



Harvard  
Business  
Review  
Press

**HBR'S  
10 MUST  
READS**

# กลยุทธ์ On Strategy

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**HBR'S  
10 MUST  
READS**

# กลยุทธ์ On Strategy

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

# กลยุทธ์

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Strategy*

โดย Michael E. Porter & James C. Collins

ราคา 295 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สินตระการผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวิธ มาฆะศิริรานนท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2555

**Harvard Business Review 10 Must Reads: On Strategy**

Original work Copyright © 2010 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail: [public@expnetbooks.com](mailto:public@expnetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด

โทร. 0-2732-3101

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ฟอร์เตอร์, ไมเคิล อี.

กลยุทธ์.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2555.

468 หน้า.

1. ยุทธศาสตร์. I. คอลลิน, เจมส์ ซี. และคณะ, ผู้แต่งร่วม.

II. ญัฐยา สินตระการผล, ผู้แปล. III. ชื่อเรื่อง.

355.02

ISBN 978-974-414-254-2

พิมพ์บน  
กระดาษกอนสายตา  
[www.greenread.com](http://www.greenread.com)



อ่านได้บน

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

## “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

### HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง



	หน้า
<b>สารบัญ</b>	<b>4</b>
<b>บทที่ 1 กลยุทธ์คืออะไร</b>	<b>9</b>
<i>Michael E. Porter</i>	
➤ ความมีประสิทธิผลในการดำเนินงานนั้นไม่ใช่กลยุทธ์	10
➤ กลยุทธ์ที่ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่พิเศษไม่เหมือนใคร	20
➤ ตำแหน่งทางกลยุทธ์ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยน	35
➤ ความเหมาะสมจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและความยั่งยืน	42
➤ การค้นกลยุทธ์ให้พบ...อีกครั้ง	57
<b>บทที่ 2 แรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการที่เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์</b>	<b>77</b>
<i>Michael E. Porter</i>	
➤ แรงผลักดันที่เป็นตัวกำหนดการแข่งขัน	84
➤ อธิบายความสัมพันธ์ปัจจัยและแรงผลักดันในการแข่งขัน	114
➤ การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรม	120
➤ ผลที่มีต่อกลยุทธ์	125
➤ การแข่งขันและการสร้างมูลค่าเพิ่มในอุตสาหกรรม	145

หน้า

<b>บทที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ให้กับธุรกิจของคุณ</b>	<b>153</b>
<i>James C. Collins และ Jerry I. Porras</i>	
๑ อุดมการณ์หลัก (Core Ideology)	157
๑ การค้นหาอุดมการณ์หลักขององค์กร	177
๑ อนาคตที่ต้องการจะเห็น	183
<b>บทที่ 4 การสร้างรูปแบบธุรกิจขึ้นใหม่</b>	<b>205</b>
<i>Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen และ Henning Kagermann</i>	
๑ นิยามของรูปแบบธุรกิจ	211
๑ รูปแบบธุรกิจชั้นยอดเกิดขึ้นได้อย่างไร ?	216
๑ การพิจารณาว่าเมื่อใดที่บริษัทจำเป็นต้องมีรูปแบบธุรกิจใหม่	225
๑ Dow Corning หลุดพ้นจากการทำธุรกิจรูปแบบเดิมได้อย่างไร ?	229
<b>บทที่ 5 กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม</b>	<b>243</b>
<i>W. Chan Kim และ Renée Mauborgne</i>	
๑ น่านน้ำสีครามและน่านน้ำสีแดง	248
๑ ความขัดแย้งกันในตัวเองของกลยุทธ์	251
๑ การก้าวเข้าสู่กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	253
๑ ลักษณะเด่นของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม	262

	หน้า
๖ อุปสรรคขัดขวางการลอกเลียนแบบ	269
๖ รูปแบบกลยุทธ์ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	272
<b>บทที่ 6 เกล็ดลับความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>279</b>
<i>Gary L. Neilson, Karla L. Martin และ Elizabeth Powers</i>	
๖ องค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ	285
๖ การพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ครั้งใหญ่ขององค์กร	302
<b>บทที่ 7 การใช้ Balanced Scorecard เป็นระบบบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์</b>	<b>323</b>
<i>Robert S. Kaplan และ David P. Norton</i>	
๖ การแปลงวิสัยทัศน์	334
๖ การสื่อสารและการเชื่อมโยง	337
๖ การวางแผนธุรกิจ	347
๖ การให้ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้	353
๖ ก้าวเข้าสู่ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบใหม่	360
<b>บทที่ 8 การนำกลยุทธ์มาใช้ปฏิบัติจริง</b>	<b>365</b>
<i>Orit Gadish และ James L. Gilbert</i>	
๖ การกลั่นกรองและการสื่อสาร	368
๖ ลักษณะที่ชัดเจน 3 ประการ	370
๖ ปัจจุบันที่ยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา	373

	หน้า
<ul style="list-style-type: none"> <li>๖ หลักการทางกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ 378</li> <li>๖ การสร้างหลักการทางกลยุทธ์ 383</li> <li>๖ เมื่อถึงคราวจำเป็นต้องคิดใหม่ 385</li> <li>๖ หลักการพื้นฐาน 387</li> </ul>	
<b>บทที่ 9 การเปลี่ยนกลยุทธ์ชั้นยอดให้เป็นผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยม</b>	<b>391</b>
<i>Michael C. Mankins และ Richard Steele</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>๖ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติแต่ไม่ได้ผลตามที่คาดการณ์ 396</li> <li>๖ การแก้ปัญหาลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามคาดการณ์หลังนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ 405</li> </ul>	
<b>บทที่ 10 ใครเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจขององค์กรกันแน่ ?</b>	<b>427</b>
<i>Paul Rogers และ Marcia Blenko</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>๖ การทลายจุดคอขวดของการตัดสินใจ 432</li> <li>๖ จุดที่ต้องพิจารณาว่าอำนาจตัดสินใจควรอยู่ที่สำนักงานใหญ่หรือสาขาในแต่ละท้องถิ่น 439</li> <li>๖ จุดที่ต้องพิจารณาว่าอำนาจตัดสินใจควรอยู่ที่บริษัทแม่หรือหน่วยธุรกิจ 444</li> <li>๖ จุดที่ต้องพิจารณาว่าอำนาจตัดสินใจควรอยู่ที่ฝ่ายใด 449</li> <li>๖ จุดที่ต้องพิจารณาว่าอำนาจตัดสินใจควรอยู่ที่พันธมิตรธุรกิจภายในหรือภายนอก 453</li> </ul>	
<b>คณะผู้ทรงคุณวุฒิ</b>	<b>465</b>







# กลยุทธ์คืออะไร (What Is Strategy ?)

-- Michael E. Porter --

## แนวคิดโดยสรุป

กิจกรรมมากมายนับไม่ถ้วนที่นำไปสู่การสร้างสรรค์ การผลิต การขาย และการส่งมอบสินค้าหรือบริการนั้น ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน **ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน** (operational effectiveness) หมายถึงการดำเนินการกิจกรรมเหล่านี้ได้ดีกว่าคู่แข่ง กล่าวคือ รวดเร็วกว่าในการใช้ปัจจัยนำเข้าและเกิดข้อบกพร่องน้อยกว่าคู่แข่ง บริษัทต่าง ๆ สามารถหาประโยชน์จากความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างมหาศาล อย่างเช่นที่บริษัทญี่ปุ่นได้ประโยชน์จาก TQM และจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษ 1970 และ 1980 แต่ปัญหาก็คือแนวปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นเป็นสิ่งที่เลียนแบบกันได้ง่าย ๆ คู่แข่งทุกรายไม่ว่าใครต่างก็สามารถนำเอาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมาใช้ได้เหมือน ๆ กัน ซึ่งก็แน่นอนว่าการแข่งขันแบบนี้มักจะก่อให้เกิดการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพใน

การดำเนินงานกันอย่างเต็มที่ แต่กลับไม่ค่อยทำให้บริษัทใดมีการเติบโตพัฒนาขึ้นกว่าเดิม และยังถ้าบริษัทเหล่านั้นทำการเทียบเคียงแข่งดีกันมากเท่าใดพวกเขาก็ยังมีแนวโน้มไปสู่ความเหมือน ๆ กันในความสามารถที่จะแข่งขันมากขึ้น กล่าวคือ ในที่สุดบริษัทเหล่านั้นก็จะเหมือนกันเอามาก ๆ จนเราแยกไม่ออกเลยว่าใครเป็นใคร !

การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ (strategic positioning) จะเป็นการทำให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืน โดยการรักษาลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนใครของบริษัทไว้ ซึ่งหมายถึงการทำการกิจกรรมที่แตกต่างจากคู่แข่งหรือไม่ก็ทำการกิจกรรมที่คล้าย ๆ กันแต่เป็นไปในรูปแบบที่แตกต่างกัน !

## 1. ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้นไม่ใช่กลยุทธ์

เกือบสองทศวรรษมาแล้ว ที่บรรดาผู้จัดการได้เรียนรู้ที่จะเล่นเกมภายใต้กฎกติกาใหม่ ๆ บริษัทต่าง ๆ จะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและการแข่งขันอย่างรวดเร็ว พวกเขาจะต้องเทียบเคียงแข่งดีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และต้องรักษาสรรณะหลักของการแข่งขันเอาไว้เพื่อให้หน้าหน้าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา

หลายคนละเลย **การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ (strategic positioning)** เนื่องจากเห็นว่ามันเป็นสิ่งที่ดูเหมือนจะคงที่และตายตัวเกินไปสำหรับตลาดที่มีความผันแปรไปอยู่ตลอดเวลา ควบคู่กับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้คนเชื่อว่าการลอกแบบตำแหน่งทางการตลาดเป็นสิ่งที่ทำกันได้อย่างรวดเร็ว และข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นก็เป็นสิ่งที่ไม่จีรังยั่งยืน

แต่ความเชื่อเหล่านั้นเป็นจริงแค่ครั้งเดียว บ้างก็ต่าง ๆ เหล่านี้กำลังนำบริษัทต่างๆ เข้าสู่การแข่งขันแบบทำลายล้างกันมากขึ้นๆ ทุกที จริงอยู่ที่อุปสรรคในการแข่งขันบางอย่างกำลังจะหมดไป เนื่องจากการผ่อนคลายกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้นกลายเป็นตลาดโลก แต่การแข่งขันอย่างรุนแรงในหลายๆ ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมนั้นทำให้เกิดบาดแผลจากการทำร้ายตัวเองของบริษัทต่างๆ ไม่ใช่ผลลัพธ์จากกระบวนการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปแต่อย่างใด

ซึ่งความล้มเหลวของการกำหนดความแตกต่างระหว่าง **ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (operational effectiveness)** กับ **กลยุทธ์ (strategy)** ก็คือที่มาของปัญหาดังกล่าว การแสวงหาคุณภาพ ความรวดเร็วและผลิตผล ได้ก่อให้เกิดเทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการมากมาย เช่น TQM การเทียบเคียงแข่งดี (benchmarking) การแข่งขันด้านเวลา (time-based competition) การเป็นหุ้นส่วน (partnering) การทำรีเ็นจิเนียริง (reengineering) การว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) และการบริหารความ

เปลี่ยนแปลง (change management) เป็นต้น แต่แม้ว่าผลของการปรับปรุงการดำเนินงานจะเป็นไปอย่างน่าพอใจ กระนั้นหลายๆ บริษัทก็ไม่สามารถใช้เทคนิคดังกล่าวให้เกิดเป็นความสามารถในการทำกำไรแบบยั่งยืนได้ และในขณะที่บรรดาผู้จัดการพยายามที่จะปรับปรุงแนวรบทั้งหมดของบริษัท พวกเขากลับยิ่งออกห่างจากตำแหน่งทางการแข่งขันและลดโอกาสที่จะทำให้บริษัทอยู่รอดตลอดไป

### **ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้น ถือว่าจำเป็นแต่ก็ไม่เพียงพอ**

ทั้งความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและกลยุทธ์นั้นต่างก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม และเป็นเป้าหมายหลักของทุกกิจการ แต่ทั้งสองปัจจัยนี้ก็มีการทำงานที่แตกต่างกัน

บริษัทจะเอาชนะคู่แข่งได้ก็ต่อเมื่อสามารถสร้างความแตกต่างที่ใครๆ ก็ไม่สามารถเลียนแบบได้เท่านั้น บริษัทจะต้องส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า หรือไม่ก็ต้องสร้างคุณค่าที่เท่าเทียมกัน แต่ในราคาที่ถูกลงกว่า หรือไม่ก็ต้องทำทั้งสองอย่าง ถ้าทำได้เช่นนี้บริษัทก็สามารถจะทำการกำไรได้อย่างดี เพราะการส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าจะทำให้บริษัทคิดราคาต่อหน่วยได้สูงกว่าราคาเฉลี่ยในท้องตลาด ส่วนประสิทธิภาพที่สูงกว่าก็เพียงแค่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง

แต่ท้ายที่สุดแล้ว ความแตกต่างทั้งหลายระหว่างบริษัทต่างๆ ในด้านต้นทุนหรือราคาขายนั้น มักจะมาจากกิจกรรมมากมายที่ใช้ในการสร้าง ผลิตภัณฑ์และขาย รวมถึงส่งมอบสินค้าหรือบริการของตน

อย่างเช่น การประกอบผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายและการฝึกอบรมพนักงาน เป็นต้น ต้นทุนเกิดจากการทำกิจกรรม และข้อได้เปรียบด้านต้นทุนก็มาจากการทำกิจกรรมบางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ในทำนองเดียวกันความแตกต่างก็เกิดจากทั้งกิจกรรมที่เลือกจะทำและจากวิธีที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ ด้วยเหตุนี้เองกิจกรรมจึงเป็นหน่วยพื้นฐานของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยสรุปแล้วก็คือทั้งข้อได้เปรียบและข้อเสียเปรียบล้วนเป็นผลมาจากกิจกรรมทั้งหมดที่บริษัททำนั่นเอง<sup>1</sup>

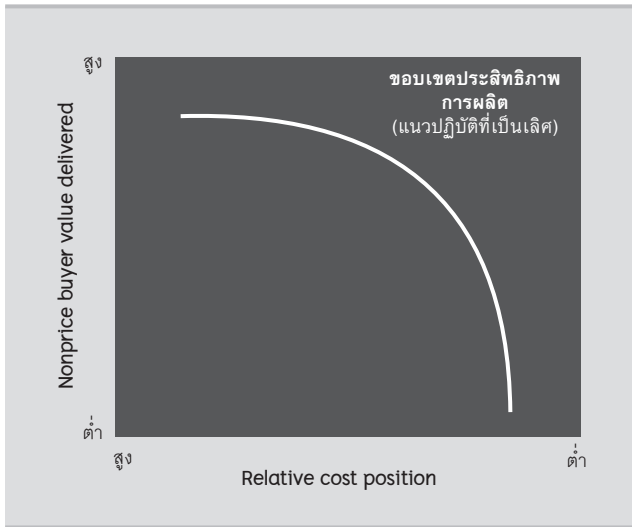
**ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Operational Effectiveness - OE)** หมายถึง การทำสิ่งที่เป็นกิจกรรมที่คล้ายกันได้ดีกว่าที่คู่แข่งทำ มันหมายถึงแนวปฏิบัติที่ทำให้บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าของตนได้ดีขึ้น โดยการลดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วกว่าเดิม เป็นต้น แต่ **การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ (strategic positioning)** จะหมายถึง การทำกิจกรรมที่แตกต่างจากกิจกรรมของคู่แข่ง หรือการทำกิจกรรมที่คล้ายกันแต่ทำในแบบที่แตกต่างออกไป

ความแตกต่างด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้น มีให้เห็นกันอยู่ทั่วไป เช่น บางบริษัทก็สามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าได้มากกว่าบริษัทอื่นๆ เนื่องจากมีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่ามาใช้ สามารถจูงใจพนักงานได้ดีกว่า หรืออาจมีความเข้าใจในการบริหารกิจกรรมบางอย่างได้อย่างทะลุปรุโปร่งมากกว่าคู่แข่ง ความแตกต่างในด้านประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นสาเหตุที่สำคัญของ

ความสามารถในการทำกำไรที่ไม่เหมือนกัน ยิ่งกว่านั้นประสิทธิภาพเหล่านั้นมีผลกระทบต่อตำแหน่งทางต้นทุนเชิงสัมพัทธ์ (relative cost position) และต่อระดับของความแตกต่างโดยตรง

ความแตกต่างด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญของบริษัทญี่ปุ่น ที่บริษัทชาติตะวันตกต้องเผชิญในช่วงทศวรรษ 1980 บริษัทญี่ปุ่นนั้นทั้งห้ำหั่นคู่แข่งในเรื่องความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานไปไกลมาก จนกระทั่งพวกเขาสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนต่ำได้ ลองนึกถึงภาพของ **เส้นขอบเขตประสิทธิภาพการผลิต (productivity frontier)** ที่ประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในทุกยุคทุกสมัย ขอบเขตนั้นคือคุณค่าสูงสุดที่บริษัทหนึ่งๆ สามารถจะสร้างขึ้นด้วยต้นทุนที่แน่นอน ด้วยเทคโนโลยีที่มีอยู่ ด้วยทักษะ และด้วยเทคนิคในการบริหารจัดการรวมถึงปัจจัยนำเข้าที่ซื้อหามา เส้นขอบเขตประสิทธิภาพการผลิตนี้เหมาะที่จะนำไปใช้กับการทำงานในกิจกรรมของแต่ละบุคคล และกับกลุ่มของกิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน อย่างเช่น การประมวลผลคำสั่งซื้อกับการผลิต เป็นต้น เมื่อใดที่บริษัทปรับปรุงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตน มันก็จะเคลื่อนไปสู่ขอบเขตดังกล่าว ซึ่งการทำเช่นนี้อาจต้องอาศัยเงินลงทุนและบุคลากรที่แตกต่างอย่างหลากหลาย หรือไม่ก็อาจต้องการเพียงแค่แนวทางในการบริหารแบบใหม่ๆ เท่านั้นเอง

## ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน vs. การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์



ขอบเขตประสิทธิภาพการผลิตกำลังขยายตัวออกไปอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากเรามีการพัฒนาเทคโนโลยีและวิธีบริหารจัดการแบบใหม่ๆ และมีปัจจัยนำเข้าที่ต่างไปจากเดิมให้ใช้อยู่เสมอ คอมพิวเตอร์ แลปท็อป โทรศัพท์มือถือ อินเทอร์เน็ตและซอฟต์แวร์ต่างๆ ได้ทำให้นิยามของขอบเขตประสิทธิภาพการผลิตในมุมมองของฝ่ายขายเปลี่ยนไป และทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงการขายเข้ากับกิจกรรมต่างๆ มากมาย อาทิ การประมวลผลคำสั่งซื้อกับการสนับสนุนหลังการขาย (after-sales support) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการผลิต ซึ่งเน้นทั้งการปรับปรุงในเรื่องของการดำเนินงานและการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่าที่สุด เป็นต้น



ตลอดเวลากว่าสิบปีที่ผ่านมา บรรดาผู้จัดการต่างก็หมกมุ่นกับการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน พวกเขาได้เปลี่ยนแปลงวิธีทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อกำจัดสิ่งที่ขาดประสิทธิภาพออกไป เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยอาศัยโปรแกรมต่างๆ เช่น TQM การแข่งขันในด้านเวลา และการเทียบเคียงแข่งดี เป็นต้น พวกเขาได้นำเอาการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเอื้ออำนาจ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และสิ่งที่เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” มาใช้ เพื่อให้บริษัทของตนทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขัน ความนิยมในการว่าจ้างหน่วยงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอก (outsourcing) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทต่างๆ มีการยอมรับกันมากขึ้นๆ ทุกที่ว่า พวกเขาไม่สามารถทำกิจกรรมทุกอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อบริษัทต่างๆ พากันขยับไปสู่สถานภาพที่เป็นเลิศ ก็มักจะมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านของตนไปพร้อมๆ กัน ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตที่นำเอาแนวปฏิบัติของญี่ปุ่นในช่วงทศวรรษ 1980 มาใช้ ก็สามารถลดต้นทุนและเพิ่มความแตกต่างได้ในเวลาเดียวกัน แล้วผู้ผลิตเหล่านั้นก็ได้เรียนรู้ว่า สิ่งที่เคยหนึ่งพวกเขาเคยเชื่อว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่แท้จริง (เช่น ขอบกพร่องกับต้นทุน) นั้น มันก็คือภาพลวงตา และเป็นความเข้าใจผิดอันเกิดจากประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ใช้ไม่ได้นั่นเอง บรรดาผู้จัดการทั้งหลายจึงเริ่มเรียนรู้ที่จะละเว้นวิธีคิดแบบเดิมๆ

การปรับปรุงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอคือสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างความสามารถในการทำกำไร แต่ก็มีเพียงไม่กี่บริษัทที่อยู่เหนือคู่แข่งได้เป็นเวลานาน โดยอาศัยเพียง

ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าคู่แข่งสามารถเลียนแบบเทคนิคในการบริหาร จัดการลอกแบบเทคโนโลยีใหม่ๆ และสามารถปรับปรุงปัจจัยนำเข้า ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแบบที่คุณทำได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งบรรดาที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆ ก็ยิ่งทำให้เทคนิคของเรามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขยายวงกว้างออกไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแข่งขันด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำให้ขอบเขตประสิทธิภาพการผลิตขยายวงออกไป ทำให้ทุกคนต้องพยายามมากขึ้น อย่างไรก็ตามถึงแม้การแข่งขันดังกล่าวจะทำให้เกิดการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างแท้จริง แต่กลับไม่ทำให้บริษัทใดมีการปรับปรุงได้อย่างสมบูรณ์เลย ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการพิมพ์ของสหรัฐอเมริกา ที่มีมูลค่ากว่า 5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ บริษัทชั้นนำในวงการนี้ อย่างเช่น R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press และ Big Flower Press ต่างก็แข่งขันกันในทุกๆ ด้าน มีบริการทุกประเภทให้กับลูกค้า มีเทคโนโลยีการพิมพ์ที่เหมือนๆ กัน (ไม่ว่าจะเป็นการพิมพ์แบบกราวัวร์หรือออฟเซต) พวกเขาต่างก็ทุ่มทุนซื้ออุปกรณ์ใหม่ๆ ในแบบเดียวกัน ฯลฯ แต่ผู้ที่ได้ประโยชน์จากการแข่งขันนี้ก็คือ ลูกค้ากับซัพพลายเออร์ที่ขายอุปกรณ์การพิมพ์ต่างๆ กลับไม่ใช่บริษัทเหล่านั้นเลยแม้แต่น้อย แม้กระทั่ง Donnelley ที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ก็ยังมีผลกำไรขั้นต้นลดลงเหลือต่ำกว่า 4.6 เปอร์เซ็นต์ ใน ค.ศ. 1995 จากที่เคยมีผลกำไรขั้นต้นสูงกว่า 7 เปอร์เซ็นต์อย่างต่อเนื่องในช่วงทศวรรษ 1980 แม้แต่ผู้นำทางอุตสาหกรรมอย่างบริษัทญี่ปุ่นก็ประสบกับภาวะผลกำไรลดลง

## บริษัทญี่ปุ่นแทบจะไม่ค่อยมีกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 นั้น บริษัทญี่ปุ่นได้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ในด้านความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเป็นผู้ริเริ่มนำเอาแนวปฏิบัติต่างๆ อย่างเช่น TQM และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผู้ผลิตรายอื่นมีข้อได้เปรียบด้านต้นทุนและคุณภาพที่เหนือคู่แข่งรายอื่นๆ อยู่เป็นเวลาหลายปี

แต่บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มักไม่ค่อยได้พัฒนาตำแหน่งทางกลยุทธ์สักเท่าใดนัก ยกเว้นบางบริษัทอย่างเช่น Sony, Canon และ Sega เป็นต้น บริษัทญี่ปุ่นจะใช้วิธีเลียนแบบและทำตามๆ กันเป็นส่วนใหญ่ คู่แข่งทุกรายมีสินค้าและบริการที่หลากหลายมาก ชนิดที่แทบจะเรียกได้ว่าไม่จิ้มพินยันเรือรบเลยทีเดียว

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ดูเหมือนว่าบริษัทญี่ปุ่นจะเอาชนะคู่แข่งทั้งในด้านต้นทุนและคุณภาพได้อย่างขาดลอย พวกเขาสามารถเติบโตได้ทั้งภายในประเทศซึ่งเศรษฐกิจกำลังขยายตัว และในตลาดโลก แต่พวกเขาก็กำลังติดกับดักที่พวกเขาสร้างขึ้นเองมากขึ้นๆ ทุกขณะ เนื่องจากช่องว่างระหว่างความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของแต่ละบริษัทนั้นแคบลงไปทุกที ถ้าพวกเขาต้องการหนีจากการต่อสู้ที่กำลังทำลายล้างกันและกัน และที่สำคัญคือกำลังทำร้ายตัวเองนี้ พวกเขาก็ต้องเรียนรู้ “กลยุทธ์ (strategy)” ใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น

**HBR'S**  
**10 MUST**  
**READS**

# หนังสือชุด คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ★ The Five Competitive Forces That Shape Strategy
- ★ Blue Ocean Strategy
- ★ Reinventing Your Business Model
- ★ Building Your Company's Vision
- ★ The Secrets to Successful Strategy Execution
- ★ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ★ Michael E. Porter
- ★ W. Chan Kim and Renée Mauborgne
- ★ Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen and Henning Kagermann
- ★ James C. Collins and Jerry I. Porras
- ★ Gary L. Neilson, Karla L. Martin and Elizabeth Powers
- ★ Robert S. Kaplan and David P. Norton



**เอ็กซ์เพอร์เน็ตบุ๊กส์**  
**EXPERNETBOOKS**

ISBN 978-974-414-254-2



9 789744 142542

นฤทร์

ราคา 295 บาท