

นวัตกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ระหว่างประเทศและความสามารถ ในการแข่งขัน

Innovation in International Strategic Management and Competitiveness

ปราณี จิตกรณกิจศิลป์*

Pranee Chitakornkijsilp, Ph.D.

บทคัดย่อ

แนวความคิดทางกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป การกีดกันการขยายตลาดระหว่างประเทศลดน้อยลง พร้อมกับเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทเพื่ออำนวยความสะดวกในการควบคุมองค์การระหว่างประเทศมีมากขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ ต้องใช้ความพยายามในการขยายตลาดซึ่งรวมไปถึงตลาดต่างประเทศด้วย โลกาภิวัตน์ซึ่งหมายถึงโลกที่มีความเป็นอิสระและไม่มีพรมแดนได้กลายมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ผลของการเปลี่ยนแปลงกลายมาเป็นการแข่งขันระดับโลกทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องหังวิธีการดำเนินงานรูปแบบเก่า ๆ ในการแข่งขันระหว่างประเทศมาเป็นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ (Innovation in Strategic Management)

ผู้บริหารบริษัทข้ามชาติต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี และมองการณ์ไกลในการบริหารการตลาดระหว่างประเทศ รวมทั้งต้องมีการจัดการและมีการคัดเลือกกลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขัน การพิจารณาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของตลาดโลก การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบจะเป็นประโยชน์สำหรับการทดสอบกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการตลาด หัวใจการตลาดระหว่างประเทศคือ การตลาดที่ต่อเนื่อง การขาย และการให้บริการ ซึ่งจุดหลักคือการขายสินค้าต่าง ๆ จากสาขาทั่วโลก การจะกำหนดความเป็นมาตรฐานจะต้องกำหนดให้เหมาะสมกับพื้นที่เหล่านั้น การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่

* รองศาสตราจารย์, ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตภาคปกติ (ภาษาไทย) และผู้อำนวยการภาควิชาธุรกิจระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

บริการใหม่ รวมทั้งการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ๆ เข้าตลาดระดับโลก ผู้บริหารการตลาด ต้องมีประสบการณ์พอสมควรในการหาวิธีการแนะนำสินค้าใหม่ในตลาดและควรทำการศึกษาตลาดในท้องถิ่นให้ดีกว่าก่อน เช่น ส่วนแบ่งตลาด ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขันและกฎข้อบังคับของรัฐบาลแต่ละประเทศ

แม้ว่าพวกเขาจะเข้าใจความสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่บริษัทจำนวนมากประสบปัญหาจากการไม่เข้าใจในกลยุทธ์ระดับโลก ไม่ต้องแปลกใจเลยที่บริษัทข้ามชาติจะให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับการวิเคราะห์ประเทศและตลาด เพื่อสร้างกลยุทธ์ระหว่างประเทศที่เหมาะสม

บทความนี้ผู้เขียนได้รวบรวมตัวอย่างการนำกลยุทธ์ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จากความกล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ รวมถึงความสามารถในการปรับกลยุทธ์ใหม่ในการดำเนินงานให้เข้ากับภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญกลยุทธ์ต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา และจะต้องมีจุดเริ่มต้นของความคิดสร้างสรรค์ การจัดทีมงานสำหรับคิดในเรื่องใหม่ ๆ (Innovation team) เป็นเรื่องที่มีผู้จัดการธุรกิจต่าง ๆ ควรมีการวางแผนไว้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดผลประโยชน์กับองค์กร และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือผู้นำทางนวัตกรรมจะต้องเข้าใจหลักจิตวิทยาที่จะนำสิ่งใหม่เข้าไปปรับใช้กับองค์กรโดยคนในองค์กรสามารถยอมรับและให้ความร่วมมือได้

Abstract

Strategy thinking to gain advantages in international business operation is derived from Changes of competitive environments. The reduction in international marketing obstructions and the modern technologies play an important role to help the controls systems in multinational organizations. Businesses must attempt to expand their markets into foreign countries as well. The world of globalization means freedom with no boundaries and has become a target for business operating. The effect of these changes brings about competition at an international level that affects many businesses to abandon their outmoded international competition management to innovative strategic management.

Innovation is the process from creative thinking and alters the thoughts into products, services and operating procedures.

The management of multinational organizations must have keen vision in international marketing management including the ability to manage and select the company strategy which has have an advantage over the others. Considering inner and outer factors of the world marketing, comparative analyzing is useful to test marketing strategy. The key for international marketing is successful marketing, selling, and services, and the point is by selling products from branches around the world. Product standards must be identified and must be specified to each target market. Experience in international marketing management is important. The methods of introducing new products and services into target markets must be studied, including market share, product position competitors and government laws.

Planning processes at the international level must also consider resources and timing. Good communication ensures that the changes can

be used for planning at international level. Faced with difficulties in the markets, multinational organizations are beginning to examine their business processes in the different countries. Although they understand the competitive advantages, many of them do not understand global strategy. Therefore many multinational corporations pay good attention to analyze the countries and markets in order to create the best international strategy.

1. คำนำ

ในเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ บริษัทต่าง ๆ ต้องต่อสู้กับสภาพการณ์ต่าง ๆ ด้วยความยากลำบาก ดังที่นิตยสาร The Economist ได้นำขึ้นตีพิมพ์บนปกในหัวข้อว่า "สิ่งที่จะต้องกระทำในปี 2001 ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ ด้วยการห้ามซุชีพเตรียมไว้" นั้นหมายความว่าอย่างไร การดำเนินธุรกิจในช่วงเศรษฐกิจที่ตกต่ำผู้ประกอบการจะต้องมีความระมัดระวังและมีการเตรียมความพร้อมที่จะพบกับความเสี่ยงและความไม่ประมาท เพื่อไม่ให้เกิดการตกลงจากที่สูงได้รับบาดเจ็บมากนัก อย่างไรก็ตามจะพบว่ายังมีธุรกิจบางประเภทมีผลประกอบการดีในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ตัวอย่างเช่น ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำของสหรัฐอเมริกาในปี 2001 ปรากฏว่ามีธุรกิจขายกาแฟขายได้ดีมาก ซึ่งการขายตัวของธุรกิจกาแฟในช่วงนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการขายให้แก่สำนักงานและบริษัทต่าง ๆ ดังที่ประธานของ บริษัท Aramark กล่าวว่าการจัดหากาแฟให้แก่พนักงานในสำนักงาน นอกจากจะมีต้นทุนต่ำแล้วยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีความกระปรี้กระเปร่าด้วย จากข้อมูลนี้ได้แสดงให้เห็นว่าการที่ธุรกิจขายกาแฟดำเนินไปด้วยดีเพราะมีกลยุทธ์ทางการจัดรูปแบบนำเสนอสินค้าและบริการที่ดี โดยการอาศัยสถานการณ์แวดล้อมจากภายนอกเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสจากที่พนักงานต้องออกจากสำนักงานเพื่อไปหากาแฟทานข้างนอก นอกจากสิ้นเปลืองแล้วยังเป็นการเสียเวลาในการทำงานอีกด้วย การนำกาแฟมาขายในสำนักงานจึงเป็นบริการที่สะดวกและประหยัดและเป็นโอกาสที่ดีในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำ

ในภาวะเศรษฐกิจเลวร้าย ยังมีธุรกิจบริษัทบางแห่งที่มีผลประกอบการที่ดีเมื่อคู่แข่งประสบกับปัญหา ซึ่งโดยส่วนใหญ่พบว่าบริษัทเหล่านี้มีกลยุทธ์การจัดการที่ดี เช่น Brinker International , eBay และ Southwest Airlines ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จอยู่ตลอดมา

2. ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันระดับโลก

ในช่วงปลายทศวรรษที่ 80 ถึงช่วงต้นทศวรรษที่ 90 มีเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้เปลี่ยนไป เช่น สหภาพโซเวียตต้องรับภาระต่ออุตสาหกรรมที่ไม่มีประสิทธิภาพในประเทศ ในปี 1994

ชาวต่างชาติประมาณ 80,000 คนเข้ามาตั้งหลักแหล่งที่มอสโคว์ และมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจในเขตแปซิฟิก ทำให้มีการใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้เกิดการแตกกลุ่มและการจัดรูปแบบตลาดเสรีใหม่ขึ้น รวมทั้งเหตุการณ์ในประเทศจีน ตั้งเสี่ยวผิงได้ปรับรูปแบบตลาดทำให้อัตราการเติบโตของ GNP ในแต่ละปีเพิ่มขึ้น 10% ในช่วงครึ่งแรกของทศวรรษที่ 90

ประเทศอินเดีย ในปี 1991 โดยนายกรัฐมนตรี P.V. Narasimha มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน ทำให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มจาก 0.6% ในปี 1990 เป็น 6% ในปี 1995

ในยุโรปมีการผสมผสานเศรษฐกิจเข้าด้วยกันเพื่อสร้างสหภาพทางการเงิน ประเทศในแถบยุโรปตะวันออก ได้แก่ โปแลนด์ ฮังการี และสาธารณรัฐเชค เข้าเป็นสมาชิกในสหภาพ ยุโรป

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 90 สนธิสัญญาการค้าเสรีระหว่างแคนาดาและสหรัฐอเมริกา ได้ครอบคลุมไปถึงเม็กซิโก

ในลาตินอเมริกา การแทนที่ของรัฐบาลผู้นำทางทหารด้วยระบบการปกครองโดยประชาชน ทำให้อัตราเงินเฟ้อลดลง มีการบริหารระบบเศรษฐกิจให้เปิดมากขึ้น ลดความเป็นชาตินิยม ส่งผลให้อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ปลายทศวรรษที่ 90 ระบบเศรษฐกิจต่าง ๆ ได้เผชิญกับวิกฤตการณ์การแก๊งค์ในอสังหาริมทรัพย์ สัญญาณแห่งความสั่นไหวทำให้เกิดการพัฒนาโลก ในปี 1997 เหตุการณ์หนึ่งคือการลอยตัวของค่าเงินบาท เกือบจะทุกวันที่ค่าเงินจะลดค่า 50% ซึ่งทำให้สถาบันการเงิน 56 แห่ง จาก 58 แห่งต้องปิดลงในช่วงฤดูร้อนของปีนั้น วิกฤตการณ์ได้ขยายไปถึงเกาหลีใต้ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ บราซิล และรัสเซีย

การจลาจลและความไม่สงบทางการเมืองเกิดขึ้นที่อินโดนีเซียทำให้ GNP ลดลงโดยประมาณ 15% ในปี 1998 ในรัสเซีย สิงหาคม ปี 1998 ได้ฉีดน้ำชำระคืนหุ้นกู้เป็นเงิน 40 พันล้านรูเบิล และปล่อยให้ค่าเงินรูเบิลลอยตัว เกือบทุกวันค่าเงินบราซิลลดค่าลงตามความคาดหมายของนักวิเคราะห์ซึ่งคาดว่าเศรษฐกิจจะตกต่ำในปี 1999 ในขณะที่เดียวกันญี่ปุ่น ฮองกง จีน สิงคโปร์ ก็ได้รับผลกระทบที่ไม่ดีเหมือนกัน อสังหาริมทรัพย์ญี่ปุ่นแสดงให้เห็นว่ามูลค่าลิขสิทธิ์ทางการค้าใน 6 เมือง

ของญี่ปุ่นตกลงประมาณ 75% ในช่วง 1990 - 1998 ราคาอสังหาริมทรัพย์ในฮ่องกงตกลง 50% ระหว่างช่วงกลาง 1990 - ช่วงปลาย 1998 และในปี 1998 เศรษฐกิจหดตัวมากกว่า 5% ในเดือน สิงหาคม 1998 ที่ฮ่องกง รัฐบาลใช้เงิน 15 พันล้านบาทซื้อหุ้นฮ่องกงเพื่อที่จะกระตุ้นตลาด

บริษัทข้ามชาติกำลังตัดสินใจว่าจะแข่งขันที่ไหน อย่างไร บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีแนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เสมือนลำดับชั้น ซึ่งรวมกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจด้วย

กลยุทธ์บริษัทจะเน้น 2 เรื่อง คือ

1. กำหนดอุตสาหกรรมที่บริษัทข้ามชาติจะเข้าแข่งขัน
2. กำหนดธุรกิจต่าง ๆ ภายในบริษัทข้ามชาติว่าจะมีกิจกรรมร่วมกันได้อย่างไร

อย่างไร

สำหรับกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจจะเน้นเรื่องส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดตำแหน่งผู้จัดการหน่วยธุรกิจ บริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่มีกลยุทธ์ระหว่างประเทศหลายกลยุทธ์ และกลยุทธ์จะถูกใช้โดยหน่วยธุรกิจซึ่งมีความชำนาญในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น IBM ออกแบบและผลิตไมโครโปรเซสเซอร์ ซึ่งเป็นสินค้าที่เป็นที่ต้องการของทั่วโลก การแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ทำให้ IBM สร้างโรงงานเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานโลกเกี่ยวกับเซมิคอนดักเตอร์ IBM แข่งในอุตสาหกรรมบริการซึ่งลูกค้าต้องการความเอาใจใส่เป็นอย่างมาก กลยุทธ์เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการท้องถิ่นให้มากที่สุดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมการให้บริการของ IBM เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบโดยรวม IBM ได้กระตุ้นให้ทุกหน่วยธุรกิจจัดการกับตลาดระหว่างประเทศโดยวิธีที่เหมาะสมกับแรงกดดันในอุตสาหกรรม

3. ความเข้าใจต่อแรงกดดันในอุตสาหกรรม

จุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจกลยุทธ์ระหว่างประเทศ คือ การวิเคราะห์แรงกดดันในอุตสาหกรรมที่แต่ละธุรกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติต้องเผชิญ แรงกดดันเหล่านี้ส่งผลต่อทุกอุตสาหกรรมไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงหรือระดับต่ำ และอุตสาหกรรมบริการหรือการผลิตก็ตาม แรงกดดันนี้ประกอบ

ด้วย 2 ส่วนคือ แรงกดดันระดับโลกและแรงกดดันระดับท้องถิ่น ซึ่งไม่สามารถมองข้ามได้ในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างประเทศ แรงกดดันซึ่งกระตุ้นให้ธุรกิจต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ระดับโลก รวมถึงปัจจัยที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ คือ

- การค้าเสรี
- การให้บริการทางการเงินและตลาดทุน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้เกิดโอกาสในการแข่งขันระดับโลก การที่จะตัดสินใจว่าควรจะใช้กลยุทธ์ระดับโลกหรือไม่นั้น ธุรกิจจะต้องตรวจสอบแรงกดดันที่เฉพาะเจาะจงต่ออุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึง

- ความต้องการของลูกค้าทั่วโลก
- ลูกค้าทั่วโลก
- คู่แข่งทั่วโลก
- การลงทุน
- การลดต้นทุน

3.1 ปัจจัยที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.1.1 การค้าเสรี

50 ปีที่ผ่านมา การลดลงของอัตราภาษีและการเกิดการรวมตัวกันทางการค้าระหว่างภูมิภาคส่งผลกระทบต่อการค้าและการลงทุนของโลกอย่างมาก รวมถึงข้อตกลงของ GATT และข้อตกลงซึ่งรัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศ มีส่วนร่วมภายใต้กรอบของ WTO ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนนโยบายการค้าให้มีข้อจำกัดลดน้อยลง ในปี 1996 มูลค่าการส่งออกสินค้าทั่วโลกสูงถึง 5.1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ และมูลค่าการส่งออกบริการสูงถึง 1.2 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ในปี 1998 สหรัฐฯ ส่งออกสินค้าและบริการสูงถึง 0.9 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ และมีมูลค่าการนำเข้าสินค้าและบริการ 1.1 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ

การเปลี่ยนแปลงการกีดกันทางภาษีและการกีดกันที่ไม่ใช่ภาษีส่งสัญญาณถึงความอ่อนแอของบทบาททางเศรษฐกิจของชาติ และการเชิญให้บริษัทต่าง ๆ ใช้แนวความคิดระดับโลก (Think Globally) ในสหภาพยุโรปมี 11 ประเทศตกลงที่จะใช้สกุลเงินยูโรในการทำการค้า ประเทศเหล่านี้รวมถึงเยอรมัน

ฝรั่งเศส อิตาลี สเปน เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ออสเตรีย โปรตุเกส ฟินแลนด์ ไอร์แลนด์และลักเซมเบิร์ก บริษัทต่าง ๆ ในประเทศเหล่านี้จะรู้ถึงความสะดวกในการดำเนินธุรกิจข้ามชาติ

สหภาพยุโรป และข้อตกลงการค้าเสรีต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นโดย ASEAN คล้าย ๆ กับการรวมตัวกันระหว่างแคนาดา สหรัฐฯ เม็กซิโก แต่มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งที่แตกต่างกัน สหภาพยุโรปตั้งขึ้นเพื่อจำกัดความเป็นเอกราชของแต่ละประเทศโดยสร้างกลุ่มทางการเมืองและการปกครองซึ่งหลาย ๆ ประเทศมีส่วนร่วม ตรงกันข้าม สำหรับข้อตกลงการค้าเสรีต่าง ๆ นั้นพยายามที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี โดยปราศจากการสูญเสียความเป็นเอกราช

3.1.2 การให้บริการทางการเงินและตลาดทุน

การให้บริการทางการเงินและตลาดทุนช่วยอำนวยความสะดวกแก่ธุรกิจจำนวนมากในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก ทุนสามารถหาได้จากธนาคาร (เช่น ซิตีแบงก์) นายทุนต่างชาติที่ต้องการเก็งกำไร (เช่น อินเวสต์คอร์ป, บริษัทซาอู) และแหล่งอื่น ๆ ผ่านอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันแนวโน้มเทคโนโลยีทางการเงินทำให้การทำธุรกิจการเงินสามารถทำได้ 24 ชั่วโมงต่อวันและ 356 วันต่อปี ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนในโลกความสามารถของบริษัทข้ามชาติในการบริหารความเสี่ยงต่ออัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยน ผ่านการป้องกันและการค้าในตลาดที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ทำให้ความสำคัญของการลงทุนภายในชาติเดียวลดลง

3.1.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร

การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อรักษาการควบคุมองค์กร ความก้าวหน้าทางคอมพิวเตอร์และแฟกซ์ ทำให้การติดต่อสื่อสารง่ายและประหยัด การมีระบบฐานข้อมูลที่ใหญ่และสามารถจัดการกับข้อมูลได้ตลอดเวลา รวมถึงระบบอีเมลล์และอินเทอร์เน็ตทำให้บริษัทมีความสามารถในการบริหารงานระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น การร่วมมือกันโดยตรงผ่านอิเล็กทรอนิกส์ อย่างเช่น โบอิงและกลุ่มนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ร่วมมือเพื่อผลประโยชน์โดยรวมกันออกแบบเครื่องบิน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าว

สารทำให้อุตสาหกรรมบริการทางการเงินในนิวยอร์กส่งออกงานที่เกี่ยวข้องกับการประมวลผลข้อมูลนับพัน ๆ งานไปที่ไอร์แลนด์ซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่า

3.2 แรกกดดันที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละอุตสาหกรรม

3.2.1 ความต้องการของลูกค้าทั่วโลก

ขณะที่ความก้าวหน้าทางการสื่อสารทำให้บริษัทสามารถควบคุมกิจกรรมในหลาย ๆ ประเทศได้ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ โทรศัพท์ ได้ทำให้ลูกค้าสามารถหาข้อมูลต่าง ๆ ทั่วโลกได้ ลูกค้าเป็นแรงกดดันหลักต่อธุรกิจในการที่จะหาว่าอะไรคือความต้องการของลูกค้าเพื่อดำเนินธุรกิจทั่วโลก สินค้าที่มีทั่วโลกซึ่งประสบความสำเร็จได้แก่ นาฬิกา กล้องถ่ายรูป อาหารจานด่วน กางเกงยีนส์ เครื่องเขียนราคาแพง คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดีจากตลาดต่างชาติ กีฬาหลาย ๆ ประเภทได้กลายเป็นกีฬาระดับนานาชาติ

3.2.2 ลูกค้าทั่วโลก

บริษัทข้ามชาติหลาย ๆ บริษัทไม่ได้ขายตรงให้กับลูกค้า แต่ให้ความสนใจกับบริษัทข้ามชาติเสมือนลูกค้า เมื่อลูกค้านั้นอยู่ทั่วโลก พวกเขาต้องการวัตถุดิบที่มีมาตรฐานจากทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น General Motor ซึ่งมีการพัฒนาการจัดซื้อทั่วโลก การทำเช่นนี้สำหรับ General Motor เพื่อมองหาสินค้าที่ดีที่สุดและถูกที่สุด บริษัทขายส่วนประกอบรถยนต์ซึ่งจะต้องเสนอสิ่งที่ตรงตามมาตรฐานโลกในเรื่องคุณภาพ รูปลักษณ์ ราคา หาก General Motor ย้ายไปยังตลาดใหม่ ผู้ขายปัจจัยการผลิตเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้ทำการค้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่น Take Prince Corp. ได้พัฒนาความสัมพันธ์ของการทำงานอย่างใกล้ชิดในฐานะ Supplier เมื่อ General Motor ขยายธุรกิจไปยังลาตินอเมริกา General Motor ให้ Prince ตั้งโรงงานผลิตใกล้ ๆ กับศูนย์การผลิตในบราซิล Prince จะต้องตอบสนองในทางเดียวกันหรือรับความเสี่ยงเกี่ยวกับหุ้นส่วนชาวอเมริกันเหนือร่วมกับ General Motor

3.3.3 คู่แข่งทั่วโลก

ไม่มีแรงกดดันใดที่จะมากเท่ากับการถูกคู่แข่งต่างชาติแย่งส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมเป็นเรื่องที่ต้องสนใจมาก เนื่องจากธุรกิจระดับโลกเป็นตัวกำหนดขนบธรรมเนียมในการแข่งขัน หน้าที่ที่ขนบธรรมเนียมการแข่งขันถูกตั้งขึ้น

ในอุตสาหกรรม ธุรกิจสามารถเลือกที่จะทำตามหรือจะเน้นกลยุทธ์การทำการตลาดแบบเฉพาะกลุ่มหรือการตอบโต้คู่แข่งด้วยกลยุทธ์ในการปกป้องส่วนแบ่งตลาดก็ได้

3.3.4 แรงกดดันระดับท้องถิ่น

แรงกดดันที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเทศ

- การกีดกันทางการค้า
- ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม
- ความเป็นชาตินิยม

แรงกดดันที่เฉพาะเจาะจงต่อบริษัทข้ามชาติ 4 ข้อที่จำกัดความสามารถของบริษัทข้ามชาติในการตอบสนองต่อแรงกดดันทั่วโลก หรือเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกสบายในการตอบสนองระดับท้องถิ่น ได้แก่

- การต่อต้านขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง
- ข้อจำกัดทางการขนส่ง
- เทคโนโลยีการผลิตใหม่
- การผลิตแบบทันเวลาพอดี

3.3.5 ความยุ่งยากในการขนส่ง

อุตสาหกรรมสมุดบันทึกและขนมปัง กลายเป็นส่วนที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเนื่องจากมีระยะเวลาที่อยู่ในชั้นวางขายที่สั้น อุตสาหกรรมอื่น ๆ เช่น อาหารทะเลสดและดอกไม้ มีการแก้ปัญหาการเน่าเสียโดยการพัฒนาหีบห่อขึ้นเป็นพิเศษและกระบวนการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาด้านทุนที่เพิ่มขึ้นต่อลูกค้าในจำนวนที่เหมาะสม ในอุตสาหกรรมที่ผลิตภัณฑ์ที่มีน้ำหนักมากเมื่อเทียบกับมูลค่า เช่น ทราย กรวด ถ่านหิน เป็นตัวอย่างทำให้ต้นทุนการขนส่งต้องรับภาระ

3.3.6 เทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ

เทคโนโลยีการผลิตและการออกแบบใหม่ ๆ ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์เข้าช่วย ถูกนำมาใช้เป็นจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ในอุตสาหกรรมเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการผลิตในปริมาณน้อย ๆ การผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิดในโรงงานเพียงโรงงานเดียวนั้นสามารถทำได้จริงเนื่องจากเวลาในการเปลี่ยนเครื่องจักรนั้นลดลงอย่างมาก ผลของเทคโนโลยีการผลิตในระยะสั้น ๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์

สามารถถูกดัดแปลงซึ่งจำเป็นสำหรับตลาดที่แตกต่างกัน ณ ต้นทุนที่เหมาะสมมากเท่าที่จะเป็นไปได้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ในระยะเวลาที่เร็ว ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน Wristler ซึ่งเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดบริษัทหนึ่งในการผลิตเรต้าในสหรัฐฯ ได้แนะนำเทคโนโลยี leading-edge สำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์และโครงสร้างการผลิต และมีการเพิ่มอัตราการส่งต่อในสายการผลิตเพิ่มจาก 75% เป็น 99% ในการทำเช่นนั้นจะทำให้ลดการผลิตที่ล่าช้าและลดต้นทุนโดยรวม ทั้งยังลดงานหลายร้อยงานของสหรัฐฯ ซึ่งจะถูกส่งต่อไปยังเกาหลีใต้ต่อไป

4. นวัตกรรมกรรมการบริหารเชิงยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน

(Innovation in Strategic Management and Competitiveness)

ในสถานการณ์ที่เลวร้าย บริษัทที่ดีมักจะมีจุดเด่น บริษัทที่มีกลยุทธ์การจัดการที่ดี จะมีผลกำไรในขณะที่บริษัทอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันกลับทำไม่ได้ ซึ่งก็จะมีเหตุผลเดียวคือ การที่บริษัทนี้มีการปฏิบัติที่ดีและการดำเนินงานตามแผน (Implement) ที่ดี ตัวอย่าง เช่น Brinker International ซึ่งมี Chain ธุรกิจภัตตาคารอยู่ 9 Chain รวมถึง Chaili's ได้ใช้วิธีการกระจายอำนาจควบคุม (Decentralize) โดยอนุญาตให้ Chain แต่ละ Chain ทำการบริหารโดยอิสระให้เข้ากับสภาวะท้องถิ่น ซึ่งทำให้ภัตตาคารแต่ละแห่งมียอดขายเพิ่มขึ้นปีละ 3.7% ในขณะที่คู่แข่งอย่าง Bennigan's และ Houlihan's กลับมียอดขายลดลง Brinker ยังได้พัฒนาการกินอาหารรูปแบบใหม่ เช่น โปรแกรม Eat's ซึ่งเป็นการซื้อไปรับประทานที่บ้านโดยเป็นอาหารแบบเลิศหรู (Gourmet)

eBAY เป็นบริษัทที่มีธุรกิจค้าขายบน Internet สามารถทำกำไรได้ในปี 2000 และ 2001 ในขณะที่บริษัทในธุรกิจประเภทเดียวกันมีผลประกอบการย่ำแย่และหลาย ๆ แห่งปิดตัวลง eBAY ได้เปิดธุรกิจการประมูลเสถียร Online ซึ่งผู้คนสามารถซื้อขายของใช้ส่วนตัวได้ ในช่วงระหว่างปี 2001 ซึ่งสภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำ eBAY กลับพบการณ์การเพิ่มยอดขายได้และผลกำไร ซึ่งเป็นความไฝ่ฝันของบริษัทที่ทำธุรกิจบน Internet แห่งอื่น ๆ เช่น Amazon.com โดย eBAY ได้สร้างรูปแบบทางธุรกิจอย่างได้ผล และ eBAY ก็สามารถทำได้ดีในรูปแบบที่

ที่วางไว้โดยสามารถทำให้สินค้าที่ค้าขายเป็นสินค้าที่ไว้วางใจ สามารถสร้าง Brand eBAY ให้เป็นที่รู้จักและยอมรับในเรื่องของการค้าขายที่ปลอดภัยบน Internet

Southwest Airlines เป็นสายการบินที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดในความสำเร็จของผลประกอบการอย่างต่อเนื่องเป็นความสำเร็จยิ่งใหญ่ของ Southwest Airlines คือในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและในไตรมาสแรกของปี 2001 เมื่อสายการบินหลักทุกสายต่างขาดทุนอย่างมาก แต่ Southwest Airlines เป็นแห่งเดียวที่ประกาศผลประกอบการมีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น 65% และมีรายรับเพิ่มขึ้น 15% นอกจากนี้ Southwest Airlines ยังเป็นสายการบินที่มีผลกำไรในไตรมาสที่ 3 ของปี 2001 หลังจากเหตุการณ์วันที่ 11 กันยายน 2001

4.1 อะไรคือสาเหตุของความสำเร็จของ Southwest Airlines?

Southwest Airlines มีการบริหารจัดการและจัดวางตำแหน่งของตนเองได้อย่างเหมาะสมสำหรับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำจากระบบการเป็นผู้นำด้านการบริหารต้นทุน (Integrated Cost Leadership) บวกกับกลยุทธ์ที่แตกต่างจากที่อื่น ทำให้สามารถขายตั๋วราคาถูกแม้ว่าบริษัทอื่นจะขายตั๋วราคาถูกเหมือนกัน แต่ในจำนวนสายการบินหลัก ๆ ทั้งหมด Southwest Airlines จะถูกตำหนิจากผู้โดยสารน้อยที่สุด Southwest มีชื่อเสียงในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ดีทำให้สามารถดึงดูดพนักงานดี ๆ ไว้ และพนักงานเหล่านี้ก็จะปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างดี นอกจากนี้ Southwest ยังมีชื่อเสียงในด้านของการบริการที่ตรงต่อเวลา ดังนั้นการที่ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ก็ได้เป็นสาเหตุหลักของความสำเร็จของ Southwest แต่เป็นความสามารถนำกลยุทธ์ที่แตกต่างในด้านการบริการลูกค้าไปปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ

4.2 การแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Competitiveness)

การแข่งขันเชิงกลยุทธ์จะมีผลสำเร็จได้เมื่อบริษัทสามารถสร้างกลยุทธ์ และสามารถนำไปเป็นแผนปฏิบัติจนสำเร็จ

4.3 การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Sustained หรือ Sustainable Competitive Advantage)

จะเกิดขึ้นเมื่อบริษัทสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติการจนสำเร็จโดยที่คู่แข่งนั้นไม่อาจจะลอกเลียนแบบได้หรือถ้าทำได้ก็จะมีต้นทุนสูงเกินกว่าจะปฏิบัติได้

4.4 ผลลัพธ์เหนืออัตราถัวเฉลี่ย (Above Average Returns)

ผลลัพธ์เหนืออัตราถัวเฉลี่ย คือรายรับตอบแทนเกินกว่าที่นักลงทุนคาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนในธุรกิจอื่นโดยมีปัจจัยเสี่ยงเท่ากัน

4.5 ผลลัพธ์ในเกณฑ์ถัวเฉลี่ย (Average Returns)

ผลลัพธ์ในเกณฑ์ถัวเฉลี่ยคือ รายรับตอบแทนที่นักลงทุนได้คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนในธุรกิจอื่นที่มีปัจจัยความเสี่ยงเท่ากัน

4.6 ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนที่ผู้ลงทุนจะต้องเผชิญในแง่ของกำไรหรือขาดทุนจากการลงทุนในธุรกิจ

4.7 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

หมายถึง คำสั่งสัญญา การตัดสินใจ และการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งทั้งหมดนี้บริษัทจะต้องมีเพื่อทำแผนกลยุทธ์การแข่งขันไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและสร้างรายรับเหนือเกณฑ์เฉลี่ย

ถึงแม้ว่า Brinker International eBay และ Southwest Airlines ทั้ง 3 บริษัทจะมีผลสำเร็จในการประกอบการอย่างสูงทั้ง 3 บริษัท แต่สาเหตุของความสำเร็จนั้นแตกต่างกัน ทั้ง 3 บริษัทสามารถนำกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติจนมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง Brinker International นั้นจัดการให้ภัตตาคารเสนอเมนูอาหารใหม่ ๆ (Innovation) และอาหารที่มีคุณภาพและให้ Chain ต่าง ๆ นั้นมีความเป็นเอกเทศมากกว่าคู่แข่ง ส่วน eBay นั้น เสนอบริการที่ทำให้ลูกค้าซื้อขายสินค้าโดยการประมวลผลหลังผ่านบริการ Online ทาง Internet ซึ่งบริษัทอื่นไม่อาจเลียนแบบได้ Southwest Airlines ให้บริการแบบยอดเยี่ยมลูกค้าในราคาต่ำตัวราคาถูกซึ่งทางคู่แข่งนั้นไม่อาจเสนอได้ แผนปฏิบัติซึ่งบริษัททั้ง 3 นำมาใช้โดยมุ่งหวังที่จะสำเร็จตามกลยุทธ์การแข่งขันและมีรายรับเหนือเกณฑ์เฉลี่ยกลยุทธ์

การแข่งขันจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการจนสำเร็จ และเมื่อบริษัทอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือแม้ลอกเลียนได้ก็มีต้นทุนสูงเกินกว่าจะเป็นแผนปฏิบัติได้ บริษัทก็จะได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่ได้ดขาด (Competitive Advantage) บริษัทจะมั่นใจในความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ต่อเมื่อความพยายามที่บริษัทอื่นจะลอกเลียนแบบล้มเหลว บริษัทจะประสบผลสำเร็จ ในความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้นาน ขึ้นอยู่กับความสามารถของคู่แข่งที่พยายาม จะลอกเลียนแบบว่าจะทำได้เร็วแค่ไหน

การรู้จักใช้ประโยชน์ของความได้เปรียบในการแข่งขันทำให้บริษัทสามารถ หารายได้สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย รายได้สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยก็คือรายได้ซึ่งมีจำนวนสูง กว่าที่นักลงทุนคาดหวังที่จะได้จากการลงทุนในธุรกิจอื่นซึ่งมีความเสี่ยงในอัตรา เท่าเทียมกัน ความเสี่ยงก็คือความไม่แน่นอนที่นักลงทุนจะต้องเผชิญในแง่ของ กำไรหรือขาดทุนจากการลงทุนในธุรกิจ ผลลัพธ์หรือรายได้ โดยปกติจะคิดจากการ คำนวณทางหน้าบัญชีเป็นต้นว่า Return on Assets, Return on Equity หรือ Return on Sales ในอีกด้านหนึ่งผลลัพธ์สามารถวัดได้จากตัวเลขรายได้จาก ตลาดหุ้น (Stock Market Return) เช่น ผลลัพธ์ประจำเดือน (ซึ่งก็คือตัวเลขของ ราคาหุ้น ณ วันสิ้นสุดลบด้วยตัวเลขราคาหุ้น ณ เมื่อวันเริ่มต้น หารด้วยราคาหุ้น ณ วันเริ่มต้น) บริษัทใดที่ไม่มีรายได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือไม่ได้แข่งขันเพื่อ ผลตอบแทนที่มากที่สุดก็จะได้แก่ผลตอบแทนในเกณฑ์ตัวเฉลี่ย ซึ่งจะเป็นผลตอบแทน เท่ากับที่นักลงทุนคาดหวังว่าจะได้รับจากการลงทุนในธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความเสี่ยงเท่ากัน ซึ่งในระยะยาวถ้าไม่สามารถทำผลตอบแทนได้เท่ากับเกณฑ์เฉลี่ย ก็จะถูกกลายเป็น ความล้มเหลวที่มีผลตอบแทนต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ((Strategic Management Process)

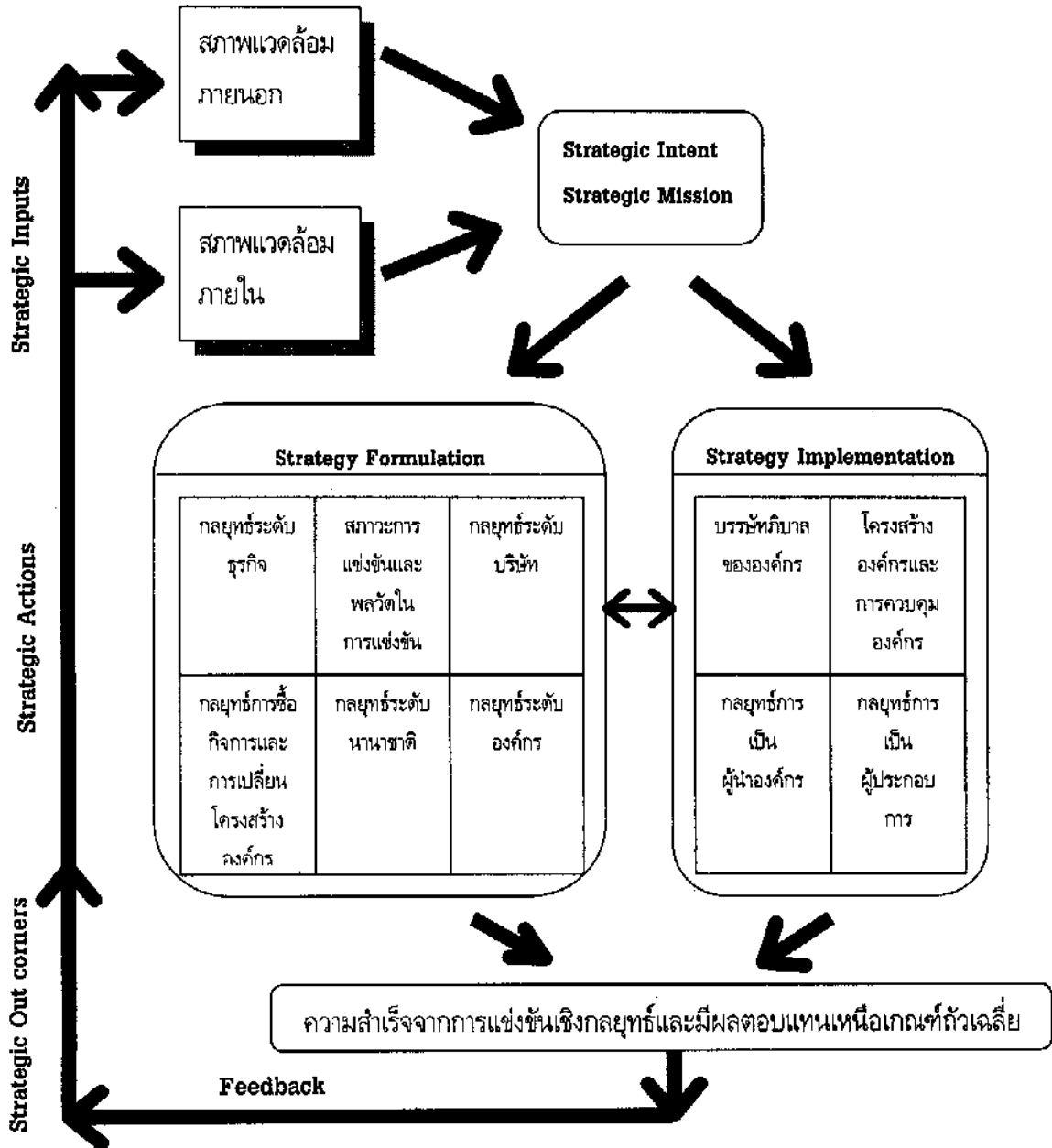
จะต้องครบสูตร ซึ่งประกอบด้วยคำมั่นสัญญา การตัดสินใจและการปฏิบัติ ด้วยแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และหา ผลตอบแทนเหนือเกณฑ์เฉลี่ย กลยุทธ์อื่น ๆ ที่สัมพันธ์กันเป็นผลได้จากการวิเคราะห์ ของสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้มีการวาง กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ในอีกนัยหนึ่งการวางแผนปฏิบัติการ กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการ

แข่งขันเชิงกลยุทธ์และได้ผลตอบแทนเหนือเกณฑ์เฉลี่ย ดังนั้นกระบวนการจัดการเชิงยุทธ์ต้องสามารถรับมือกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด และใช้โครงสร้างการแข่งขันให้ไปด้วยกันได้กับความเปลี่ยนแปลงของบริษัทในด้านทรัพยากร สมรรถภาพ และความสามารถซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างกลยุทธ์ การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งมีการวางแผนอย่างดี

สิ่งแรก การที่จะปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้ผลสำเร็จและสามารถรักษากลยุทธ์การแข่งขันไว้ได้จะต้องอาศัยความทุ่มเทของผู้จัดการ พนักงาน ทั่วองค์กรอย่างต่อเนื่อง ข้อที่สองต้องทราบถึงรูปแบบและลักษณะการแข่งขันของศตวรรษที่ 21 ซึ่งเกิดขึ้นเพราะเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีเป็นสาเหตุสำคัญ รูปแบบและลักษณะการแข่งขันก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค (Opportunities & Threats) ซึ่งบริษัทต่าง ๆ ต้องต่อสู้ฟันฝ่ากับการแข่งขันที่ท้าทาย

รูปแบบจำลอง 2 รูปแบบ ซึ่งจะชี้แนะกลยุทธ์ที่ต้องการ เพื่อเลือกแผนปฏิบัติการที่จำเป็นให้ได้ผล เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ รูปแบบจำลองแรกจะเกี่ยวกับองค์การทางอุตสาหกรรม (Industrial Organization) ซึ่งให้ข้อเสนอแนะว่า สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นตัวกำหนดหลักหรือเป็นปัจจัยหลักของการกำหนดแผนปฏิบัติการของกลยุทธ์ ข้อสำคัญของแบบจำลองนี้คือความพยายามที่จะค้นให้พบปัญหาและวิธีการแข่งขันให้สำเร็จในโลกอุตสาหกรรมที่มีเสน่ห์และสร้างผลกำไร

รูปแบบจำลองที่สอง จะเกี่ยวกับทรัพยากรของบริษัทซึ่งจะเสนอแนะว่า ทรัพยากรและความสามารถของบริษัทส่วนที่สำคัญที่สุดก็คือส่วนที่จะต้องเชื่อมต่อหรือประสานกับกลยุทธ์การแข่งขัน จะแสดงให้เห็นว่าถ้าสามารถใช้รูปแบบจำลองทั้ง 2 ร่วมกันแล้วบริษัทก็จะสามารถมีปัจจัยที่จะสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการได้สำเร็จอย่างดี การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะช่วยให้บริษัทมีข้อมูลเพียงพอที่จะพัฒนาจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ และการสำรวจกลยุทธ์



ภาพ 1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

ความสำเร็จจากการแข่งขันเชิงกลยุทธ์และมีผลตอบแทนเหนือเกณฑ์เฉลี่ยเป็นสิ่งที่ท้าทายไม่เฉพาะกับบริษัทใหญ่อย่าง IBM แต่กับบริษัทเล็ก ๆ อย่างเช่น บริษัทขายปลีก คอมพิวเตอร์ หรือร้านซักแห้งก็เช่นเดียวกัน การประกอบกิจการของบางบริษัทอย่าง Brinker International, eBay และ Southwest Airlines ต่างก็สามารถทำได้ในแง่ของกลยุทธ์การจัดการแบบใหม่และเอาชนะความท้าทายนั้น

สำหรับบริษัทอื่น ๆ นั้นความท้าทายก็มีมากในรูปแบบของการแข่งขัน เช่น บริษัท Cisco Systems ได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปี 1990 ผลประกอบการโดยรวมของ Cisco อยู่ในกลุ่มของพวกที่มีผลประกอบการดีที่สุดที่สุด และอยู่ในกลุ่มของสุดยอด 10 บริษัท ในรอบ 10 ปี ที่ราคาหุ้นในตลาดเพิ่มขึ้นเกินกว่า 10,000 เปอร์เซ็นต์ แต่พอมาถึงปี 2001 Cisco ประสบปัญหาที่ราคาหุ้นในตลาดตกลงอย่างมาก นักวิจารณ์กล่าวว่า เป็นเพราะกลุ่มผู้จัดการของ Cisco ไม่รู้วิธีการจัดการในยุคเศรษฐกิจตกต่ำ และไม่ได้แก้ไขปัญหานั้นกับความเปลี่ยนแปลงในทางตรงข้ามผู้บริหารระดับสูงของ Cisco กลับแก้ไขว่าแผนกลยุทธ์ปฏิบัติการอันใหม่จะทำให้ Cisco สามารถสร้างผลประกอบการให้ดีขึ้นได้ในระยะยาว

ความล้มเหลวทางธุรกิจที่จริงแล้วเป็นเรื่องธรรมดา ตัวอย่างเช่น ในปี 2000 มีบริษัทธุรกิจในอเมริกาจำนวน 35,325 บริษัท ที่ยื่นต่อศาลขอล้มละลายและในปี 2001 มีมากกว่า 40,000 บริษัท เนื่องจากข้อมูลของการเปิดบริษัทใหม่และการปิดบริษัทไม่สมบูรณ์ ดังนั้นคาดว่าจำนวนของบริษัทที่ต้องเลิกกิจการน่าจะมีมากกว่าตัวเลขที่ทางการแจ้งไว้ ซึ่งจากตัวเลขทางสถิติเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จทางการแข่งขันนั้นไม่ยั่งยืน

การมีความสำเร็จในผลประกอบการเป็นสิ่งไม่ยั่งยืน เช่นกรณี Levi Strauss ซึ่งเคยเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสูงสุด มียี่ห้อสินค้ามีชื่อเสียงทั่วโลก และมีฐานะการเงินแข็งแกร่งในช่วงกลางปี 1997 ซึ่งอยู่ในยุคเศรษฐกิจเฟื่องฟู Levi Strauss กลับประกาศว่าจะปิดโรงงาน 29 แห่ง และปลดพนักงานออกจำนวนมากกว่า 16,000 คน ซึ่งเป็นประกาศปลดอย่างเป็นทางการครั้งแรก ในประวัติศาสตร์ Levi Strauss ได้ดำเนินแผนงานผิดพลาดหลายอย่างแต่ความผิดพลาดร้ายแรงที่สุดก็คือ Levi Strauss ไม่สามารถปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดเสื้อผ้าได้ ผลก็คือทำให้คู่แข่งอย่าง GAP และ Tommy Hifiger สามารถ

ช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่สำคัญไม่ได้ คู่แข่ง Levi ขายเสื้อผ้าที่มีแบบให้เลือกมากกว่า และตรงกับรสนิยมของตลาด รวมถึงการจัดตั้งร้านขายปลีกในแนวคิดใหม่ จากตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ที่อ่อนแอ และไม่มีประสิทธิภาพคือ สาเหตุหลักของความไม่ยั่งยืนของความสำเร็จ

คู่แข่งของ Levi อย่างเช่น GAP ประสบกับภาวะถดถอย และปัญหาหลังจากที่ได้ล้มเหลวกับความสำเร็จอยู่ระยะหนึ่ง การเจริญเติบโตของ GAP เกิดจากการขยายสาขาใหม่ ๆ อยู่เสมอ แต่ยอดขายต่อร้านลดลงในปี 2000 และ 2001 ซึ่งในปี 2001 นั้น GAP ประกาศลดคนงานลง 7 เปอร์เซ็นต์ และงดการเปิดสาขาใหม่ ๆ ลง

ปัญหาของการวางแผนกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นกับธุรกิจอื่น ๆ และทำให้ผลประกอบการลดลงอย่างมากมาย เช่น Xerox, eBay

จากการสำรวจพบว่าเหล่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Chief Executive Office) ไม่ได้มุ่งเน้นการทำกำไรสูงสุดและต่อเนื่องเป็นเป้าหมายหลัก โดยจัดให้อยู่เป็นเป้าหมายลำดับที่ 6 การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและรอบคอบจะถูกจัดให้เป็นเป้าหมายลำดับที่สี่ที่จะทำให้บริษัทมีชื่อเสียง และเป็นที่น่าเชื่อถือต่อไปในอนาคต การสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ความซื่อสัตย์ ความเป็นผู้นำทางธุรกิจ และสร้างสินค้าคุณภาพพร้อมบริการที่ดี ส่วนการสร้างผลกำไรต่อเนื่องกลับเป็นเป้าหมายรอง ซึ่งลำดับของเป้าหมายเหล่านี้มักจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ว่าสินค้าหรือบริการจะดีเพียงใดบริษัทก็ต้องเลือกใช้กลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บางบริษัทที่สร้างปัญหาให้แก่ตนเองโดยจัดวางแผนกลยุทธ์ที่ผิดพลาดหรืออาจวางแผนกลยุทธ์ที่ดีแต่มีแผนปฏิบัติที่ย่ำแย่ Xerox เอง มีโอกาสดีมก ๆ ที่จะเป็นผู้นำทางสินค้า ด้านเทคโนโลยี ที่ Xerox พัฒนาขึ้นมา (Innovation) แต่กลับปรากฏว่า Xerox ไม่ได้ฉวยโอกาสไว้ และยังเสียตำแหน่งผู้นำในตลาดเครื่องถ่ายเอกสารให้ผู้อื่นอีกด้วย

ความท้าทายของการจัดการเชิงยุทธ์ Andrew Grove อดีต CEO ของ Intel ให้ข้อสังเกตไว้ว่าจะมีแต่บริษัทซึ่งตระหนัก และหวาดระแวงเท่านั้นที่จะอยู่รอด และประสบผลสำเร็จ ทุกบริษัทสมควรจะต้องสำรวจและประเมินสภาวะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้องได้อย่างไร กลยุทธ์เป็นสิ่งซึ่ง

ประมวลไว้ทั้งคำมั่นสัญญาและรูปแบบแผนปฏิบัติการที่จะทำให้ขยายขีดความสามารถของบริษัทและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน การเลือกใช้กลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งหมายถึงว่าบริษัทได้เลือกแนวทางปฏิบัติไว้แล้ว และผู้บริหารก็ได้เลือกแผนปฏิบัติของการแข่งขันไว้แล้วเช่นกัน

บริษัทอาจเลือกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หรือเลือกกลยุทธ์ที่ไร้ประสิทธิภาพ เป็นไปได้ทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น Xerox เลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่พัฒนาและนำการตลาดตัวสินค้าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer) และ Laser Printer ซึ่งก็เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่ผิดพลาด

Andrew Grove ได้พูดไว้ว่า Intel จึงเป็นบริษัทที่กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเองเพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน สำหรับ Intel และ บริษัทอื่นที่แข่งขันกันอยู่ในรูปแบบของศตวรรษที่ 21 Andrew Grove เชื่อว่า หัวใจสำคัญที่จะสำเร็จคือ การพยายามทำสิ่งที่เป็นไปได้ และนั่นคือ การทำนายสิ่งที่คาดไม่ถึง (Unexpected) และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เหนือคู่แข่ง

กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน (Strategic Focus)

The Impermanence of Success

ในโลกธุรกิจไม่มีอะไรที่จะรับประกันความสำเร็จ บริษัทเก่าแก่ที่มีความมั่นคงอย่าง Xerox ก็เคยประสบปัญหา Xerox เป็นบริษัทซึ่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายด้วยตราของ Xerox จากเครื่องถ่ายเอกสาร บางคนอาจไม่รู้ว่าคุณยิวิจัยของ Xerox ที่ Palo Alto Research Center ซึ่งจัดตั้งขึ้นเมื่อในปี 1970 นั้นเป็นที่กำเนิดของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล Laser Printer และ Internet ซึ่งเทคโนโลยีทุกอย่างที่พัฒนาขึ้นมาถูกนำไปขยายผลและใช้ประโยชน์โดยผู้อื่นทั้งสิ้น ผู้บริหารของ Xerox เองไม่ได้เล็งเห็นถึงคุณค่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจากห้องทดลองของ Xerox เอง ผลของการที่ Xerox ไม่รู้ถึงอนาคตจะเห็นได้จากการที่ Hewlett Packard แผนกผลิตและขาย Printer มีรายได้มากกว่าของ Xerox ทั้งบริษัท

Xerox แม้ว่าจะดำเนินงานผิดพลาดทางกลยุทธ์แต่ Xerox ก็มีรายได้จากสายงานอื่น เช่นในปี 1990 ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ คือเครื่องถ่ายเอกสารแบบ Digital และสามารถสร้างตลาดใหม่ที่มีผลกำไรงาม เครื่องถ่ายเอกสาร Digital

กลายเป็นธุรกิจมูลค่า 3 พันล้านเหรียญต่อปีของ Xerox แต่ Xerox ก็ได้ขยายธุรกิจไปในด้านธุรกิจการเงินโดยเริ่มซื้อ Crum&Foster ในปี 1983 แต่ไม่เหมือนธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสาร เพราะ Xerox ต้องประสบความล้มเหลวและเริ่มทิ้งธุรกิจการเงินในปี 1993 และในปี 1998 ชาย Crum&Foster โดยขาดทุนมหาศาล

Xerox ได้ว่าจ้าง Rick Thoman ซึ่งเคยอยู่ที่ IBM ให้มาเป็น Chief Operating Officer (COO) ในปี 1997 และได้รับแต่งตั้งให้เป็น CEO ในปี 1999 และ CEO คนเดิมคือ Pail Allaire ไปเป็นประธานบอร์ด ในระหว่างนี้ Allaire และ Thoman เกิดความขัดแย้งในเรื่อง การจัดการวางแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงบริษัท ผลก็คือ Xerox ดำเนินนโยบายผิดพลาดมากขึ้น และเริ่มสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดของเครื่องถ่ายเอกสารซึ่งเป็นธุรกิจหลักของ Xerox แม้ว่าราคาหุ้นในตลาดของ Xerox จะพุ่งขึ้นไปถึง 64 เหรียญหลังจากที่ Thoman เข้ามาเป็นไม่นานแต่เขาก็ถูกปลดออกไปปลายปี 2000 หลังจากที่มีการคาดคะเนว่าฐานะการเงินของ Xerox ลินหวัง

Allaire กลับมาดำรงตำแหน่ง CEO อีกครั้ง เป็นระยะสั้น ๆ ผลประกอบการขายบริษัทก็ยังคงต่ำอย่างต่อเนื่อง ในปี 2001 ราคาหุ้นในตลาดตกมาเหลือเพียง 7 เหรียญต่อหุ้น หุ้นโดยรวมราคาลดลง 38,000 ล้านดอลลาร์ และ Anne Mulcahy มาเป็น CEO แทน Allaire ซึ่ง Anne Mulcahy ประกาศทันทีจะลดค่าใช้จ่ายของ Xerox ลงหนึ่งพันล้านเหรียญและประกาศว่าบริษัท Xerox มีอนาคตที่ดี แต่ไม่สามารถแก้ข้อข้องใจของนักสังเกตการณ์ได้

บริษัท e Toys เคยประสบความสำเร็จอย่างสูงในฐานะบริษัทขายของเล่นผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งเริ่มธุรกิจในปี 1997 และขยายตัวอย่างรวดเร็วและเริ่มเป็นคู่แข่งชั้นนำในตลาดเช่น TOY "R" US ซึ่งในความเป็นจริง e Toys สามารถคุมส่วนแบ่งทางการตลาดได้มากกว่าก่อนที่ TOY "R" US จะสามารถตอบโต้ได้โดยการเปิดแผนกขายผ่านอินเทอร์เน็ตของตัวเอง แม้ว่า e Toys จะมียอดขายสูงถึง 182 ล้านดอลลาร์แต่ก็มีขาดทุนสะสมสุทธิสูงถึง 76 เหรียญต่อหุ้นลงมาจนแทบจะไม่มีค่าสินค้าคงคลังและทรัพย์สินอื่น ๆ ถูกซื้อไปโดย KB Toys ผ่านการประมูลเลหลัง ซึ่ง KB Toys ก็เปิด Website e Toys เพื่อค้าขายบนอินเทอร์เน็ตอีกครั้งในปีถัดไปไม่ร่วงปี 2001

5. ขอบเขตของการแข่งขันในยุคศตวรรษที่ 21

(The 21st Century Competitive Landscape)

พื้นฐานของการแข่งขันทางอุตสาหกรรมของโลกได้เปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่เคยหยุดมีแต่จะเพิ่มขึ้น แม้กระทั่งการกำหนดขอบเขตของอุตสาหกรรมก็เป็นความท้าทาย

ปัจจุบันระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสาร ได้ทำให้คำจำกัดความของคำว่าธุรกิจทางโทรศัพท์แปรเปลี่ยนไปมากเพียงใด ในอนาคตเราอาจจะพบว่าบริษัทอย่าง ABC, CBS, NBC และ HBO จะต้องแข่งขันกันไม่เฉพาะระหว่างกันเองเท่านั้น แต่อาจจะไปแข่งขันกับ AT&T, Microsoft, SONY และอื่น ๆ อีกด้วย

ลักษณะเฉพาะอื่น ๆ ของขอบเขตแนวทางการแข่งขันในยุคศตวรรษที่ 21 ก็สำคัญเช่นเดียวกัน ทรัพยากรตามรูปแบบเดิมที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น Economies of Scale และบโฆษณาก่อนใหญ่ ทั้งสองอย่างจะไม่ใช่ปัจจัยหลักดังเช่นที่เคยเป็น โดยเฉพาะการจัดการหรือบริการในกรอบตามจารีตประเพณีนิยมแบบเดิมไม่อาจนำบริษัทไปสู่กลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพได้ **บุคคลในระดับผู้จัดการจะต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่ให้มีความยืดหยุ่นรวดเร็ว สร้างสรรค์ เป็นการผสมผสานความคิด และจะต้องต่อสู้กับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา** สภาวะและเงื่อนไข ซึ่งเงื่อนไขหรือภาวะของรูปแบบการแข่งขันทำให้ธุรกิจสมัยใหม่มีอันตรายรอบตัว หนึ่งในอันตรายนั้นคือ การลงทุน ซึ่งจะต้องขยับระดับเพิ่มขึ้นไปเป็นการแข่งระดับโลก (Globe Scale) และต้องการทุนมหาศาล และถ้าเกิดล้มเหลวผลลัพธ์จะเลวร้ายอย่างยิ่ง

Hypercompetition เป็นนิยามที่มักจะใช้เรียกความเป็นจริงของรูปแบบการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 Hypercompetition เป็นผลมาจากแรงขับเคลื่อนของการดำเนินกลยุทธ์แข่งขันทั่วโลกและการต่อสู้ในการพยายาม**สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ** เป็นภาวะของการเพิ่มระดับการแข่งขันสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยการแข่งขันจะแข่งขันกันในด้านราคาและคุณภาพ (Price Quality) และแข่งกันในด้าน Know How และพยายามเป็นเจ้าของในตลาดและยังแข่งขันในด้านปกป้องตลาดของตนหรือรุกรานตลาดของผู้อื่น ในตลาด Hypercompetition Market และรูปแบบใหม่ของการแข่งขันในศตวรรษ 21 ปัจจัยสำคัญ 2 สิ่งคือ เศรษฐกิจไร้พรมแดน

(Global Economy) และเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างรวดเร็ว

เศรษฐกิจไร้พรมแดน (Global Economy)

เศรษฐกิจไร้พรมแดนคือ สินค้า บริการ ผู้คน ความชำนาญ และความรู้ ซึ่งเคลื่อนย้ายอิสระข้ามพรมแดนทางภูมิศาสตร์ เป็นอิสระจากข้อผูกมัดต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ภาษีศุลกากร เป็นเศรษฐกิจไร้พรมแดน เป็นสาเหตุที่ขยายขอบเขตของภาวะแวดล้อมของการแข่งขัน และพร้อมทั้งเป็นต้นเหตุให้ภาวะแวดล้อมของการแข่งขันมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย โอกาสและความท้าทายจะสัมพันธ์กันกับเกิดขึ้นของเศรษฐกิจไร้พรมแดน ตัวอย่างเช่น ปัจจุบันนี้ยุโรปเป็นตลาดใหญ่ที่สุดแทนที่จะเป็นสหรัฐฯ โดยมีลูกค้าประมาณ 700 ล้านราย และตลาดยุโรปมี GDP 8 ล้านเหรียญ เท่า ๆ กับของสหรัฐฯ นอกจากนี้ในปี 2015 GDP รวมของประเทศจีนจะมีมากกว่าของประเทศญี่ปุ่น ถึงแม้ว่ารายได้ต่อหัวจะต่ำกว่าก็ตาม ในช่วงปีที่ผ่านมา ประเทศในยุโรปและมีหลายประเทศในเอเชีย โดยเฉพาะสิงคโปร์ และฮ่องกงซึ่งปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของประเทศจีนมีตำแหน่งคงที่เดิม ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในลำดับที่ดีถ้าคิดถึงว่าเอเชียเพียงจะประสบภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ในปลายทศวรรษที่ 1990 ญี่ปุ่นโซครายที่ปัญหาทางเศรษฐกิจลากยาวมาถึงศตวรรษที่ 21 และปัญหาเหล่านี้ก็สร้างผลกระทบให้กับสภาวะเศรษฐกิจของภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้

ความสามารถประสบผลสำเร็จในการแข่งขันทำให้ประชาชนประเทศนั้น ๆ มีมาตรฐานการครองชีพสูงขึ้นความเชื่อว่าการลงทุนต่าง ๆ (Entrepreneurial Activity) จะยังมีอิทธิพลต่อมาตรฐานการครองชีพในศตวรรษที่ 21 ตัวอย่างเช่น มีรายงานซึ่งกล่าวถึงอันดับความสามารถการแข่งขันของยุโรปและให้ข้อสรุปว่า "เป็นเพราะยุโรปสามารถสร้างธุรกิจใหม่ ๆ และขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วทำให้ยุโรปสามารถมีความเป็นอยู่ดีขึ้น" ซึ่งบทบาทของนักลงทุนและเจ้าของกิจการ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศก็คือการรวบรวมกลยุทธ์การแข่งขันของ บริษัทต่าง ๆ ในการค้าขายในระบบเศรษฐกิจไร้พรมแดน การที่จะสามารถแข่งขันได้บริษัทจะต้องมองตลาดโลก ตัวอย่างเช่น Procter & Gamble เชื่อว่ายังมีโอกาสที่จะขยายตัวในตลาดนานาชาติได้เพราะสินค้าเครื่องใช้ในบ้าน (Household Product) ในตลาดโลกยังเติบโตไม่ถึงจุดอิ่มตัว

6. อุตสาหกรรมแบบไร้พรมแดน (The March of Globalization)

ในตลาดโลกและอุตสาหกรรมแบบไร้พรมแดน เราสามารถหาแหล่งเงินทุนจากประเทศหนึ่ง และนำไปซื้อวัตถุดิบจากอีกประเทศหนึ่งได้ และเครื่องมือเครื่องจักรการผลิตอาจจะซื้อจากประเทศหนึ่ง และผลิตเพื่อขายผลผลิตให้กับอีกประเทศหนึ่ง โลกภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดนเป็นตัวขยายโอกาสให้แก่บริษัทต่าง ๆ ที่จะแข่งขันกันในรูปแบบและขอบเขตของการแข่งขันในศตวรรษที่ 21

ตัวอย่างเช่น Wal-Mart เป็นบริษัทซึ่งพยายามหา**วิธีจัดการให้มีการขยายปลีกแบบไร้พรมแดน**โดยใช้นโยบายราคาทั่วโลก (Global Pricing) ทรัพยากรทั่วโลก (Global Sourcing) และระบบการขนส่งและจัดเก็บสินค้าทั่วโลก

Global Logistics (การลงทุนในต่างประเทศ) ของ Wal-Mart แรกเริ่มจะอยู่ที่ แคนาดา และเม็กซิโก เพราะมีอาณาเขตใกล้กับกับสหรัฐฯ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันทาง Wal-Mart ก็ได้เข้าไปลงทุนในอาร์เจนตินา บราซิล อินโดนีเซีย และจีน เมื่อสิ้นปี 2000 Wal-Mart กลายเป็นผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดในโลก

การขยายตัวของตลาดและอุตสาหกรรมในรูปแบบโลกภิวัตน์ทำให้ความคิดที่ว่าบริษัทใดบริษัทหนึ่งเป็นธุรกิจของประเทศนั้นประเทศนี้เริ่มจะเลือนหายไป ตัวอย่างเช่น Daimler Benz ซึ่งเป็นบริษัทแม่ของ Mercedes Benz รวมตัวเข้ากับ Chrysler Corporation ทำให้เกิด Daimler Chrysler ซึ่งมีนโยบายให้บริษัทลูกเดิมขยายธุรกิจทั่วโลก FORD ก็ได้ดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดียวกันโดยเข้าซื้อแผนกรถยนต์ของ VOLVO ซึ่งทำให้ ณ ปัจจุบัน FORD มียี่ห้อรถยนต์ซึ่งเป็น Global Brand อยู่ 6 ยี่ห้อคือ FORD , LINCOLN, MERCURY, JAGUAR, MAZDA และ ASTON MARTIN ซึ่ง Ford ใช้การรวมยี่ห้อเหล่านี้ในการจัดซื้อชิ้นส่วนและใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้ถูกลง (Economies of Scale) ซึ่งรวมเป็นต้นทุนประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนรถ

แม้ว่าบริษัทยักษ์ใหญ่ของสหรัฐฯ จะได้แข่งขันในตลาดในระดับสูงแล้วก็ตามแต่ก็ไม่ใช่ว่าทุกบริษัทจะมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติเชิงรุกต่อโอกาสที่มีอยู่ในตลาดโลก การต่อสู้ในตลาดโลกภิวัตน์ทำให้บริษัทต่าง ๆ ยกระดับมาตรฐานในหลายมิติรวมทั้ง คุณภาพ ต้นทุน จำนวนผลผลิต (Productivity) การออกสินค้าใหม่ และการปฏิบัติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้มาตรการเหล่านี้ก็ได้หยุดยั้ง

เพียงเท่านั้น ยังมีความพยายามที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาในขณะที่ผู้ประกอบการยอมรับว่าการยกระดับมาตรฐานต่าง ๆ นั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายจึงต้องพยายามปรับปรุงทั้งของบริษัทและของพนักงาน ดังนั้นในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 บริษัทที่สามารถปรับปรุงตัวให้เหมาะกับสถานะเท่านั้นจึงจะอยู่รอด

ในหลาย ๆ กรณี บริษัทที่มีกลยุทธ์การแข่งขันดีคือบริษัทที่รู้วิธีที่จะหาผลกำไรจากภายในประเทศในอัตราที่ใกล้เคียงกับการค้าขายในตลาดโลก ซึ่งในความเป็นจริงก็คือบริษัทเหล่านั้นสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่เห็น ๆ ภายในประเทศและขณะเดียวกันได้ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมเพื่อขยายตัวเข้าไปในตลาดโลกและบริษัทเหล่านี้จะมีความรู้สึกไวต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในตลาดโลก และจะเลือกใช้กลยุทธ์อย่างระมัดระวัง

7. เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

(Technology and Technological Changes)

มีแนวโน้มและเงื่อนไขอยู่ 3 ประการที่เทคโนโลยีได้กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน

7.1 อัตราการที่เพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการแพร่กระจาย (Increasing Rate of Technological Change and Diffusion) จะเห็นได้ว่าทั้งอัตราการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าของ Technology และความเร็วที่ Technology ใหม่ ๆ เหล่านี้แพร่หลายออกไปเป็นไปอย่างก้าวกระโดดในช่วง 15 ถึง 20 ปีที่ผ่านมา ลองพิจารณาจากข้อมูลต่อไปนี้

โทรศัพท์ใช้เวลาถึง 35 ปี กว่าที่คนอเมริกาจะมีโทรศัพท์จำนวน 25 เปอร์เซ็นต์ ในบ้านทั้งหมด ส่วนโทรทัศน์ใช้เวลา 26 ปี วิชยุใช้เวลา 22 ปี Personal Computer 16 ปี ส่วน Internet ใช้เวลาแค่ 7 ปี

Perpetual Innovation (นวัตกรรมที่พัฒนาตลอดกาล) เป็นนิยามที่ใช้อธิบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีการพัฒนาของใหม่ทดแทนของเดิมอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งจากการที่เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถกระจายไปอย่างแพร่หลายได้อย่างรวดเร็วทำให้อายุของผลิตภัณฑ์ในตลาดค่อนข้างสั้น (Product Life) และทำให้การที่สามารถทำสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วก็จะเป็นเครื่องมือสุดยอดเยี่ยมสำหรับการแข่งขัน ซึ่งในความเป็นจริงเมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

กลายเป็นสิ่งซึ่งคงความเด่นอยู่ได้ไม่นานเพราะอัตราการกระจายเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว การนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดได้อย่างรวดเร็วก็จะกลายเป็นจุดเด่นของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

สิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความรวดเร็วในการกระจายเทคโนโลยีมีหลักฐานบางชิ้นชี้ให้เห็นว่าใช้เวลาเพียงแค่ 12 ถึง 18 เดือน สำหรับบริษัทบางแห่งที่จะรวบรวมข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยและงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ในเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์คู่แข่งบางครั้งอาจลอกเลียนแบบกลยุทธ์และแบบปฏิบัติได้ภายในไม่กี่วัน ตัวอย่างเช่น ลองพิจารณาดูว่าถ้าการวางตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ Personal Computer 75 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายจะทำได้ภายใน 90 วันแรก ถึงแม้จะมีการป้องกันการลอกเลียนแบบได้ก็เฉพาะในอุตสาหกรรมยาและเคมี และในความเป็นจริงมีบริษัทหลายแห่งที่ทำธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ก็ไม่จดสิทธิบัตรเพื่อป้องกันการเลียนแบบ

ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีก็คือการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีการแตกแขนงออกไปมากมายซึ่งเป็นตัวทำลายคุณค่าของเทคโนโลยีตัวเดิม ๆ และเป็นการสร้างตลาดใหม่ ๆ ซึ่งบางคนเรียกเหตุการณ์แบบนี้ว่า Schumpeterian Innovation (นวัตกรรมแบบ Schumpeterian) ซึ่งเป็นแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์ผู้มีชื่อเสียง Joseph A. Schumpeter ซึ่งให้ข้อคิดเห็นว่านวัตกรรมเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นมาบนพื้นฐานของการทำลายคือเทคโนโลยี ปัจจุบันจะถูกทดแทนโดยของใหม่ บางคนเรียกผลงานแบบนี้ว่าเป็นนวัตกรรมแบบทะลุทะลวง (Breakthrough Innovation) ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการใช้ Internet ในเชิงการค้าเป็นตัวอย่างของการแตกแขนงของเทคโนโลยี (Disruptive Technology)

7.2 ยุคข้อมูลข่าวสาร (The Information Age)

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในไม่กี่ปีที่ผ่านมา คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล โทรศัพท์เคลื่อนที่ ความเฉลียวฉลาดที่ถูกสร้างขึ้นมา (Artificial Intelligence) หมายถึง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่สร้างสภาวะเหมือนจริง (Virtual Reality) และการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นตัวอย่างที่ยกมาให้เห็นถึงการใช้ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งสำคัญคือมนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างมี

ประสิทธิภาพกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในการสร้างมิติต่าง ๆ ให้แก่อุตสาหกรรม

บริษัทต่าง ๆ ได้สร้างเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเชื่อมบริษัทกับลูกค้า กับ พนักงาน ผู้ขายสินค้าและผู้จัดส่งวัสดุ เครือข่ายเหล่านี้ออกแบบไว้เพื่อให้ทำธุรกิจ บนอินเทอร์เน็ตได้และเรียกว่า E-Business ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่เช่นใน สหรัฐฯ เมื่อปี 2000 การค้าบนอินเทอร์เน็ตมีตัวเลขถึง 251 พันล้านเหรียญ (สองแสนห้าหมื่นหนึ่งพันล้านเหรียญ) กระจดจาก 7.8 พันล้านเหรียญ (เจ็ดพันแปดร้อยล้านเหรียญ) ในปี 1997 และคาดการณ์กันว่า E-Business จะมีจำนวน เป็น 75 ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ของ GDP ของสหรัฐฯ และคาดว่าในปี 2002 จะมี บริษัท 93 เปอร์เซ็นต์ ของทั้งหมดจะทำการค้าอย่างน้อยบางส่วนบนอินเทอร์เน็ต ซึ่งในยุโรป การค้า E-Business จะต้องใช้เวลาในการพัฒนานานกว่า และคาดการณ์ว่า จะมีจำนวนเพิ่มขึ้น 300 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2002 หรือเป็นมูลค่าประมาณ 67.6 พันล้านเหรียญ (หกหมื่นเจ็ดพันหกหรือล้านเหรียญ)

ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการกระจายแพร่หลายจะยังคงมี อัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะมีผู้ใช้เพิ่มขึ้น เป็น 278 ล้านเครื่อง ภายในปี 2010 ราคาของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารจะลดลง พร้อมทั้งความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจะเพิ่มขึ้น ซึ่งเราจะได้เห็นในการ แข่งขันของศตวรรษที่ 21 การแพร่ขยายตัวของระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งต้นทุนไม่แพง และความสามารถในการเชื่อมต่อกับทั่วโลกผ่านเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์ร่วมกัน ทั้ง 2 อย่างมีส่วนช่วยให้การแพร่ขยายเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารได้กว้างขวางและ รวดเร็วขึ้น ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเพื่อการแข่งขันนั้น ทุกบริษัททุกขนาดทั่วโลกก็สามารถใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นบริษัท ยักษ์ใหญ่จากยุโรป ญี่ปุ่น หรือ อเมริกาเหนือ

ระบบอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถจัดส่งข้อมูลไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ใน ทุก ๆ พื้นที่ และความสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ตามความต้องการในต้นทุนต่ำ ทำให้บริษัทและอุตสาหกรรมต่าง ๆ มีโอกาสเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้ค้าปลีกได้ใช้ อินเทอร์เน็ตเสนอขายสินค้าให้แก่ผู้ซื้อได้ในพื้นที่ต่าง ๆ พร้อมกัน และจากอิทธิพล ของการแผ่ขยายของการค้าแบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือ E-Business ได้ก่อให้เกิด

วัฒนธรรมรูปแบบใหม่เรียกว่า E-Culture ซึ่งก็มีผลต่อวิธีการจัดการของเหล่าผู้จัดการ แนวคิดรูปแบบองค์กร และการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

7.3 ความเข้มข้นในการเพิ่มความรู้ (Increasing Knowledge Intensity)

ความรู้ (ข้อมูลข่าวสาร ความเฉลียวฉลาดและความชำนาญ) เป็นรากฐานเทคโนโลยี และการนำเทคโนโลยีไปใช้งาน ในรูปแบบการแข่งขันในศตวรรษ 21 ความรู้เป็นทรัพยากรสำคัญอย่างยิ่งขององค์กร และเป็นแหล่งกำเนิดที่สำคัญของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นบริษัทต่าง ๆ พยายามปรับเปลี่ยนความรู้ของพนักงานแต่ละคนให้เป็นทรัพย์สินขององค์กร บางคนโต้แย้งว่าคุณค่าของทรัพย์สินที่เป็นนามธรรมรวมทั้งความรู้ (Knowledge) จะเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนกับมูลค่า ผู้ถือหุ้นทั้งหมดความเป็นไปได้ที่จะมีความสำเร็จ กลยุทธ์การแข่งขันในสนามแข่งศตวรรษที่ 21 จะมีอัตราสูงขึ้น สำหรับบริษัทที่รู้ว่าคุณมออยู่รอดของบริษัทนั้นอยู่กับความสามารถที่จะเชื่อว่าเอาความฉลาดมีสติปัญญาและใช้ให้นำไปสู่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ และเผยแพร่ความรู้ที่กระจายไปอย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร ซึ่งบริษัทใดที่ยอมรับความจริงในข้อนี้ก็จะมีทัศนคติความสนใจจากการที่จะเพียงแต่หาข้อมูล ก็จะต้องหาวิธีใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อมุ่งไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

การหาผลตอบแทนเหนือเกณฑ์ตัวเฉลี่ยบริษัทจะต้องสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วในสนามแข่งขัน การปรับตัวดังกล่าวจะทำได้ต่อเมื่อบริษัทสามารถพัฒนากลยุทธ์ความยืดหยุ่น (Strategic Flexibility) ซึ่งก็คือความสามารถต่าง ๆ ที่จะตอบรับกับความจำเป็นและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมของการแข่งขัน ซึ่งก็คือภาวะของความไม่แน่นอนบวกกับความเสี่ยง

บริษัทควรจะพัฒนาให้มีกลยุทธ์ความยืดหยุ่นในทุก ๆ จุดตลอดแผนปฏิบัติการ การที่จะเกิดกลยุทธ์ความยืดหยุ่นได้นั้น หลาย ๆ บริษัทพยายามทำให้เกิดภาวะชะลอตัวขององค์กร ซึ่งภาวะชะลอตัวจะเปิดโอกาสให้บริษัทมีความยืดหยุ่นที่จะตั้งรับกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ และถ้าจำเป็นจะต้องมีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ บริษัทอาจจะต้องยอมชะลอตัวเพื่อกำหนดทิศทางของบริษัทใหม่ ซึ่งการกำหนดทิศทางหรือจัดขบวนใหม่อาจจะส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การแข่งขันของบริษัทอย่างสิ้นเชิง ซึ่งโดยปกติการกำหนดทิศทางใหม่

Reorientation จะเกิดก็เพราะบริษัทนั้น ๆ มีการดำเนินการที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น บริษัทที่ผลประกอบการติดลบ ผู้ถือหุ้นก็มักจะกดดันให้ผู้บริหารดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การที่จะมีกลยุทธ์ความยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่องได้นั้นบริษัทจะต้องมุ่งพัฒนาให้คนมีความสามารถที่จะเรียนรู้ การพัฒนาคนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้บริษัทมีความชำนาญที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ และทำให้บริษัทมีความสามารถจะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ บริษัทอย่าง Excite@Home และ PSI NET ไม่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ ซึ่งบริษัททั้ง 2 แห่งได้เดินตามนโยบายที่มีช่องโหว่และผิดพลาดนานเกินไปจนกระทั่งความประสบความสำเร็จล้มเหลว บริษัทอย่าง Hewlet-Packgard ก็พยายามที่จะปรับเปลี่ยนในข้อที่จำเป็นแต่ก็เกิดปัญหามากมายจากการต่อต้านจากภายในโดยพนักงาน และเผชิญกับการตำหนิตีเดียจากภายนอก ซึ่งบริษัทเหล่านี้ประสบปัญหายุ่งยากในการที่จะปรับเปลี่ยนองค์กร แต่ก็จะต้องทำเพื่อให้อยู่รอดต่อไป

8. รูปแบบขององค์กรทางอุตสาหกรรมที่มีผลตอบแทนเหนือเกณฑ์ถัวเฉลี่ย

(The I/O Model of Above-Average Return)

นับจากปี 1996 ถึงปี 1980 มักจะถือว่าสภาวะแวดล้อมภายนอกคือตัวกำหนดหลักของการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งรูปแบบขององค์กรทางอุตสาหกรรมที่มีผลตอบแทนเหนือเกณฑ์ถัวเฉลี่ยเป็นตัวอย่างของการให้ความสำเร็จต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกโดยถือว่าเป็นตัวกำหนดแผนปฏิบัติงานขององค์กร และเชื่อว่าการดำเนินการของบริษัทจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทางอุตสาหกรรมหลายประการรวมถึงมาตรการประหยัดตามขนาดอุปสรรคของการแข่งขันในตลาด การเปลี่ยนแปลงธุรกิจ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง และระดับของความมุ่งมั่นของบริษัทต่ออุตสาหกรรมนั้น ๆ

คิดตามหลักเศรษฐศาสตร์ รูปแบบขององค์กรอุตสาหกรรมนี้จะมีข้อสมมุติฐานอยู่ 4 ข้อ

1. กำหนดให้สภาวะแวดล้อมภายนอกสร้างความกดดันและบีบบังคับให้มีการตัดสินใจเลือกแผนกลยุทธ์ที่จะต้องสร้างผลตอบแทนเหนือเกณฑ์ถัวเฉลี่ย

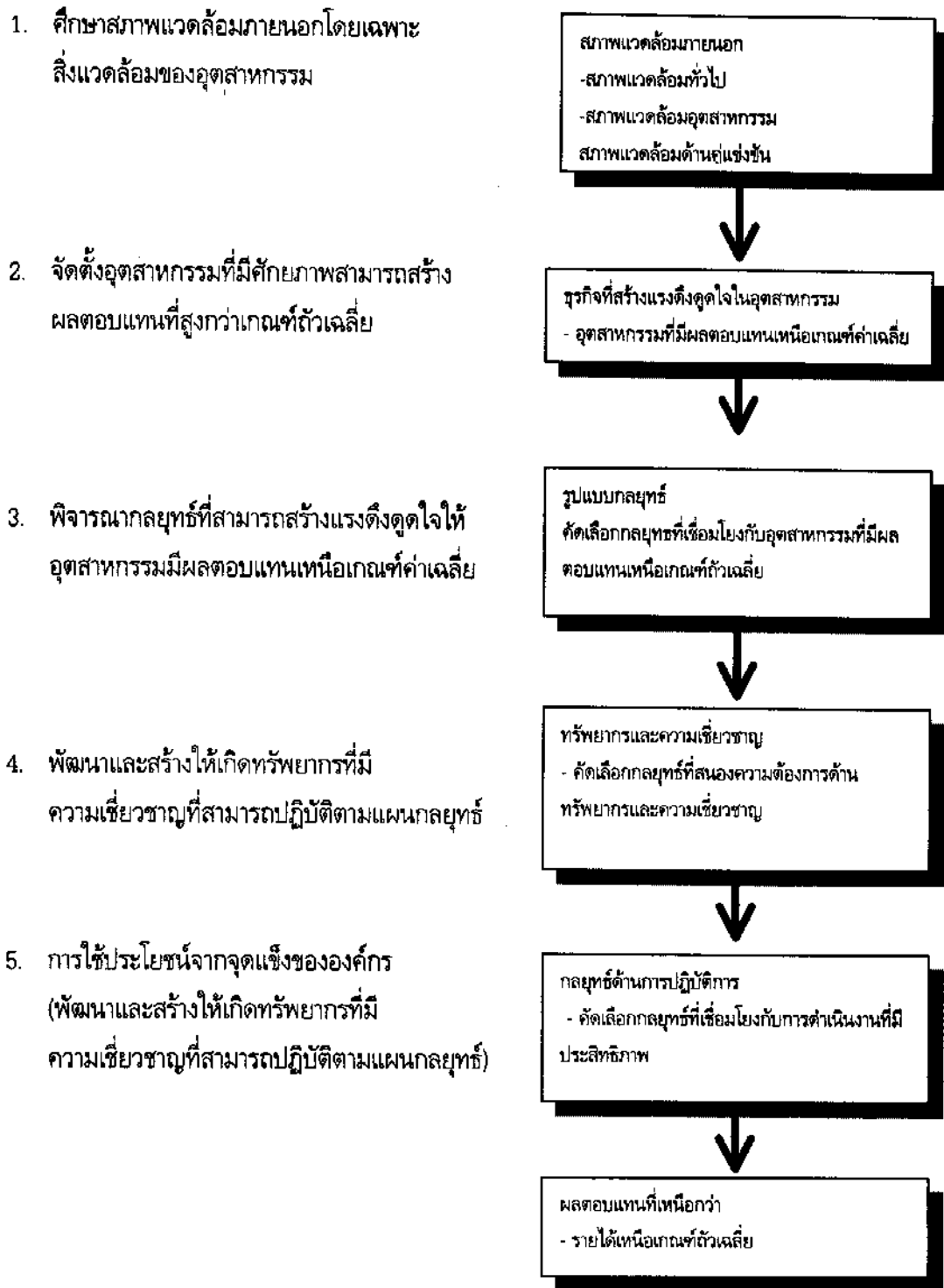
2. บริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมกลุ่มเดียวกันจะมีวิธีการดำเนินการคล้ายคลึงกันทางด้านการจัดการทรัพยากร

3. สมมุติฐานอันที่ 3 คือทรัพยากรที่ใช้เพื่อดำเนินแผนปฏิบัติการจะถูกเคลื่อนไปรอบ ๆ บริษัทเหล่านี้ และจากการถูกหมุนเวียนเคลื่อนไปเรื่อย ๆ ดังนั้นทรัพยากรบางส่วนที่อาจถูกพัฒนาขึ้นใช้ นอกเหนือจากทรัพยากรส่วนตลาดที่เคลื่อนที่จะมีอายุการใช้งานค่อนข้างสั้น

4. ผู้ทำการตัดสินใจของบริษัทจะเป็นผู้ใช้เหตุผลและมุ่งมั่นที่จะกระทำการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีนิสัยการทำการสูงสุด

Profit Maximizing Behaviors รูปแบบนี้จะให้บริษัทเลือกชนิดอุตสาหกรรมที่จะแข่งขันและเพราะว่าทุก ๆ บริษัทถูกกำหนดให้ใช้แผนดำเนินการทางทรัพยากรเหมือนกันและใช้ทรัพยากรซึ่งจะหมุนเวียนไปตามบริษัทต่าง ๆ ดังนั้นการจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจะทำได้ก็ต่อเมื่ออุตสาหกรรมสามารถทำการได้สูงสุดและเรียนรู้ที่จะใช้ทรัพยากรไปดำเนินแผนปฏิบัติการตามชนิดของอุตสาหกรรมที่เลือกไว้

การที่จะบรรลุขีดความสามารถในการแข่งขัน บริษัทจะต้องพัฒนาทรัพยากรและสมรรถภาพที่เป็นสิ่งพิเศษและการพัฒนานี้ควรจะทำภายใต้สภาวะแวดล้อมที่บริษัทจะดำเนินการ กลุ่มกิจกรรมทางการตลาดและเป็นกลุ่มทรัพยากร กิจกรรมการตลาดจะได้ศึกษาจากรูปแบบการพัฒนาและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถจะศึกษาได้จากใช้ฐานข้อมูลทรัพยากร (Resource Based Model) และผู้บริหารจะต้องรู้จักประสานรูปแบบทั้ง 2 อย่างเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ



ภาพ 2 รูปแบบการปฏิบัติการเพื่อผลตอบแทนเหนือเกณฑ์ค่าเฉลี่ย (The I/O Model of Above-Average Returns)

9. รูปแบบทรัพยากรเพื่อผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย

(The Resource-Based Model of Above-Average Returns)

The Resource Based Model จะมีแนวคิดที่ว่า ในแต่ละองค์การจะมีทรัพยากรที่เป็นรูปแบบเฉพาะตัวรวมถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ สิ่งสมเอาไว้ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานในการสร้างกลยุทธ์ของแต่ละองค์การ และจะเป็นแหล่งพื้นฐานที่เป็นที่มาของผลตอบแทนแก่องค์การ แบบจำลองนี้เสนอแนวความคิดความสามารถในด้านต่าง ๆ จะถูกพัฒนาให้เปลี่ยนรูปแบบและถูกบริหารจัดการอย่างไม่หยุดนิ่งเพื่อไล่ตามให้ถึงผลตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย (Above-average returns) ตามแบบจำลองนี้ กิจกรรมต่าง ๆ จะมีการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันอย่างยาวนาน โดยใช้ทรัพยากรเฉพาะและความสามารถในการด้านต่าง ๆ ของตนเองมากกว่าลักษณะที่ควรจะเป็นตามโครงสร้างของอุตสาหกรรม โดยมีแนวคิดว่าการยังต้องการทรัพยากรที่มีความแตกต่างกันไปและมีการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านของตนอีกด้วย ดังนั้นทุกกิจกรรมจะไม่เพียงแต่แข่งขันกันระหว่างกิจการในอุตสาหกรรมของตนเท่านั้น นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรต่าง ๆ สามารถขับเคลื่อนข้ามไปมาระหว่างกิจการได้อีกด้วย และทรัพยากรเหล่านี้เองที่สร้างความแตกต่างและเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ทรัพยากร (Resources) เป็นปัจจัยที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิตของกิจการ เช่น เครื่องจักรกล ความชำนาญของลูกจ้าง สิทธิผูกขาดในการผลิตแต่ผู้เดียว แหล่งเงินทุน และความสามารถในการประกอบการ โดยทั่วไป ทรัพยากรนี้ยังสามารถแบ่งออกเป็นทรัพยากรที่มีตัวตน (Tangible) และไม่มีตัวตน (Intangible) ได้อีกด้วย



ภาพ 3 รูปแบบทรัพยากรเพื่อผลตอบแทนเหนือเกณฑ์เฉลี่ย (The Resource-Based Model of Above-Average Returns)

10. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากภาพ 1 เป็นการอธิบายขั้นตอนของการจัดการด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในช่วงทศวรรษที่ 21 นี้ ภาพ 1 อธิบายขั้นตอนและหัวข้อต่าง ๆ ในการศึกษาของการจัดการทางกลยุทธ์ ส่วนแรกแสดงให้เห็นว่าบริษัทต้องมีการศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อเป็นการพิจารณาถึงโอกาสทางการตลาด ภัยคุกคาม และการกำหนดว่าความสามารถหลักจะถูกใช้อย่างไรเพื่อที่จะให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ จากความรู้เหล่านี้บริษัทจะวางรูปแบบของกลยุทธ์เพื่อจัดสรรทรัพยากร ความสามารถ และความสามารถหลักเพื่อเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน จากนั้นบริษัทจะกำหนดภารกิจ สินค้าที่จะผลิตและตลาดที่จะรองรับ

สิ่งที่ป้อนเข้าสู่กลยุทธ์ของบริษัทจะส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ ทั้งกฎเกณฑ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขันและได้รับผลตอบแทนที่เกินกว่าที่ตั้งไว้ ทั้งกฎเกณฑ์และการปฏิบัตินั้นต้องมีความสอดคล้องกัน ระหว่างการปฏิบัติกลยุทธ์ ผู้วางกลยุทธ์ควรจะศึกษาและปรับปรุงกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปในขณะเดียวกันด้วย บริษัทจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้เมื่อกฎเกณฑ์และการปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ในส่วนที่ 2 อธิบายเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ โดยเบื้องต้นจะตรวจสอบการวางกลยุทธ์ในระดับหน่วยของธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงและมีสินค้าหลากหลายจะมีการวางกลยุทธ์ในสินค้าแต่ละตัว กลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะอธิบายถึงการแข่งขันเพื่อชนะคู่แข่งซึ่งทั้งการวางกลยุทธ์และการลงมือปฏิบัติจะสอดคล้องกัน โดยคู่แข่งจะคาดการณ์และตอบโต้ตลอดเวลา ฉะนั้นการแข่งขันจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะเลือกกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติจริง

สำหรับบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ระดับบริษัทจะเกี่ยวข้องกับ การกำหนดธุรกิจเพื่อแข่งขัน และเพื่อการแบ่งสรรทรัพยากรไปสู่แต่ละธุรกิจนั้น ๆ ในส่วนอื่นจะรวมถึงการวางกลยุทธ์เพื่อให้ได้บริษัทอื่นมา การสร้างโครงสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ และการเลือกกลยุทธ์ระดับข้ามชาติ ที่สำคัญยิ่งขึ้นในธุรกิจระดับโลกคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ของบริษัทหนึ่งกับอีกบริษัทหนึ่งเข้าด้วยกันซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

การตรวจสอบเพื่อลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อธิบายไว้ในส่วนที่ 3 อันดับแรกได้อธิบายถึงกลไกที่แตกต่างที่เคยครอบงำบริษัท และจากความต้องการของผู้ถือหุ้นที่จะพัฒนาองค์กรจึงต้องพยายามสนองต่อความต้องการดังกล่าว เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่วางไว้ สุดท้ายโครงสร้างขององค์กรและการปฏิบัติจำเป็นจะต้องควบคุมการดำเนินงานของบริษัท โดยรูปแบบกลยุทธ์ผู้นำจะเหมาะสมกับบริษัทในปัจจุบันในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างมาก รวมถึงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการด้วย

การแข่งขันจะเป็นตัวผลักดันให้บริษัทต้องเลือกกลยุทธ์ที่จะดำรงอยู่ต่อไป และประสบความสำเร็จ ทางเลือกบางทางเป็นกลยุทธ์ทั่วไปซึ่งรวมถึงการตั้งวัตถุประสงค์และภารกิจ จากนั้นกำหนดวิธีการปฏิบัติ และเลือกระดับขอบเขตที่เหมาะสม ซึ่งจำเป็นต้องออกแบบองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ และส่งผ่านไปยังยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำ ที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ให้ประสบความสำเร็จและรักษาความสามารถในการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง

จากสาเหตุของความสัมพันธ์ที่บริษัทจะปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อผู้ถือหุ้น การตัดสินใจทางกลยุทธ์เกือบทั้งหมดจะตัดสินใจภายใต้หลักจริยธรรม จริยธรรมขององค์กรจะถูกแสดงออกมาจากวัฒนธรรมขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจด้านยุทธศาสตร์ของบริษัทมาจากความสามารถหลักของบริษัทถูกรวบรวมและกลั่นกรองมากจากผู้บริหารและพนักงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นช่วงที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ผู้ตัดสินใจจะต้องมีหลักจริยธรรมในการตัดสินใจด้วย

การตรวจสอบขั้นตอนการจัดการด้านยุทธศาสตร์จะพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งยุทธศาสตร์เหล่านี้จะเป็นหนทางในความสำเร็จในการแข่งขันและได้รับผลตอบแทนเกินกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจในศตวรรษที่ 21 นี้ โดยผู้มีอำนาจในกระบวนการจัดการด้านยุทธศาสตร์จะเป็นผู้ชี้แนะ และดึงดูดให้คนเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

สรุป

ในปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจระหว่างประเทศได้ทวีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและมีการเกิดขึ้นของนวัตกรรมตลอดเวลา ในขณะที่แต่ละบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะเข้าไปแสวงหาหนทางแห่งการเติบโตและการสร้างกำไร ปัจจัยที่กำหนดชัยชนะประการหนึ่งคือกลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ใช้ในการแข่งขัน โดยเฉพาะในระยะยาวกลยุทธ์ที่ดีย่อมจะมีชัยเหนือคู่แข่ง การตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ แต่การเลือกกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวมิได้เป็นหลักประกันว่าบริษัทจะประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับประเภทของกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการเอาชนะคู่แข่ง รวมทั้งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้กำหนดกลยุทธ์มีความรู้อย่างถ่องแท้ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ และต้องเข้าใจฐานะกำลัง จุดอ่อน จุดแข็งของทั้งตนเองและคู่แข่งเป็นอย่างดี

ในสภาพที่องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกประเทศต้องเผชิญกับการแข่งขันแบบไร้พรมแดนซึ่งการแข่งขันในรูปแบบที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วบริษัทที่จะอยู่รอดได้จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพรวมทั้งการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลประกอบการที่ดีตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

บรรณานุกรม

- Bartlett, Christopher A., and Ghoshal, Sumantra, 2000. **Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management**, (Boston: Irwin McGraw-Hill).
- Cullen, John B., 2002. **Multinational Management: A Strategic Approach**, (United Kingdom: South-Western Thomson Learning).
- Daniels, John D., and Radebaugh, Lee H. 2001. **International Business Environments and Operations**, (New Jersey: Prentice-Hall).
- Deresky, Helen, 2002. **Global Management Strategic and Interpersonal**, (New Jersey: Prentice-Hall).
- Harrison, Jeffrey S., 2003. **Strategic Management of Resources and Relationships**, (Toronto: John Wiley&Sons, Inc).
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R., and Hoskisson, Robert E., 2003. **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, (United States: Thomson South-Western).
- Nelson, Carl A., 1999. **International Business: A Manager's Guide to Strategy in the Age of Globalism**, (London: International Thomson Business Press).
- Stonehouse, George, 2000. **Global and Transnational Business: Strategy and Management**, (England: Chichester Weley Publisher).
- Yip, Georges S., 2003. **Total Global Strategy II: Updated for the Internet and Service Era**, (New Jersey: Prentice-Hall).
-