

The Mobile MBA

เรียนลัด MBA

ตัวอย่าง

สุดยอดเคล็ดลับ MBA
ที่นำไปลงมือทำได้ทันที!



อ่านเข้าใจง่าย แม้คุณไม่เคยมีพื้นฐานมาก่อน!

Jo Owen : ผู้เขียน



The Mobile MBA

เรียนลัด MBA

สุดยอดเคล็ดลับ MBA
ที่จะทำให้คุณก้าวสู่ความสำเร็จสูงสุด



อ่านเข้าใจง่าย แม้คุณไม่เคยมีพื้นฐานมาก่อน !

เรียนลัด MBA ภาคปฏิบัติ

แปลและเรียบเรียงจาก **The Mobile MBA**

ผู้เขียน : **Jo Owen**

ผู้แปล : **คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม**

ราคา 250 บาท

พิมพ์ครั้งที่ 1 : สิงหาคม 2557

สงวนลิขสิทธิ์โดย : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

THE MOBILE MBA
112 SKILLS TO TAKE YOU FURTHER, FASTER
Written by JO OWEN

© JO OWEN 2011

This translation of THE MOBILE MBA -

112 SKILLS TO TAKE YOU FURTHER, FASTER

01 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

Thai translation rights ©2014 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จัดพิมพ์และ : **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809
<http://www.expernetbooks.com>
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : **บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด**
โทร. 0-2530-4114 (8 คู่สาย)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

โจ โอเวน.

เรียนลัด MBA ภาคปฏิบัติ.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2557.

378 หน้า.

1. การบัญชี--การศึกษาและการสอน. I. คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.
657

ISBN 978-974-414-341-9

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

สารบัญ

หน้า

บทนำ	10
------	----

กลยุทธ์	13
---------	----

ลักษณะของกลยุทธ์	14
การจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์	18
การประยุกต์ใช้กลยุทธ์กับงานของคุณ	22
เสาหลักทั้งสี่ของกลยุทธ์	25
กลยุทธ์และศิลปะในการแข่งขันที่ไม่มีใครเทียบคุณได้	28
การสร้างกลยุทธ์การลงทุนตามการแบ่งกลุ่มธุรกิจ (Portfolio Strategy)	30
การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับกิจการและทีมงานของคุณ	33
การรวบรวมและการซื้อกิจการ	35
วิธีการเป็นนักนวัตกรรม	39
ภาษาของกลยุทธ์	41
การเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง	44

การตลาดและการขาย	49
------------------	----

บทนำ	50
ลักษณะของการตลาด	50
การสรุปสาระสำคัญเพื่อการทำโฆษณา	52

	หน้า
วิธีการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการโฆษณา	55
การสรุปสาระสำคัญเพื่อการทำการตลาด	57
การแบ่งส่วนตลาด	59
วิธีการตั้งราคา	63
การวิจัยตลาด	67
ช่องทางในการหาความรู้เกี่ยวกับการตลาดและการแข่งขัน	70
คนซื้ออะไรและทำไมถึงซื้อ	74
ทำไมถึงขายไม่ได้	79

การเงินและการบัญชี

83

บทนำ	84
คณิตศาสตร์สำหรับผู้บริหาร	85
ทำความเข้าใจกับตารางทำการ	88
โครงสร้างทางการเงินของกิจการ	90
โมเดลของธุรกิจ	93
การบัญชีการเงิน	96
วิธีการใช้โมเดลการกำหนดราคาของสินทรัพย์ทุน (Capital Asset Pricing Model = CAPM)	99
การประเมินการลงทุนในทางปฏิบัติ	105
การต่อรองเรื่องงบประมาณของคุณ	107
การจัดการงบประมาณของคุณ	112

	หน้า
การดูแลงบประมาณ	115
THE BALANCED SCORECARD	118
ลักษณะของต้นทุน : เกณฑ์เงินสดกับเกณฑ์คงค้าง	121
ลักษณะของต้นทุน : ต้นทุนคงที่กับต้นทุนแปรผัน	123
การลดต้นทุน : การเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจ	127
วิธีการลดต้นทุน	131
การลดต้นทุน : การสร้างหมอกควัน	134

กุนมณษย์

137

บทนำ	138
การติดต่อประสานงานกับพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	139
กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์กับการลดต้นทุน ในการผลิตให้เหลือน้อยที่สุด	140
กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์กับคุณภาพของการผลิต	143
กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ : ในภาวะที่กิจการ เติบโต (หรือถดถอย)	153
กลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์: การจ่ายผลตอบแทน	155
การจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	158
วัฒนธรรมองค์กรกับวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร	160
เมื่อต้องไล่พนักงานออก	163
จริยธรรม	165

การดำเนินงาน เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลง 171

บทนำ	172
วิธีการเริ่มต้นความพยายามเพื่อการเปลี่ยนแปลง	172
การก่อตั้งโครงการเพื่อความสำเร็จ	177
การบริหารจัดการโครงการ	180
ลักษณะของคุณภาพ	182
การประยุกต์ใช้คุณภาพ	185
การปรับโครงสร้างขององค์กร	187
การยกเครื่ององค์กร	190
การใช้ที่ปรึกษา	193
การจัดการกับเรื่องกฎหมาย	196

การนำทีม 199

บทนำ	200
วิธีการควบคุมทีม	200
อะไรที่ทีมของคุณต้องการจากคุณ	203
การตั้งเป้าหมาย	207
วิธีการมอบหมายงาน	211
วิธีการจูงใจ : ในทางทฤษฎี	214
วิธีการจูงใจ : ในทางปฏิบัติ	218
รูปแบบการฝึกสอน : ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษา หรือสั่งการ	222
การฝึกสอนสำหรับผู้บริหาร	224

	หน้า
การให้คำชมเชย	229
วิธีการตำหนิ	233
การบริหารจัดการผู้ที่จบ MBA	236

การติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน 241

บทนำ	242
เพื่อนร่วมงาน หรือคู่แข่ง	243
การทำความเข้าใจตัวคุณเอง	246
การทำความเข้าใจคนอื่น	249
ยุทธวิธีการเจรจาต่อรองโดยไม่ทำลายล้าง : สำเร็จโดยไม่ต้องต่อสู้	252
วิธีการแสดงความไม่เห็นด้วย (และเปลี่ยนให้อีกฝ่ายมาอยู่ข้างคุณ)	255
วิธีการจัดการกับอาการหัวเสีย	258
เมื่อไรถึงควรสู้	260

การจัดการการเมืองในองค์กร 265

บทนำ	266
เครือข่ายของผู้มีอิทธิพล	267
การตัดสินใจ	272
วิธีการสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจ	276
การบริหารจัดการวิกฤตการณ์	280

	หน้า
ศิลปะของการประชุมที่ดี	282
การทำให้การประชุมเป็นไปตามทิศทางของคุณ	284
การจัดประชุมให้ได้ผลดี	287
การเอาอกเอาใจคู่ค้า	289

การบริหารจัดการตัวคุณเอง 293

บทนำ	294
การสร้างสมดุลให้ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว	294
การบริหารจัดการเวลา : ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	297
การบริหารจัดการเวลา : ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	300
การบริหารจัดการความเครียด	303
วิธีการสร้างความกระปรี้กระเปร่าในตอนเช้า	305
การจัดการกับความยากลำบาก	307
เมื่อใดจึงควรย้ายที่ทำงาน	311

ทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการ 315

บทนำ	316
ศิลปะของการสนทนาเพื่อจูงใจคน	318
การรับฟัง	322
ศิลปะของการนำเสนอ	324
วิธีการใช้พาวเวอร์พอยต์	327
วิธีการเขียน	331

วิธีการอ่าน และเห็นสิ่งที่มองไม่เห็น	332
การสื่อสาร : หาสื่อที่เหมาะสม	334
การสื่อสาร : หลักการและการปฏิบัติ	336
การรักษาความปลอดภัยในอาชีพการงานของคุณ	338
มารยาท	340
การแต่งกายเพื่อความสำเร็จ	341
คำพูดที่ควรระวัง 12 คำ : ภาษาทางธุรกิจ	343

การบริหารจัดการอาชีพการงานของคุณ

347

บทนำ	348
หนทางไปสู่อำนาจ	348
การสร้างทักษะเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของคุณ	353
วิธีการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ	355
ทำอย่างไรให้ได้เจ้านายที่เหมาะสมและงานที่ถูกต้อง	357
การจัดการกับเจ้านายของคุณ	359
ทำอย่างไรถึงจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	362
ทำไมถึงไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	364
ทำอย่างไรถึงจะถูกไล่ออก	366
10 ขั้นตอนเพื่อการเขียนประวัติย่อ (CV) ที่ดี	368
ประวัติย่อของคุณบอกอะไรเกี่ยวกับตัวคุณ	370
การจัดการประวัติและผลงานของคุณ	373
คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง	373



หลักสูตร MBA คือสิ่งที่หลากหลาย ๆ คนต้องการ และอาจทำให้คุณก้าวหน้าไปในอาชีพการงานได้รวดเร็วขึ้น

บริษัทแถวหน้าว่าจ้างนักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยชั้นนำ ไม่ใช่เพราะว่านักศึกษา MBA เหล่านั้นมีความเก่งกาจด้านการบริหารจัดการ แต่วุฒิ MBA เป็นสัญลักษณ์อันเด่นชัดของความมุ่งมั่นตั้งใจ ความพยายาม และความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่บริษัททั้งหลายให้ความสำคัญ

ในทางปฏิบัติ หลักสูตร MBA เป็นหลักสูตรการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับกันมาช้านาน มันเป็นหลักสูตรที่ดีมากสำหรับการถ่ายโอนความรู้ที่แจ่มชัดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ความรู้ที่แจ่มชัดนี้เกี่ยวข้องกับทักษะประเภท **“การรู้ว่าจะทำอะไรคืออะไร”** เช่น เรื่องการเงิน การบัญชี การวิเคราะห์เชิงปริมาณ อันล้วนเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ซึ่งคุณควรมี

หนังสือเล่มนี้ก็มีวัตถุประสงค์เหมือนกับหลักสูตร MBA นั่นคือการช่วยเหลือให้คุณก้าวหน้าในอาชีพการงานได้เร็วขึ้น แต่ไม่ใช่ด้วยการย่อความรู้จากหลักสูตร MBA ให้เหลือเพียงสูตรการคำนวณง่าย ๆ เพียงไม่กี่สูตร วัตถุประสงค์ของเรามีความหมายมากกว่านั้น

เรียนลัด MBA ภาคปฏิบัติ เล่มนี้จึงไม่ได้ต้องการอธิบายทฤษฎี MBA แต่จะทฤษฎีอย่างละเอียด จุดประสงค์ของ **เรียนลัด MBA ภาคปฏิบัติ** เล่มนี้คือการแสดงวิธีการที่คุณจะนำข้อคิดจากหลักสูตร MBA ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ดังนั้นครั้งแรกของหนังสือเล่มนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การแยกแยะแนวคิดสำคัญ ๆ จากหลักสูตร MBA โดยแบ่งให้เป็นส่วน ๆ ในขนาดที่เหมาะสม แล้วแสดงให้คุณเห็นว่าประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านั้นได้อย่างไร

ถ้าคุณจบหลักสูตร MBA มาแล้ว คุณก็จะค้นพบวิธีการนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ เรื่องกลยุทธ์ การเงิน การบัญชี การวิเคราะห์เชิงปริมาณ การตลาด การบริหารองค์กร การดำเนินงาน และทุนมนุษย์ ถ้าคุณไม่เคยเรียน MBA หนังสือครั้งแรกจะทำให้หลักสูตร MBA เป็นเรื่องที่เข้าใจง่ายและนำเสนอหลักการง่าย ๆ ที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้

ส่วนที่สองของหนังสือเล่มนี้จะช่วยอุดช่องโหว่ในหลักสูตร MBA เพื่อตรวจสอบว่าคุณมีทักษะด้านการบริหารจัดการเพื่อความอยู่รอดในชีวิตจริงหรือไม่ เราไม่ได้มุ่งหวังให้นำเอาแนวคิดนั้นมาแทนที่ประสบการณ์ส่วนตัวของคุณ มันเป็นเพียงจุดตรวจสอบประสบการณ์ของคุณเอง คุณจะสามารถมองเห็นว่าประสบการณ์ของคุณดีหรือแย่และยังมีทางอื่นที่ดีกว่าหรือไม่ในการจัดการกับเหตุการณ์ที่กระอักกระอ่วนซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่มีวันสิ้นสุด รวมทั้งทำให้การบริหารจัดการเป็นเรื่องที่ทำลายและให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า

คุณสามารถอ่านหนังสือเล่มนี้แบบไหนก็ได้ตามที่คุณต้องการ คุณสามารถเริ่มอ่านจากบทไหนก็ได้ คุณอาจวางหนังสือเล่มนี้ไว้บนโต๊ะทำงานและใช้มันในเวลาที่คุณต้องการไอเดียหรือต้องการทำให้ความคิด

ของคุณสดใหม่พร้อมเผชิญกับความท้าทายที่ยากลำบาก หรือคุณอาจถือหนังสือเล่มนี้ไปไหนมาไหนด้วยก็ได้ คุณอาจเปิดใช้มันในขณะที่คุณประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือนำเสนองาน คุณยังสามารถใช้หนังสือเล่มนี้ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งคุณสามารถเข้าไปที่เว็บไซต์ www.mobile-mba.com นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังมาพร้อมกับวิดีโอ 11 เรื่องที่ชื่อ *Skill-Pills* ซึ่งเป็นวิดีโอเพื่อประกอบการฝึกสอนที่คุณสามารถดาวน์โหลดลงสมาร์ทโฟน แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์ของคุณได้ วิดีโอเหล่านี้จะทำให้คุณได้รับทักษะและข้อมูลที่จำเป็นในการทำงานไม่ว่าคุณจะอยู่ที่ใด สแกน QR code ด้วยสมาร์ทโฟนของคุณ (คุณอาจต้องดาวน์โหลด app เพื่อช่วยเหลือคุณสแกน QR code ก่อน) คุณสามารถใช้ QR code ซึ่งอยู่ในปกหลังของหนังสือเล่มนี้ หรือที่อยู่ตรงหน้าสุดท้ายของแต่ละบทเพื่อนำคุณเข้าสู่บทเรียนนั้น เมื่อคุณเก็บบทเรียนนั้นไว้บนโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์แล็ปท็อปของคุณแล้ว คุณจะได้เข้าถึงแหล่งความรู้เหล่านั้นได้ไม่ว่าคุณจะไปไหน คุณจะมีหลักสูตร MBA อยู่ในมือของคุณจริง ๆ

ไม่ว่าคุณจบ MBA มาหรือไม่ หนังสือเล่มนี้ถือเป็นการลงทุนเพียงเล็กน้อยเพื่อผลตอบแทนมากมายมหาศาลในอนาคตของคุณ ถ้า **เรียนลัด MBA ภาคปฏิบัติ** ช่วยให้คุณสามารถสร้างผลงานได้ดีมากขึ้นในอาชีพการงานของคุณ เราก็ถือว่าหนังสือเล่มนี้ได้บรรลุจุดประสงค์ของมันแล้ว



บทที่

1

กลยุทธ์

THE WORLD
OF STRATEGY

ลักษณะของกลยุทธ์

สิ่งที่ใช้ทำนายกลยุทธ์ในปีหน้าได้ดีที่สุดก็คือกลยุทธ์ในปีนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้เวลามานั่งคิดสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ทุก ๆ วัน แม้แต่ CEO ก็ไม่ได้ทำเช่นนี้ กลยุทธ์ส่วนใหญ่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป มันถูกสร้างขึ้นในปีนี้เพื่อนำไปใช้ปีหน้า เมื่อมองไปที่บริษัทชั้นนำในระดับโลก เราจะเห็นว่าบริษัทเหล่านั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ครั้งยิ่งใหญ่มาเป็นเวลาหลายปีแล้ว

บริษัทที่พยายามคิดค้นกลยุทธ์ให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิงมักจะประสบความล้มเหลว เนื่องจากองค์กรใหญ่ ๆ จะเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ได้ลำบากเปรียบเหมือนการสอนไดโนเสาร์ให้เดินรำ

สอนไดโนเสาร์

ให้เต้นรำ

ไม่ใช่เรื่องง่าย

แต่บริษัทส่วนใหญ่พยายามทำสิ่งที่พวกเขาทำอยู่แล้วให้ดีขึ้นและดีขึ้น แล้วหวังว่าจะไม่มีคนอื่นที่มีไอเดียใหม่มาล้มล้างโมเดลการทำธุรกิจของพวกเขาได้

กลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ธุรกิจส่วนใหญ่ไม่ชอบความเสี่ยงถ้าหากไม่มีหลักประกันแห่งความสำเร็จ ดังนั้น

ธุรกิจเหล่านั้นจึงมักเจริญขึ้นหรือตกต่ำลงตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ในปี ค.ศ. 1984 ดัชนีตลาดหลักทรัพย์ในลอนดอนหรือ FTSE 100 ถูกสร้างขึ้นเพื่อแสดงธุรกิจที่ดีที่สุดสัญชาติอังกฤษ ซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทมหาชนชั้นนำ 100 แห่ง บริษัทเหล่านั้นดูแข็งแกร่งและดูเหมือนไม่มีวันล้ม ในปี ค.ศ. 2011 มีเพียง 28 บริษัทเท่านั้นที่ยังคงเหลืออยู่ใน 100 อันดับนั้น ปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นเพราะผู้บริหารของบริษัท

ชั้นนำเหล่านั้นจู่ ๆ ก็กลายเป็นคนไร้ความสามารถ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าโลกของเราเปลี่ยนแปลงไปเร็วกว่าที่พวกเขาจะเปลี่ยนตัวเองได้ทัน สูตรสำเร็จของกลยุทธ์ที่เคยประสบความสำเร็จมาในยุคหนึ่งกลับกลายเป็นสูตรที่ล้มเหลวในอีกยุคหนึ่ง

กลยุทธ์องค์กรในโลกแห่งความเป็นจริงแตกต่างจากโลกแห่งกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสอนเรื่องนี้ในมหาวิทยาลัยด้านธุรกิจเป็นอย่างมาก แต่การทำความเข้าใจวิธีการคิดในเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้านก็ยังคงมีความสำคัญ โดยคุณควรเข้าใจ **“แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ทั้งสองแบบ”** ดังนี้

■ แนวคิดแบบเหตุผลนิยม (The rationalists)


ผู้เป็นต้นตำรับของแนวคิดแบบนี้ก็คือ Michael Porter การวิเคราะห์ของเขาในเรื่องแรงกดดัน 5 ประการของอุตสาหกรรม (five forces) บอกคุณได้ว่าอุตสาหกรรมใดมีความน่าสนใจแค่ไหนโดยการประเมินความแข็งแกร่งของคู่แข่ง ผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า สินค้ากับบริการทดแทน และโอกาสในการเข้ามาในตลาดของคู่แข่งรายใหม่ เขาเป็นผู้นำกลุ่มแนวคิดซึ่งเชื่อว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวจะให้คำตอบแก่คำถามเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้ บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจชั้นนำส่วนใหญ่เชื่อว่าข้อมูลจากสถานการณ์จริงและการวิเคราะห์เชิงลึกเป็นหนทางสู่ความก้าวหน้าของบริษัท บริษัทที่ปรึกษาชั้นนำอย่างเช่น BCG คิดค้น **“ตาราง BCG”** (BCG grid) ซึ่งเป็นวิธีการซึ่งเต็มไปด้วยการวิเคราะห์ในการตัดสินใจว่าธุรกิจที่ต่างกันควรได้รับการบริหารจัดการอย่างไร โดยพิจารณาตำแหน่งในการแข่งขันของธุรกิจนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งและอัตราผลตอบแทนของตลาดที่ธุรกิจนั้นสังกัดอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับตลาดอื่น


แนวคิดนี้ต้องพบกับปัญหาในเชิงปฏิบัติอยู่สองอย่าง อย่างแรกคือโมเดลที่ตายตัวและแบ่งแยกเรื่องต่าง ๆ ชัดเจนอย่างในตาราง BCG มักใช้ไม่ได้กับโลกแห่งความเป็นจริงอันยุ่งเหยิง การที่คุณเลือกว่าธุรกิจของคุณอยู่ตลาดใดอาจทำให้คำตอบว่ากลยุทธ์ใดที่คุณควรเลือกแตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิงเลยก็ได้ ปัญหาในทางปฏิบัติอย่างที่สองก็คือถ้าทุก ๆ คนวิเคราะห์เหมือน ๆ กันแล้วได้ผลสรุปออกมาเหมือนกัน คุณจะได้เห็นความหายนะมารวมตัวกัน ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จไม่ได้เกิดจากการทำอะไรเหมือน ๆ กันคู่แข่ง แต่โดยการกระทำในวิถีที่แตกต่าง ชาวดีสำหรับผู้บริหารก็คือการบริหารจัดการไม่ได้ถูกจำกัดอยู่แค่สูตรสำเร็จเพียงไม่กี่สูตร คุณยังคงต้องการรูปแบบการบริหารจัดการที่ฉลาด ๆ เพื่อจัดการกับความเป็นจริงอันยุ่งเหยิงด้วย


■ แนวคิดแบบจินตนิยม (The romantics)


ยังมีผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดแบบเน้นหนักแต่การวิเคราะห์และโมเดลอยู่หลายคน นำโดย C.K. Prahalad ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์คือกระบวนการแห่งการค้นพบมากกว่าที่จะเป็นกระบวนการแห่งการวิเคราะห์ คุณไม่สามารถทำนายอนาคตได้แต่คุณสามารถค้นพบมันได้ Prahalad ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดย Gary Hamel ได้สร้างคำศัพท์ใหม่สองคำซึ่งได้กลายเป็นที่ยอมรับในการบริหารจัดการกระแสหลักในปัจจุบัน นั่นคือ ความมุ่งหมายในเชิงกลยุทธ์ (strategic intent) กับขีดความสามารถหลัก (core competence) นักวิชาการที่มีแนวความคิดเดียวกันกับ Prahalad อีกสองคน ได้แก่ Chan Kim (กลยุทธ์น้ำนํ้าสีคราม หรือ blue ocean strategy) และ Venkat Ramaswamy (การสร้างกลยุทธ์ร่วมกับลูกค้า หรือ co-creation)

โดยต่อไปนี่คือความแตกต่างระหว่างแนวคิดของพวกเขาเมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดแบบเหตุผลนิยมซึ่งมีมาก่อน :

 **ความมุ่งหมายในเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent)** แทนที่จะถูกจำกัดด้วยการวิเคราะห์ ความมุ่งหมายในเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารกล้าฝันและวางแผนสำหรับสิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ แนวคิดนี้มุ่งให้บริษัทขยายธุรกิจไปสู่พื้นที่ซึ่งไม่ปกติธรรมดา เพื่อแหกกฎเกณฑ์ต่าง ๆ จนกระทั่งกิจการที่เล็กกว่าก็สามารถทำลายผู้นำตลาดได้

 **ขีดความสามารถหลัก (Core competence)** แทนที่จะสร้างความแตกต่างในเรื่องเกี่ยวกับราคา หีบห่อ และสมรรถนะ ซึ่งอาจถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย คุณควรสร้างขีดความสามารถอย่างลึกซึ้งที่คนอื่น ๆ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นจึงนำเอาขีดความสามารถนั้นไปใช้กับส่วนตลาดทุก ๆ ส่วน อย่างเช่น เทคโนโลยีด้านเครื่องยนต์ของ Honda ได้แผ่ขยายจากรถยนต์ไปสู่เครื่องยนต์ประเภทอื่น ๆ อย่างเครื่องยนต์เรือเล็ก มอเตอร์ไซด์ และเครื่องตัดหญ้า

 **กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue ocean strategy)** แทนที่จะแข่งขันกันในตลาดเดิมซึ่งเรียกว่าน่านน้ำสีแดง เพราะมีสงครามแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดกันอยู่แล้ว คุณควรค้นหาพื้นที่ใหม่ที่ยังไม่มีใครไปถึง ซึ่งคุณสามารถประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องแข่งขัน มันจะทำให้คุณไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ตลาดและคู่แข่งอย่างที่เคย ๆ ทำกันมาแต่ดั้งเดิมเพราะว่าคุณกำลังแข่งขันอยู่ในตลาดใหม่อย่างสิ้นเชิง

 **การสร้างกลยุทธ์ร่วมกับลูกค้า (Co-creation)** แทนที่จะต้องวิเคราะห์ความต้องการของตลาดและผู้บริโภค คุณควรทำงานร่วมกับผู้ใช้สินค้าและบริการของคุณเพื่อค้นหาว่าสิ่งที่พวกเขาต้องการที่สุดคืออะไร จงปล่อยให้ลูกค้าช่วยคุณพัฒนาการออกแบบสินค้าและตลาดแห่งใหม่ ปฏิบัติต่อพวกเขาเหมือนกับเป็นส่วน ไม่ใช่แค่ลูกค้า

แนวคิดแบบไหนดีกว่ากัน ?

ในทางปฏิบัติ แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ทั้งสองแบบต่างก็เหมาะสมแต่นำไปใช้กันคนละแบบ กลยุทธ์ตามแบบเหตุผลนิยมน่าจะใช้ได้ดีกว่ากับองค์กรที่ก่อตั้งและมีความยิ่งใหญ่มาอย่างยาวนาน ส่วนกลยุทธ์ในแบบจินตนิยมน่าจะใช้ได้ดีกว่าเมื่อคุณกำลังมองหาการค้นพบอันยิ่งใหญ่ที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างสิ้นเชิงหรือคุณต้องการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่การพลิกฟื้น ผู้ที่ใช้แนวคิดเหตุผลนิยมจะแบ่งแยกการพัฒนากลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปใช้ออกจากกัน สำหรับผู้ที่ยึดมั่นแนวคิดจินตนิยมนั้น การพัฒนากลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ต้องดำเนินไปพร้อมกันและมีส่วนเกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างกว้างขวางกว่า รวมทั้งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมากกว่า

การจัดการเกี่ยวกับกลยุทธ์

ถ้าคุณต้องการประสบความสำเร็จในฐานะผู้บริหารระดับสูง คุณต้องแสดงให้เห็นว่าคุณสามารถจัดการกับการอภิปรายกลยุทธ์ได้


หลักสูตร MBA อาจปล่อยให้คุณเชื่อว่า คุณสามารถแก้ไขกลยุทธ์ของบริษัทได้ด้วยการอ่านกรณีศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูลบนกระดาษ

แต่ในความเป็นจริงแล้วมันไม่ได้ง่ายขนาดนั้น มันมักจะมีวาทกรรมเคลือบคลุมและความไม่แน่นอนอยู่เสมอ ซึ่งคุณจำเป็นต้องรู้วิธีการรับมือกับการอภิปรายเรื่องกลยุทธ์กับพนักงานในองค์กรของคุณเอง


แทนที่คุณจะมุ่งไปหา
คำตอบที่ชาญฉลาด
คุณต้องตั้งคำถาม
ที่ฉลาด ๆ ให้ได้ก่อน


กระบวนการของการกำหนดกลยุทธ์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ จากมุมมองอันหลากหลายและการตั้งคำถามที่เหมาะสมกับแต่ละมุมมองนั้น มุมมองแต่ละด้านไม่เพียงแต่ให้คุณได้เห็นมุมมองที่แตกต่างแต่มันยังอาจขัดแย้งกับมุมมองอื่น ๆ ด้วย ไม่มีคำตอบง่าย ๆ ดังนั้นการหารือกันจึงมีความสำคัญและคุณจำเป็นต้องมีความสามารถในการสนับสนุนการหารือกันอย่างชาญฉลาดด้วย


ต่อไปนี้เป็นมุมมองทั้ง 6 ด้านที่คุณจำเป็นต้องพิจารณา และคำถามที่เกี่ยวข้องซึ่งคุณจำเป็นต้องนำไปใช้ :

 **ลูกค้า** พวกเขาต้องการอะไร ? ยังมีตลาดส่วนใดที่ยังไม่มีผู้บุกเข้าไปหรือไม่ ? ยังมีความต้องการใดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่ ? ส่วนตลาดแต่ละส่วนมีความเป็นไปได้ที่จะสร้างผลกำไรได้มากแค่ไหน ? เราสามารถเปลี่ยนราคาหรือผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (ประเภท) ได้หรือไม่ ? เราสามารถให้บริการกับลูกค้าในปัจจุบันได้ดีขึ้นได้อย่างไร หรือสามารถรักษาลูกค้าให้อยู่กับเราได้นานขึ้นและซื้อสินค้า


และบริการจากเรามากขึ้นได้อย่างไร ? เราสามารถหาลูกค้าใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้นได้อย่างไร ? อะไรคือสิ่งที่เราสามารถเรียนรู้ได้จากลูกค้าที่ใช้สินค้าหรือบริการของเราและจากลูกค้าที่เปลี่ยนใจไปจากเรา ? เราสามารถเติบโตไปยังตลาดซึ่งอยู่ในพื้นที่ใหม่ ๆ ได้หรือไม่ ?


 **คู่แข่ง** พวกเขาปล่อยให้ตลาดส่วนใดไม่ได้รับการตอบสนองหรือไม่ ? เราสามารถสร้างกำแพงกีดกันคู่แข่งรายใหม่ไม่ให้เข้ามาในตลาดของเราได้หรือไม่ ? เรามีความได้เปรียบ (ในด้านต้นทุน, แปรณต์, สถานที่, บริการ) ที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ? อะไรคือสิ่งที่คู่แข่งได้เปรียบกว่าเรา ? คู่แข่งมีพื้นที่ตลาดส่วนใดที่ทำกำไรได้มาก ๆ และเราสามารถเข้าไปแย่งชิงได้หรือไม่ ? พวกเขาจะตอบโต้อย่างไรต่อความเคลื่อนไหวของเรา ? พวกเขาสามารถลอกเลียนแบบเราได้เร็วและดีแค่ไหน ?

 **ช่องทางการจำหน่าย** อะไรคือเส้นทางที่ดีที่สุดของเราทั้งในการหาลูกค้าใหม่และในการตอบสนองความต้องการลูกค้าใหม่ ? ต้นทุนและความมีประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางการจำหน่ายเป็นอย่างไร ? เรามีช่องทางใหม่หรือหุ้นส่วนใหม่ที่จะนำมาเสริมสร้างความแข็งแกร่งขึ้นได้หรือไม่ ?

 **ผลิตภัณฑ์** เราสามารถใช้หรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์ของเราสำหรับตลาดหรือพื้นที่อื่น ๆ ได้หรือไม่ ? มีคุณลักษณะหรือข้อเสนอที่มาจากตลาดอื่น ๆ หรือมาจากคู่แข่งของเรา ซึ่งเราสามารถเรียนรู้หรือนำมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์

ของเราได้หรือไม่ ? มีข้อผิดพลาดอะไรบ้างในผลิตภัณฑ์ของเราในปัจจุบัน ? ผลิตภัณฑ์ของเราถูกลอกเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใดและเราสามารถป้องกันการลอกเลียนแบบได้อย่างไร ? เราสามารถดัดแปลงหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันของเราให้ดียิ่งขึ้นได้หรือไม่และเราสามารถขยายแบรนด์ของเราต่อไปได้อีกหรือไม่ ? มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่อาจเป็นภัยคุกคามหรือเป็นโอกาสสำหรับเราหรือไม่ ?

 **ความประหยัด** ต้นทุน (และผลกำไรที่เป็นไปได้) ในการสนองตอบความต้องการของแต่ละส่วนตลาดมีมากน้อยแค่ไหน ? เราสามารถทำต้นทุนให้ต่ำที่สุดอย่างยั่งยืนได้หรือไม่ ? เราสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างต้นทุนของเรา (ทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร) และโครงสร้างการตั้งราคาเพื่อสร้างความเสียหายต่อคู่แข่งให้มากที่สุดได้อย่างไร ? เราสามารถใช้ประโยชน์จากซัพพลายเออร์ของเรา และห่วงโซ่อุปทานของเราให้ได้ผลดีกว่านี้ได้หรือไม่ ? เราสามารถลดต้นทุนของเราด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพ การยกเครื่องกระบวนการ การจัดจ้างคนนอกหรือการหาหุ้นส่วนได้หรือไม่ ? เราควรมองไปที่การซื้อกิจการที่จะทำให้เกมการแข่งขันเปลี่ยนไป โดยการเติมเต็มกลุ่มผลิตภัณฑ์ของเรา และเพื่อได้ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น รวมทั้งเพื่อลดต้นทุนของเราได้หรือไม่ ?

 **มุมมองทางด้านการจัดองค์กร** นี่คือการที่ทฤษฎีพบกับความเป็นจริง คุณอาจถูกขอให้กล้าที่จะฝันและมีความคิดสร้างสรรค์ แต่ในที่สุดแล้วคุณจะได้รางวัลตอบแทนซึ่งไม่ใช่

จากการยอมทำอะไรที่มีความเสี่ยงสูง แต่มาจากการทำ
กำไรที่เพิ่มขึ้นซึ่งช่วยให้ธุรกิจก้าวหน้าต่อไป และจากการ
เดินตามวิสัยทัศน์และวาระที่คณะผู้บริหารระดับสูงกำหนด
ไว้ (เพราะไอดีอันเยี่ยมยอดจะยังคงเป็นแค่ความฝัน
หากมันไม่เหมาะกับวาระขององค์กร)

ลองพยายามค้นหามุมมองที่แตกต่างแล้วคุณจะพบกับความรู้
ความเข้าใจใหม่ ๆ ได้ในที่สุด พยายามแสวงหาความรู้ความเข้าใจไม่ใช่
มุ่งหาฉันทามติ เพราะฉันทามติจะนำไปสู่กลยุทธ์อันก็เอาด้วย (me-
too) ซึ่งจะทำให้คุณกลายเป็นผู้ตามในการแข่งขัน ความรู้ความเข้าใจ
ใหม่ ๆ จะพาคุณไปสู่ที่แห่งใหม่ได้

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์กับงานของคุณ

ถ้าคุณต้องการสร้างความแตกต่างและเป็นที่เข้าตาผู้บริหาร
ระดับสูง คุณต้องปรับสิ่งที่คุณทำให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ของผู้บริหาร
ระดับสูง หลายหน่วยธุรกิจทำเพียงแค่ผลักระงานที่สืบทอดกันมา
อย่างยาวนานให้ดำเนินต่อไปเท่านั้น แทนที่จะคิดว่าอะไรคือสิ่งที่พวก
เขาต้องการทำจริง ๆ สิ่งที่ใช้ทำนายกลยุทธ์ของปีหน้าได้ดีที่สุดก็คือ
กลยุทธ์ของปีนี้ งบประมาณของหน่วยธุรกิจใด ๆ ในปีนี้ก็เป็นสิ่งที่
ทำนายงบประมาณในปีหน้าได้ดีที่สุดเช่นกัน วิธีการเปลี่ยนแปลงที่
ค่อยเป็นค่อยไปมีความเสี่ยงต่ำทั้งต่อองค์กรและต่อหน่วยธุรกิจ แต่
ในบางครั้งก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่องช้า จนคุณจำเป็นต้อง
นำการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมารวมกันเพื่อให้เป็นที่สังเกตเห็นได้

แม้ว่ากลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมจะเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย
ถ้อยคำและสิ่งทีองค์กรมุ่งเน้นอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี หรือเมื่อ

มีการเปลี่ยน CEO จุดที่องค์กรมุ่งเน้นอาจเปลี่ยนจากเรื่องลูกค้าไปสู่เรื่องผลิตภัณฑ์ → ต้นทุน → คุณภาพ → โลกาภิวัตน์ แล้วอาจกลับมาสู่เรื่องลูกค้าอีกครั้ง ประเด็นสำคัญก็คือ CEO และผู้บริหารระดับสูงกำลังบอกคุณว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขาคิดว่าสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องการให้คุณทำตาม นี่คือการโอกาสในการขายแววของคุณ โดยการแสดงว่าคุณเข้าใจเรื่องที่คุณบริหารมุ่งเน้นในแต่ละปีและแสดงให้เห็นว่าคุณกำลังทำในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น แล้วคุณก็จะดูแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานของคุณซึ่งมักจะทำในสิ่งที่ตนเองทำอยู่เป็นประจำเท่านั้น

คำถามสำคัญก็คือ : คุณจะแสดงให้เห็นให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นได้อย่างไรว่าคุณกำลังมุ่งไปข้างหน้าด้วยการทำตามกลยุทธ์ขององค์กร ? กรณีศึกษาธรรมดา ๆ ซึ่งเป็นเรื่องจริงต่อไปนี้จะทำให้คุณเข้าใจในประเด็นนี้ดีขึ้น

กรณีศึกษา

คุณเป็นผู้จัดการฝ่ายอาคารของบริษัทแห่งหนึ่ง CEO คนใหม่ของบริษัทได้ตัดสินใจว่าบริษัทต้องมุ่งเน้นในเรื่องลูกค้าและการให้ความร่วมมือกันเองมากขึ้น แล้วอย่างนั้นคุณจะเกี่ยวข้องด้วยได้อย่างไร ? โดยปกติแล้วคุณเป็นห่วงและดูแลแต่เรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับลูกค้าอย่างเช่น เครื่องชงกาแฟ เครื่องทำความสะอาดสำนักงาน หรือการวางผังโต๊ะทำงาน

แต่คุณไม่เหมือนใคร คุณตระหนักดีว่านี่คือโอกาสให้คุณได้สร้างความแตกต่างและเปล่งประกาย ดังนั้นคุณจึงเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงการวางผังสำนักงาน เพื่อสนับสนุนพนักงานให้




ใช้เวลาไปกับลูกค้ามากขึ้น คุณนำเสนอแนวคิดการจัดโต๊ะทำงานแบบเร่งด่วนโดยให้มีจำนวนโต๊ะทำงานน้อยกว่าจำนวนพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้มีสถานที่ทำงานซึ่งมีบรรยากาศของการให้ความร่วมมือกันในที่ทำงานมากยิ่งขึ้น คุณเปลี่ยนสำนักงานของผู้บริหารระดับสูงจากแบบเป็นส่วนตัวมาเป็นแบบเปิดกว้าง จากนั้นคุณก็ทำงานร่วมกับฝ่าย IT เพื่อเปลี่ยนคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะเป็นแบบแล็ปท็อปเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเดินทางและใช้เวลาไปกับลูกค้ามากขึ้นได้ ในที่สุดคุณก็สามารถสร้างผลลัพธ์ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงไปตามกลยุทธ์ของบริษัทได้จริง ๆ


ถ้าผู้จัดการฝ่ายอาคารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องรองรับกับกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารด้านอื่น ๆ ก็ย่อมทำได้เช่นกัน

ดังนั้นอะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณไม่สามารถนำสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นจากการปฏิวัติในเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของคุณเองได้ ? สิ่งที่คุณน่าจะทำได้ดีที่สุดลำดับต่อมาก็คือการทำความเข้าใจและสื่อสารในสิ่งใหม่ที่องค์กรให้ความสำคัญให้ได้ ดังนั้นถ้าหากสิ่งที่คุณมุ่งมั่นคือเรื่องลูกค้า คุณก็ต้องเน้นหนักความพยายามทั้งหมดของคุณไปยังเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องลูกค้า แล้วแสดงให้เห็นว่าคุณได้เพิ่มการมุ่งมั่นในเรื่องนั้นในหน่วยงานของคุณ การทำแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารยินดีเป็นอย่างยิ่งเพราะพวกเขามักจะหงุดหงิดมาก ๆ เสมอเมื่อรู้ว่าไม่มีคนเข้าใจไอเดียของตนอย่างเต็มที่ และไม่มีผู้นำเอาแนวคิดเหล่านั้นไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ด้วยเหตุผลและการกระทำเหล่านั้น คุณก็จะถูกมองว่าแตกต่างและมีความโดดเด่นเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานของคุณ


เสาหลักทั้งสี่ของกลยุทธ์


กลยุทธ์ธุรกิจส่วนใหญ่มีความสลับซับซ้อนน้อยมาก มันได้ฝ่าด่านคำถามต่าง ๆ มาหมดแล้ว เช่น คุณสามารถอธิบายกลยุทธ์ของคุณให้นักลงทุนเข้าใจภายในเวลาสั้น ๆ ในขณะที่คุยกันในโลกได้หรือไม่ ? การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นยากกว่าการอธิบายกลยุทธ์มาก กลยุทธ์ส่วนใหญ่ถูกสร้างขึ้นมาจากเสาหลักหนึ่งในสี่อย่างต่อเนื่อง : ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน และความประหยัด แต่ละหลักให้ความรู้ความเข้าใจและมีแนวทางในการดำเนินการที่แตกต่างกัน

 **ใช้ลูกค้าเป็นตัวนำ** ด้วยการแก้ปัญหาของลูกค้าหรือการสนองตอบความต้องการของลูกค้า ธุรกิจจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีความเคลื่อนไหวในตลาดอย่างรวดเร็ว หรือ FMCG (fast moving consumer goods) นั้นเป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า คู่แข่งที่เข้าตลาดมาใหม่ก็มักจะแก้ปัญหาความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันหรือลูกค้าที่ยังไม่รู้จักรด้วยวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ธุรกิจดอตคอมที่ประสบความสำเร็จซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อย่างเช่น Facebook และ Amazon ส่วนธุรกิจดอตคอมที่เอาใจใส่แต่เรื่องผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี (เช่น Boo.com, Webvan) ล้วนประสบความล้มเหลว

 **ใช้ผลิตภัณฑ์เป็นตัวนำ** ด้วยการสร้างสินค้าหรือบริการที่ดึงดูดลูกค้าได้ดีขึ้น หรือสร้างเครื่องจักรที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัทผลิตยาเป็นตัวอย่างของเครื่องจักรผลิตสินค้านวัตกรรมที่ใคร ๆ ต่างต้องพูดถึง แต่ตลาดที่เกิดขึ้นมาแล้วอาจบั่นป่วนจากการที่คู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด

พร้อมกับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่พยายามแย่งส่วนแบ่งตลาดจากเจ้าตลาดเดิม ลองคิดถึง Dyson ผู้ผลิตเครื่องดูดฝุ่น และ Amazon ในธุรกิจค้าปลีกหนังสือ มันเป็นการยากมากที่เจ้าตลาดเดิมจะตามทัน

 **มุ่งเน้นไปที่การแข่งขัน** เราสามารถอยู่ในระดับเดียวกันหรือเอาชนะคู่แข่งไปเลยได้หรือไม่ ? คู่แข่งที่มีอยู่มักจะอยู่ตำแหน่งที่ใกล้เคียงกันและมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย คู่แข่งรายใหม่ต้องมาพร้อมกับวิธีการแข่งขันใหม่ ๆ อย่างสิ้นเชิง เช่น กรณีสายการบินรายใหญ่กับสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งเป็นคู่แข่งรายใหม่และกำลังเติบโตเร็ว

 **มุ่งเน้นไปที่เรื่องความประหัยด** ด้วยการได้รับความประหัยดจากขนาด หรือการเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุด บริษัทน้ำมันและแก๊สเป็นตัวอย่างที่ดีชัดเจน บริษัทผลิตรถยนต์ขนาดใหญ่หลายแห่งในสหรัฐฯ เคยหมกมุ่นอยู่แต่กับเรื่องต้นทุนและความประหัยดจนลืมนึกถึงในเรื่องลูกค้าและคุณภาพผลิตภัณฑ์ จึงเปิดทางกว้างให้กับคู่แข่งรายใหม่จากประเทศญี่ปุ่น

นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างระหว่างคู่แข่งรายใหม่กับเจ้าตลาดเดิมหลายอย่าง โดยทั่วไปเจ้าตลาดเดิมมีความได้เปรียบอยู่แล้วในด้านหนึ่ง ส่วนคู่แข่งรายใหม่พยายามหาความได้เปรียบในอีกด้านหนึ่ง คู่แข่งรายใหม่ที่ประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนกฎกติกาในการแข่งขันไปในทางที่เจ้าตลาดเดิมไม่สามารถตามทัน นี่คือนิยามของนวัตกรรม ๆ บางอย่างที่ทำให้เราเข้าใจประเด็นนี้ได้ดีขึ้น :

ประเภทกลยุทธ์	เจ้าตลาดเดิม	คู่แข่งรายใหม่
มุ่งเน้นไปที่ลูกค้า	P&G, Unilever, Coca-Cola	Virgin, Facebook
มุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์	บริษัทผลิทยา	Dyson, Skype
มุ่งเน้นไปที่วิธีการแข่งขัน	สายการบินรายใหญ่, ธนาคาร	Ryanair
มุ่งเน้นไปที่ความประหยัด	บริษัทน้ำมันและแก๊สรายใหญ่, เหมืองแร่	Dell ในยุคเริ่มต้น, Formule 1

คู่แข่งรายใหม่ประสบความสำเร็จไม่ใช่เพราะการลอกเลียนแบบเจ้าตลาดเดิม แต่โดยการสร้างความแตกต่าง อย่างไรก็ตามวิธีสำเร็จของพวกเขาอาจถูกคู่แข่งรายใหม่รายอื่นลอกเลียนแบบได้ ดังนั้นพวกเขาจึงต้องยกระดับการแข่งขันขึ้นอีกโดยการเริ่มหาความได้เปรียบในเรื่องอื่นต่อไปเรื่อย ๆ นั่นคือเหตุผลว่าทำไม Microsoft จึงเริ่มต้นธุรกิจด้วยการมุ่งเน้นไปที่เรื่องผลิตภัณฑ์ (โดยการนำเสนอระบบปฏิบัติการสำหรับเครื่อง PC ของ IBM ยุคแรก ๆ) แล้วจากนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่วิธีการแข่งขัน จนในปัจจุบันกลายเป็นผู้ครองตลาดระบบปฏิบัติการของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลตั้งแต่ Google ก็ดำเนินการในแบบอย่างเดียวกัน โดยเริ่มต้นจากการมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ด้วยการให้บริการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตอย่างรวดเร็ว จากนั้นจึงสร้างตัวแบบการทำธุรกิจที่เน้นความประหยัดอย่างที่ไม่มีใครเหมือนจนในที่สุดก็ได้กลายเป็น

เป็นธุรกิจที่มุ่งเน้นไปที่การแข่งขันจนได้ครอบครองตลาดการจัดระเบียบองค์ความรู้ให้แก่ชาวโลก ความได้เปรียบในตัวผลิตภัณฑ์ของ Google ตั้งแต่ดั้งเดิมนั้นถูกลอกเลียนแบบได้ง่าย ส่วนการสืบค้นข้อมูลโดยต้องจ่ายเงินนั้นเป็นกลยุทธ์ที่เลียนแบบได้ยากกว่าเพราะว่า Google มีขนาดใหญ่และเข้าถึงคนได้มากจนคู่แข่งไม่สามารถเทียบได้ สุดท้ายความได้เปรียบเชิงแข่งขันในการเป็นผู้จัดระเบียบองค์ความรู้แก่ชาวโลกก็เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่เรื่องขนาดมีผลอย่างยิ่งและนั่นเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยากมาก

ถ้าคุณเป็นผู้เล่นที่อยู่ในตลาดมาก่อน กลยุทธ์จะต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปและมีความเสี่ยงต่ำ อย่างเช่น การขยายสายผลิตภัณฑ์หรือช่องทางการจัดจำหน่าย ประเมินลำดับความสำคัญของการลงทุนใหม่ เป็นต้น ถ้าคุณเป็นผู้เล่นรายใหม่ จงอย่าเล่นตามเกมของผู้เล่นเดิม คุณต้องเปลี่ยนกฎเกณฑ์ในการแข่งขันเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในตลาดมาก่อนตามคุณไม่ทัน แล้วก็ต้องเปลี่ยนกฎเกณฑ์ในการแข่งขันอีกครั้งเพื่อให้ผู้เล่นรายใหม่รายอื่นตามคุณไม่ทันด้วย

กลยุทธ์และศิลปะในการแข่งขัน ที่ไม่มีใครเทียบคุณได้

เป้าหมายของกลยุทธ์นั้นไม่ใช่เรื่องซับซ้อน นั่นคือคุณต้องหาวิธีที่ไม่มีใครมาเทียบคุณได้ซึ่งส่งผลให้คุณทำกำไรส่วนเกินได้มากมาย คู่แข่งขันคงไม่ชอบเมื่อคุณทำแบบนี้ แต่หาก你不ทำเช่นนั้น คุณก็ต้องประสบความล้มเหลว บริษัททุกแห่งจำเป็นต้องทำกำไร **“ส่วนเกิน”** เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ถ้าไรที่คนอื่นแย่งไปไม่ได้ส่วนนี้จะได้ถูกนำไปช่วยชดเชยความล้มเหลวจากโครงการอื่น ๆ และเพื่อลงทุนในธุรกิจใหม่ขณะ

ที่กิจการกำลังเข้าสู่ช่วงอิ่มตัว รวมทั้งเพื่อบรรเทาผลกระทบจากการแข่งขัน, ลูกค้า, ประชาชน และพนักงานผู้ซึ่งดูเหมือนว่าต้องการจากธุรกิจมากขึ้นแต่ยอมจ่ายน้อยลง

คุณสามารถสร้างกำไรส่วนเกินได้ก็ต่อเมื่อกิจการของคุณมีสิ่งที่ไม่มีการเทียบคุณได้ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จล้วนมีความได้เปรียบคู่แข่งในบางรูปแบบซึ่งยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ อย่างเช่น คุณอาจ :

- 📖 มีใบอนุญาตขุดเจาะน้ำมันในแหล่งขุดเจาะที่มีต้นทุนต่ำ (เช่น Exxon, Petrobras, Shell)
- 📖 มีทำเลที่ตั้งที่ดีที่สุดในถนนสายสำคัญ (เช่น McDonald's, Starbucks)
- 📖 เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร (เช่น Disney, Dyson, กิจการไฮเทคทั้งหลาย)
- 📖 เป็นเจ้าแรกที่เข้าสู่ตลาดและเป็นเจ้าครอบครองตลาดนั้น (เช่น Google กับธุรกิจจ่ายเพื่อสืบค้น, Microsoft กับการขายระบบปฏิบัติการสำหรับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแบบตั้งโต๊ะ)
- 📖 มีตราผลิตภัณฑ์ที่ทรงพลัง (เช่น P&G, Unilever, Nike)
- 📖 มีเครือข่ายในระดับโลกซึ่งยากที่ใครจะลอกเลียนแบบได้ (เช่น McKinsey และ Goldman Sachs)
- 📖 เป็นเจ้าของทรัพยากรที่ไม่มีใครเหมือน (เช่น landing slots ในสนามบิน Heathrow)

ถ้าคุณและกิจการของคุณพูดถึง “จุดที่คุณแตกต่างจากคู่แข่ง” แล้วรู้สึกกังวลมาก นั่นแสดงว่าคุณไม่ได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของคุณ ยังอ่อนแออยู่ เป้าหมายของคุณก็คือการมีความได้เปรียบที่คนอื่นเทียบไม่ได้ซึ่งทำให้คุณสามารถทำเงินจำนวนมหาศาลได้ การแข่งขันแบบที่คู่แข่งมีความทัดเทียมกันอาจทำให้คุณแพ้ได้ ดังนั้นคุณจึงต้องทำให้แน่ใจมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ว่าคุณได้ต่อสู้ในสังเวียนที่คู่แข่งไม่สามารถสู้คุณได้

แล้วแหล่งที่มาของความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของคุณที่ทำให้คู่แข่งไม่มีทางเทียบเคียงกับคุณได้คืออะไร ?

การสร้างกลยุทธ์การลงทุนตามการแบ่งกลุ่มธุรกิจ (Portfolio Strategy)

การสร้างกลยุทธ์การลงทุนตามการแบ่งกลุ่มธุรกิจเป็นบทเรียนในหลักสูตร MBA บทหนึ่งที่ใคร ๆ ต้องรู้จัก แต่เนื่องจากมันเป็นทฤษฎีเมื่อมีการนำมาใช้ในโลกแห่งความเป็นจริงในการวางกลยุทธ์ระดับองค์กร มันจึงอาจดูแปลก ปัญหาหลักสองประการของทฤษฎีการสร้างกลยุทธ์การลงทุนตามการแบ่งกลุ่มธุรกิจนี้ก็คือ ประการที่หนึ่ง มันเป็นทฤษฎีที่มีจุดบกพร่อง และประการที่สอง ผู้นำในธุรกิจจริง ๆ นั้นคิดถึงกลยุทธ์ของพวกเขาในแนวทางที่แตกต่างออกไป

โครงสร้างของทฤษฎีนี้

กลยุทธ์ในการลงทุนของคุณถูกกำหนดโดยการเปรียบเทียบตำแหน่งในเชิงการแข่งขันระหว่างธุรกิจของคุณกับคู่แข่งและการพิจารณา

อัตราการเติบโตของตลาด การพิจารณาเช่นนี้สามารถให้ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ดังต่อไปนี้

- ❖ มีตำแหน่งที่สูงกว่าคู่แข่งในการแข่งขัน มีอัตราการเติบโตของตลาดสูง : *จงนำเงินสดกลับมาลงทุนในกิจการเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด*
- ❖ มีตำแหน่งที่สูงกว่าคู่แข่งในการแข่งขัน มีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำ : *พยายามเก็บเกี่ยวเงินสดจากกิจการที่มีอยู่ให้ได้มากที่สุด*
- ❖ มีตำแหน่งที่ต่ำกว่าคู่แข่งในการแข่งขัน มีอัตราการเติบโตของตลาดสูง : *จงขายธุรกิจนั้นออกไป*
- ❖ มีตำแหน่งที่ต่ำกว่าคู่แข่งในการแข่งขัน มีอัตราการเติบโตของตลาดต่ำ : *จงออกจากธุรกิจนั้น หรือขายธุรกิจทิ้ง*

ทฤษฎีนี้ลึ้มเหลวในทันทีเมื่อนำมาใช้ในโลกแห่งความเป็นจริง ปัญหาใหญ่ข้อแรกเกี่ยวข้องกับการระบุว่าคุณอยู่ในตลาดใดและมีตำแหน่งในการแข่งขันอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ยกตัวอย่างเช่น Flash เป็นผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดพื้นแบบผงซึ่งมีส่วนแบ่งตลาด 45% ของตลาด (ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดแบบผง)ที่กำลังถดถอย แต่มันก็อาจถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดพื้นทุกชนิด (รวมทั้งแบบน้ำและแบบครีม) ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดประมาณ 20% ของตลาดที่กำลังเติบโต การจะบอกว่าคุณอยู่ในตลาดที่กำลังเติบโตหรือกำลังถดถอย และการจะระบุว่าคุณเป็นผู้นำตลาดหรือเป็นผู้ตาม ขึ้นอยู่กับการให้คำจำกัดความของตราผลิตภัณฑ์ของคุณเอง และกลยุทธ์ของคุณจึงต้องขึ้นอยู่กับการให้คำจำกัดความนั้น

ปัญหาอย่างที่สองสำหรับทฤษฎีนี้คือการที่หากทุกคนทำตามทฤษฎีนี้ คุณก็จะพบกับตลาดซึ่งเป็นที่รวมของคนไร้เหตุผล ยกตัวอย่างเช่น ธุรกิจผลิตแป้งและขนมปังถือว่าเป็นธุรกิจที่เชื่องช้าและกำลังถดถอยในตลาดที่เติบโตเต็มที่แล้วหลาย ๆ แห่ง ดังนั้นถ้าคุณทำตามทฤษฎีนี้ คุณก็ต้องเก็บเงินสดไว้ให้มากที่สุดหรือออกจากธุรกิจนั้นไป ยิ่งคุณลดการลงทุนในธุรกิจนี้ลงเรื่อย ๆ ทฤษฎีนี้ก็ยิ่งกลายเป็นไปตามคำทำนายของตัวเองมากยิ่งขึ้น เมื่อไม่มีใครลงทุนเพิ่ม ทั้งอุตสาหกรรมก็จะหายไปในที่สุด เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมเหล็กและอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เติบโตจนถึงจุดอิ่มตัวแล้วก็ได้ถ้าทุกคนคิดเหมือนกันหมด

ผู้นำธุรกิจต้องคิดในแนวทางที่แตกต่างออกไป

แม้ว่าอุตสาหกรรมที่คุณอยู่มีส่วนกำหนดอนาคตธุรกิจของคุณได้ แต่ในฐานะผู้นำของธุรกิจ ไม่ว่าทฤษฎีนี้จะพูดว่าอุตสาหกรรมของคุณกำลังเติบโตหรือกำลังถดถอย คุณก็ต้องทำธุรกิจของคุณให้ดีที่สุด อยู่ดี ดังนั้นคุณควรปกป้องมันและทำให้มันเติบโตขึ้น ถ้าคุณเป็นผู้ผลิตเหล็ก คุณอาจเถียงว่าการผลิตเกมคอมพิวเตอร์นั้นจะเป็นอุตสาหกรรมที่น่าดึงดูดมากกว่าเพราะมีอัตราการเติบโตสูงกว่าและมีอัตราส่วนกำไรที่ดีกว่า แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าควรทิ้งธุรกิจเหล็กแล้วเข้าสู่ธุรกิจเกมคอมพิวเตอร์ นักลงทุนสามารถตัดสินใจอย่างไรก็ได้เพื่อปกป้องเงินลงทุนของเขาเอง แต่คุณเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบกิจการของคุณ แม้ว่าทั้งอุตสาหกรรมกำลังตกต่ำ มันก็ยังมียาวางอีกมากมายที่คุณจะประสบความสำเร็จได้ :

- 📦 ในอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กกล้า Nucor เติบโตด้วยการนำโมเดลการทำธุรกิจซึ่งแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากคู่แข่งที่

อยู่มาก่อนมาใช้ (การนำกลับมาผลิตใหม่ โรงงานขนาดเล็กกับโรงงานแบบบูรณาการขนาดใหญ่)

- 📖 ในอุตสาหกรรมผลิตแป้งและอบขนมปัง RHM มองเห็นว่าผู้เล่นรายอื่น ๆ กำลังลดการผลิตของตนลง ดังนั้น RHM จึงลงทุนในธุรกิจผลิตแป้งและอบขนมปังของตนเองเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างให้เป็นกิจการที่ดีที่สุดและมีต้นทุนต่ำที่สุด บริษัทนี้ได้รับส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นและปกป้องผลกำไรของตนได้ด้วย

การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับกิจการ และทีมงานของคุณ

วิสัยทัศน์ประกอบด้วยเรื่องราว 3 ส่วน ได้แก่

- 📖 นี่คือที่ที่เราอยู่
- 📖 นี่คือที่ที่เราากำลังจะไป
- 📖 นี่คือวิธีการที่เราจะไปถึงที่นั่น

และถ้าคุณต้องการสร้างวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจอย่างแท้จริง คุณต้องมีเรื่องราวส่วนที่ 4 และนั่นคือบทบาทของคุณที่สำคัญมากในการช่วยให้ทุกคนไปถึงที่หมายได้ คุณต้องทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่มีผลต่อพนักงานแต่ละคน การบอกพนักงานว่าวิสัยทัศน์ของคุณคือการเพิ่มกำไรต่อหุ้นให้ได้ 7% สำหรับห้าปีข้างหน้าไม่ได้สร้างความน่าตื่นเต้นที่จะทำให้พนักงานเกิดความฮึกเหิม แต่ควรแสดงให้เห็นว่าการ

บรรลุลวิสัยทัศน์ของคุณจะช่วยเพิ่มการเติบโตและโอกาสในการทำงานให้มีมากขึ้นสำหรับทุกคนได้อย่างไร

บ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดคือวิสัยทัศน์ที่ง่ายที่สุด เช่น “เราจะมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น” “เรากำลังจะเป็นบริษัทระดับนานาชาติ” “เราจะทำให้การปฏิบัติงานของเราเป็นแบบมืออาชีพ” ประโยคเหล่านี้คือคำพูดง่าย ๆ ที่ทุก ๆ คนสามารถเข้าใจได้ และทำให้คุณมีแนวทางที่คุณจะนำไปดำเนินการต่อได้ หากคุณบริหารกิจการขนาดใหญ่ คุณอาจต้องการวิสัยทัศน์ที่ใหญ่โตกว่านี้ได้

บ่อยครั้งที่วิสัยทัศน์
ที่ดีที่สุดคือวิสัยทัศน์
ที่เรียบง่ายที่สุด

หากคุณต้องการวิสัยทัศน์ที่ใหญ่โต ลองพิจารณาคำพูดต่อไปนี้ “เราจะนำมนุษย์ไปเหยียบดวงจันทร์ภายในสิบปี” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของประธานาธิบดี John F. Kennedy ในช่วงที่ดาวเทียม Sputnik ของสหภาพโซเวียตกำลังเป็นที่กล่าวขวัญ และตอนนั้นดูเหมือนว่าวิสัยทัศน์นี้เป็นแค่ความฝัน แต่วิสัยทัศน์นั้นก็สามารถบรรลุผลสำเร็จได้จริง หลังจากนั้น NASA ก็มีทั้งภารกิจที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลว (เช่นโครงการ Hubble กับ Challenger) แต่ก็ขาดความเร้าใจไปจากเดิมมากนับตั้งแต่วิสัยทัศน์อันน่าตื่นเต้นตื่นเต้นของประธานาธิบดี Kennedy

เพื่อทดสอบวิสัยทัศน์ของกิจการของคุณเอง จงคิดถึงเรื่อง Kennedy กับ NASA ที่แข่งขันกับ Russia ในเรื่องอวกาศ แล้วนำคำว่า RUSSIA มาประยุกต์ใช้ คำว่า RUSSIA นี้เป็นตัวย่อของหลักการสำคัญดังต่อไปนี้ ซึ่งจะทำให้คุณมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้

- ☞ **Relevant** : มีความเกี่ยวเนื่องสอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร ซึ่งทุกคนสามารถรับรู้ได้
- ☞ **Unique** : มันต้องมีเอกลักษณ์ จนคุณไม่สามารถนำวิสัยทัศน์ของคุณไปประยุกต์ใช้กับคู่แข่งหรือกับธุรกิจอื่น ๆ ได้
- ☞ **Stretching** : มีความท้าทายให้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ วิสัยทัศน์แบบที่ว่า “ฉันจะทำงานให้ได้มากที่สุด” นั้นคงไม่ยิ่งใหญ่เท่ากับ “ฉันจะเอาชนะโลกใบนี้ภายในอายุ 30 ปี” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของอเล็กซานเดอร์มหาราช
- ☞ **Simple** : ง่าย ๆ ถ้าไม่มีใครจำวิสัยทัศน์ของคุณได้ ก็คงไม่มีใครที่ทำตามได้
- ☞ **Immediate** : ใช้ได้ทันที คุณต้องสามารถทำตามวิสัยทัศน์นั้นได้ทันทีและรู้ว่าเมื่อใดคุณถึงจะบรรลุผลสำเร็จ
- ☞ **Actionable** : ต้องนำไปปฏิบัติได้ ทุกคนในองค์กรต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความหมายอย่างไรต่อพวกเขา และองค์กรก็ต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์นั้นมีผลต่อการลงทุน การตัดสินใจ การวัดผลงานและให้รางวัลอย่างไร

RUSSIA ในวิสัยทัศน์ของกิจการของคุณและทีมของคุณเป็นอย่างไร ?


การควบคุมและการซื้อกิจการ

ตลอดเวลา 30 ปีที่ผ่านมา การศึกษาวิจัยของนักวิชาการได้แสดงให้เห็นว่าการซื้อกิจการส่วนใหญ่ได้ทำลายมูลค่าของผู้ถือหุ้นกิจการ


ที่เป็นผู้ซื้อ ผู้ชนะเพียงคนเดียวจากการซื้อกิจการก็คือผู้ถือหุ้นของกิจการที่ถูกซื้อ ซึ่งโดยทั่วไปได้กำไรจากการขายหุ้นประมาณ 40%


สำหรับ CEO การควบรวมและการซื้อกิจการ หรือ M&A (Merger & Acquisition) เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก มันแสดงให้เห็นว่าคุณทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ซึ่งเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ไปอย่างมาก มันยังทำให้คุณมีเรื่องให้บอกเล่าได้เร็วและง่ายกว่าการพูดถึงการค่อย ๆ สร้างกิจการจากธุรกิจดั้งเดิม มันยังทำให้คุณมีอำนาจซึ่งคุณต้องบริหารจัดการที่กว้างใหญ่ขึ้น สำหรับพวกกิจการวาณิชธนกิจ การทำ M&A หมายถึงการได้ค่าธรรมเนียมทั้งจากธุรกิจที่ต้องการซื้อกิจการและธุรกิจที่ต้องการป้องกันการซื้อกิจการ; ค่าธรรมเนียมในการเจรจาแหล่งเงินทุน; ค่าธรรมเนียมสำหรับการแยกกิจการที่รวมตัวกันแล้ว และสะสมความยุ่งเหยิงทางการเงินในอีกห้าปีต่อมา

การซื้อกิจการมีอยู่ 3 ลักษณะ :

 **การรวมกิจการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกัน** โดยสามารถสร้างผลตอบแทนทางการเงินได้ดีในระยะกลางแต่มีเพียงไม่กี่แห่งที่อยู่รอดได้ในระยะยาว กรณีนี้กิจการที่ถูกซื้อไม่มีความเหมือนกันในด้านใดเลยกับกิจการที่เข้ามาถือครอง ผู้ซื้อกิจการในอดีตมักเป็นยักษ์ใหญ่ที่มีบริษัทในเครือมากมาย อย่างเช่น ITT หรือ Hanson แต่ในปัจจุบันผู้ซื้อกิจการส่วนมากมักเป็นกองทุนหุ้นของเอกชน (private equity) ในแต่ละกรณี การซื้อกิจการบ่งบอกว่าผู้ซื้อกิจการได้ค้นพบหนทางพิเศษของการบริหารจัดการกิจการ ในทางปฏิบัติ การรวมกิจการต้องพึ่งพาทั้งการวางโครงสร้างทางการเงิน (กรณีของธุรกิจที่มีบริษัทในเครือมากมาย) และการกู้เงินจำนวนมหาศาล (กรณีกองทุนหุ้น

ของเอกชน) เมื่อถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสม ถ้าไรก็จะทะยานขึ้นและผู้ซื้อกิจการก็จะดูเหมือนเป็นอัจฉริยะ เมื่อเศรษฐกิจถดถอยและผลกำไรร่วงหล่นลง กิจการเหล่านั้นก็ต้องพบกับด้านมืดของการก่อหนี้สูง ๆ ซึ่งดูเหมือนภาวะที่มีแต่ความมืดมิดจริง ๆ

 **การรวมกิจการในลักษณะเติมเต็มส่วนที่ขาด** ซึ่งราคาค่าซื้อกิจการมีจำนวนเงินที่สูงมาก เพื่ออุดช่องโหว่ของกิจการในด้านเทคโนโลยี หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถบางส่วนที่ขาดหาย หรือเพื่อครอบคลุมตลาดที่ยังไปไม่ถึง IBM เคยซื้อกิจการขนาดกลางมาแล้วหลายสิบแห่งด้วยเหตุผลแบบเดียวกันนี้โดยมุ่งให้เกิดขีดความสามารถภายในกลุ่มธุรกิจอันมีความหลากหลายได้อย่างรวดเร็ว เคยมีผู้กล่าวว่า การซื้อกิจการที่มีขีดความสามารถบางอย่างซึ่งผ่านการทดสอบจากตลาดมาแล้วมีราคาถูกกว่าการสร้างขีดความสามารถนั้นมาจากภายในกิจการเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้เล่นรายอื่นที่มีเทคโนโลยีหลักแบบเดียวกับคุณต่างก็คิดแบบเดียวกัน คุณจึงต้องจ่ายเงินในจำนวนที่สูงเป็นพิเศษเมื่อต้องซื้อกิจการอื่นเพื่อมาเติมเต็มขีดความสามารถนั้น

 **การซื้อกิจการเพื่อให้เกิดขนาดที่ใหญ่มาก ๆ ในอุตสาหกรรมการค้าทั่วไป** คุณย่อมมีทางเลือกง่าย ๆ อยู่สองอย่าง นั่นคือเป็นผู้ล่า หรือเป็นเหยื่อ **“การประหยัดจากขนาด”** (Economies of scale) เป็นดั่งบทบัญญัติอันศักดิ์สิทธิ์สำหรับการซื้อกิจการทั้งหลาย การซื้อกิจการเพื่อให้เกิดขนาดที่ใหญ่มาก ๆ สร้างประโยชน์ได้สองทางหนึ่ง ประโยชน์ต่อกิจการภายใน มันทำให้กิจการสามารถ

ลดต้นทุนต่อหน่วยลง โดยการลดตำแหน่งงาน และการตัดค่าใช้จ่ายบางอย่างทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ด้าน IT อาคารสถานที่ โรงงาน และห่วงโซ่อุปทาน ส่วนประโยชน์ต่อกิจการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ทำให้กิจการสามารถครอบครองตลาดเพิ่มขึ้นทั้งด้านซัพพลายเออร์ (โดยการบังคับให้ซัพพลายเออร์ต้องลดราคาลง) และด้านลูกค้า (การควบรวมกับคู่แข่งจนไม่เหลือการแข่งขันกันในตลาดทำให้กิจการสามารถขึ้นราคากับลูกค้าได้) การซื้อกิจการเพื่อให้เกิดขนาดที่ใหญ่มาก ๆ จึงทำให้ผู้กำกับดูแลอุตสาหกรรมต้องหันมามองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ถ้าการซื้อกิจการในครั้งนั้นนำไปสู่การครอบครองตลาดเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นอย่างมาก ตลอดเวลา 30 ปีที่ผ่านมา การควบรวมกิจการเกิดขึ้นมากมายในอุตสาหกรรมธนาคาร เพื่อลูกค้ารายย่อยจนทำให้เกิดการประหยัดอย่างมหาศาลในด้านคน อาคาร และ IT

ความผิดพลาดอันร้ายแรงของการควบรวมกิจการส่วนใหญ่คือการที่ผู้ซื้อกิจการต้องจ่ายเงินแพงเกินไป ที่มาและเหตุผลของเงื่อนไขต่าง ๆ ในข้อตกลงสำหรับการซื้อกิจการนั้นมีความถูกต้อง แต่ราคามักจะผิด สิ่งนี้เกิดขึ้นเพราะว่าความตื่นเต้นในการล่ามีสูงเกินไปจนบดบังเหตุผล วาณิชธนกรจะกระชับข้างหูของคุณว่า **“จงกล้าที่จะยิ่งใหญ่”** สื่อมวลชนมักจะวาดภาพการควบรวมกิจการเป็นดังการล่าสัตว์ ในฐานะ CEO คุณอาจได้เหยื่อที่คุณล่าหรืออาจคว้าน้ำเหลวก็ได้

อย่าแก้ความบ้ำระห่ำในการล่าชนิดเดียวซึ่งเป็นที่รู้จักก็คือของเปล่าที่ถูกใช้แล้ว ด้านหลังของโบนั้น คุณควรเขียนราคาสูงที่สุดที่คุณเตรียมจะจ่ายให้แก่กิจการเป้าหมาย พร้อมกับการประหยัดจากขนาดทั้งหมดที่คุณจะได้จากการควบรวมกิจการ จงทำเช่นนี้ก่อนที่การล่าจะ

สุดยอดเคล็ดลับ MBA ภาคปฏิบัติ

ที่นำไปลงมือทำได้ทันที!

- กลยุทธ์ ● การเงิน ● การบัญชี
- การวิเคราะห์เชิงปริมาณ ● การตลาด
- การบริหารองค์กร ● การดำเนินงาน ● คุณมนุษย์

โดย โจ โอเวน

นักเขียนชื่อดังระดับ International Best Seller

ด้านการบริหาร พัฒนาผู้นำ และการตลาด
จากประเทศอังกฤษ!