ส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ในขณะที่งานวิจัยอื่น พบว่า กลยุทธ์แบบบูรณาการ (กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง) ดีที่สุด

อย่างเช่น ในกรณีของ Toyota ถึงแม้ความคิดของ Porter ที่ให้หลีกเลี่ยงการใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบครึ่งๆ กลางๆ จะถูกต้องในกรณีส่วนใหญ่ แต่บริษัทที่บริหารจัดการได้ดีมาก เช่น

Campbell, Toyota, McDonald's อาจมีได้ทั้งต้นทุนต่ำและความแตกต่าง (คือใช้ทั้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างพร้อมกัน) รวมถึงยังสร้างผลกำไรให้สูงที่สุดในบรรดาบริษัททั้งหลายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Jones and George, 2009: 278)

จะเห็นได้ชัดว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างมีความซับซ้อนมาก (Jones and Butler, 1988: 204) ดังนั้นจึงยากที่จะหาข้อสรุปว่าควร หลีกเลี่ยงหรือไม่กับการใช้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างและกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนพร้อมกัน แต่สิ่งเดียวที่ต้องทำต่อไปคือการศึกษาวิจัย

รายการอ้างอิง

- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์; สุวินัย ต่อศิริสุข และ อุตตม สวานายน. 2545. **ยุทธวิธีการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Allen, Richard S.; Helms, Marilyn M.; Takeda, Margaret B.; White, Charles S. and White, Cynthia. 2006. A Comparison of Competitive Strategies in Japan and the United States. **Sam Advanced Management Journal**. Winter. 24 – 34.
- Allen, Richard S. and Helms, Marilyn M. 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. **Business Process Management Journal**. Vol. 12, No. 4. 433 - 454.
- Allen, Richard S.; Helms, Marilyn M.; Takeda, Margaret B. and White, Charles S. 2007. Porter's Generic Strategies: An exploratory study of their use in Japan. **Journal of Business Strategies**. Vol. 24, No. 1. 69-91.
- Allen, Richard S.; Helms, Marilyn M.; Jones, Holly; Takeda, Margaret B. and White, Charles S. 2008. Porter's business strategies in Japan. **Business Strategy Series**. Vol. 9, No. 1. 37 – 44.
- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. 2011. **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Carpenter, Mason A. and Sanders, Wm. Gerard. 2007. **Strategic Management: A Dynamic Perspective (Concepts and Cases)**. New Jersey: Pearson Education.
- 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.
- Cronshaw, Michael; Davis, Evan and Kay, John. 1994. On being stuck in the middle or good food costs less at Sainsbury's. **British Journal of Management**. Vol. 5. 19 – 32.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G.T. and Eisner, Alan B. 2008. **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

- Ghillyer, Andrew W. 2012. **Management Now**. New York: McGraw-Hill.
- Hill, Charles W. L. 1988. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**. Vol.13, No. 3. 401-412.
- Hlavacka, Svatopluk; Bacharova, Ljuba; Rusnakova, Viera and Wagner, Robert. 2001. Performance implication of Porter's generic strategies in Slovak hospitals. **Journal of Management in Medicine**. Vol. 15, No. 1. 44 – 66.
- Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. and Hitt, Michael A. 2009. **The Management of Strategy: Concepts and Cases**. 8th Ed. Canada: South –Western.
- Jones, Gareth R. and George, Jennifer M. 2009. **Contemporary Management**. 6th Ed. New York: McGraw – Hill Irwin.
- Jones, Gareth R. and Butler, John E. 1988. Costs, Revenue, and Business-Level Strategy. **Academy of Management Review**. Vol. 13, No. 2. 202 - 213.
- Kinicki, Angelo and Williams, Brian K. 2008. **Management: A Practical Introduction**. 3rd Ed. Singapore: McGraw – Hill.
- Nandakumar, M.K.; Ghobadian, Abby and O'Regan, Nicholas. 2011. Generic strategies and performance – evidence from manufacturing firms. **International Journal of Productivity and Performance Management**. Vol. 60, No. 3. 222-251.
- Ohmer, Douglas Gregory. 1997. **Seeking Competitive Advantage through Simultaneous Pursuit of Differentiation and Cost Leadership Strategies: An Investigation of the Effect of Total Quality Management on Competitive Business Strategy in the Kentucky Bourbon Industry**. Doctoral Dissertation. University of Kentucky.
- Pertusa-Ortega, Eva M.; Molina-Azorín, José F. and Claver-Cortés, Enrique. Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. **British Journal of Management**. Vol. 20. 508–523.
- Porter, Michael E. 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Macmillan Publishing.
- Porter, Michael E. 1998. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with a New Introduction**. New York: Simon & Schuster.
- Porter, Michael E. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Simon & Schuster.
- Porter, Michael E. 1998. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction**. New York: Simon & Schuster.

- Porter, Michael E. 1991. **Michael E. Porter on Competition and Strategy**. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Powers, Thomas L. and Hahn, William. 2004. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. **The International Journal of Bank Marketing**. Vol. 22, No. 1. 43-64.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. **Management**. 7th Ed. United States of America: Pearson Education.
- Sainsbury's. 2012. **The Sainsbury Archive**. Retrieved April 2, 2012 form <http://www2.sainsburys.co.uk/aboutus/sainsburysarchive.htm>
- Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. **The Academy of Management EXECUTIVE**. Vol. 1, No.3. 207-219.
- Smith, Jaynie L. and Flanagan, William G. 2006. **Creating Competitive Advantage**. United States of America: Doubleday.
- Thompson, Arthur A.; Peteraf, Margaret A.; Gamble, John E. and Strickland III, A.J. 2012. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases**. 18th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger J. David. 2008. **Strategic Management and Business Policy**. 7th Ed. New Jersey: Pearson Education.
- White, Roderick E. 1986. Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. **Strategic Management Journal**. Vol 7. 217 – 231.
- Wikipedia. 2012. **Bourbon Whiskey**. Retrieved April 2, 2012 form http://en.wikipedia.org/wiki/Bourbon_whiskey