



Michael E. Porter

# CREATING TOMORROW'S ADVANTAGES

ONE CHAPTER FROM "**RETHINKING THE FUTURE**"  
EDITED BY ROWAN GIBSON  
THAI EDITION BY THANYAWAT CHAITRAKOULCHAI  
REARRANGED AND RECOMPOSED BY MR. Z.

## "พอร์เตอร์" ที่ไม่ได้ชื่อ "แฮร์รี"

ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ คือหนึ่งในจำนวนนักวิชาการที่ติดทำเนียบ Guru (เอามาจากคำว่า "คุรุ" ที่เป็นคำบาลี หมายถึง "ครู" ฝรั่งนำไปใช้ในความหมายของ "ผู้รู้" หรือ "ผู้รอบรู้" หรือ "บรมครู" หรือ "ปรมาจารย์" คนไทยแปลมาอีกทีว่า "กูรู" แต่ผมอยากใช้คำว่า "กูรู" แทน . . . น่าจะมันกว่า ☺) เขาเป็นนักคิด นักเขียน และเป็นอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดพร้อมๆ กับรับจ้างเป็นที่ปรึกษาให้กับทั้งองค์กรธุรกิจเอกชน รวมทั้งหน่วยงานหลายหน่วยงานในภาครัฐ และใหญ่โตระดับประเทศด้วยการเป็นที่ปรึกษาของประธานาธิบดีสหรัฐฯ ถือเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษในด้าน "การแข่งขัน" หรือ competition โดยเฉพาะ

ว่ากันว่าหนังสือที่เขาเขียนได้รับความนิยมอย่างงดงาม จนกระทั่งกลายเป็นหนังสือที่เหล่านักศึกษาระดับปริญญาโท "ไม่รู้จักไม่ได้" รวมทั้งเป็นหนังสือที่ระดับผู้นำประเทศไม่ควรพลาดเป็นอย่างยิ่ง .. น่าตกใจมากทีเดียว!!

แต่จะด้วยเหตุผลว่าความสำเร็จของประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นั้น ทำให้ "ความบ้าเห่ออเมริกัน" ไปตกเป็นคะแนนเสียงให้แก่เหล่า "กูรู" เหล่านี้รึเปล่า? . . . ผมเองก็ไม่อยากยืนยัน แต่ "แนวคิด" ที่ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ กล่าวไว้ในหนังสือของเขาก็เห็นว่าน่าสนใจไม่น้อย . . . อย่างไรก็ตาม จะคุ้มกับเงิน 1 ล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือกว่า 45 ล้านบาท ที่รัฐบาลไทยยอมจ่ายเป็น ค่าตัวในการเชิญมา lecture ในประเทศไทยหรือไม่ ผมอยากให้ทุกคนได้มีโอกาสพิจารณากันเอาเอง

ตั้งนั้นเอกสารพิเศษฉบับนี้ จึงเป็นการถอดความจากบทความของเขา ที่ได้รับการจัดพิมพ์เป็นบทหนึ่งในหนังสือ Rethinking The Future (มีฉบับภาษาไทยแปลไว้ว่า "คิดใหม่เพื่ออนาคต") ซึ่งเดิมทีเดิยผมก็ตั้งใจแค่จะ จะลอกต้นฉบับที่แปลแล้วออกมาทั้งดุ้นเลย แต่เนื่องจากผมรำคาญสำนวนภาษาของผู้แปลฉบับนั้น ที่บางครั้งแกก็อยากจะใช้ภาษาพูด บางครั้งก็ตัดจริตจะเป็นภาษาวิชาการ ก็เลยตัดสินใจเขียนมันขึ้นมาใหม่ทั้งหมดด้วยภาษาแบบของผมเอง . . . ก็ต้องออกตัวไว้ด้วยว่า ผมได้พยายามที่จะคงเนื้อหาของต้นฉบับภาษาอังกฤษเอาไว้ เพื่อให้เห็นแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ จริงๆ เพียงแต่ว่าแกอาจจะไม่ห้ามหัวกร้าวร้าวแบบที่เห็นในฉบับนี้ของผมเท่านั้นเอง ☺

โดยส่วนตัวแล้ว ผมไม่ได้ซื้อหนังสือของคนคนนี้เก็บไว้อ่านเลย ทั้งที่เคยเห็นและเคยหยิบมาเปิดๆ ดูอยู่หลายหน . . . อาจจะมีรู้ชื่อของผมไม่ถึงขั้น หรือเพราะตัวเองคิดว่าแกก็ไม่เห็นมีอะไรที่โดดเด่นจริงๆ มากไปกว่านักการตลาดอีกหลายๆ คนที่ผมมีหนังสือตุนไว้อยู่แล้ว . . . แต่อย่างไรก็ตาม 1 ล้านเหรียญสำหรับค่าตัวในการ lecture หนึ่งวันครึ่ง ทำให้ผมคิดว่า ทุกคนน่าจะได้เห็นวิถีคิดแบบที่ "โคตรแพง" นี้ไว้บ้างไม่มากก็น้อย

# ความได้เปรียบสำหรับอนาคต

การเดินทางสู่ศตวรรษที่ 21 ของพวกเรานั้น มีความจำเป็นอย่างมากที่บริษัททั้งหลาย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เด่นชัด และมีความแตกต่างอย่างที่เป็นตัวของตัวเอง เพื่อที่จะสามารถเสนอตัวเข้าไปในพื้นที่ตลาดใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากคู่แข่งรายเดิมๆ . . . ไม่อย่างนั้นแล้วพวกเราก็มีแต่ที่จะถูกกลืนกินไปกับกระแสการแข่งขันที่นับวันมีแต่จะเพิ่มความเข้มข้นและรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ

ในสมัยหนึ่งที่มีการแข่งขันยังสามารถรวมขอมกันได้ คู่แข่งก็มีไม่มากมายหนาแน่นนัก บริษัทต่างๆ อาจจะทำตัวเข้าไปในตลาดด้วยกลยุทธ์แบบ “me-too” strategies ได้บ้าง (ไปไหนไปด้วยช่วยสลิ้งเดียว) แต่นั่นก็กำลังจะกลายเป็นอดีตไปแล้ว ปัจจุบันกลยุทธ์แบบพวกกาฝากทางด้านงานวิจัยเริ่มที่จะใช้ไม่ได้ผล ซ้ำร้ายก็ดูเหมือนว่าพวกเขา กำลังได้รับบทเรียนอย่างสาหัสสากรรจ์ทีเดียว และทำให้เรื่องของความชัดเจนทางด้านกลยุทธ์ กลายเป็นเรื่องคอขาดบาดตายขึ้นมา

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทต่างๆ ก็บ้าเห่อไปกับกระแส Re-Engineering บ้าง กระแส Re-Organization บ้าง ทำการลดขนาดขององค์กร ลดปริมาณการใช้ายลงไป . . . แล้วอะไรที่จะต้องทำต่อจากนั้น? ผมเพียงแต่รู้สึกว่ บริษัททั้งหลายควรที่จะพยายามหาทางเจริญเติบโต และสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน มากกว่าที่จะตั้งหน้าตั้งตาลดความเสียเปรียบทางการแข่งขันลงไปเพียงด้านเดียว

โดยส่วนใหญ่แล้ว องค์กรต่างๆ จะริบกระโจนใส่ idea ใหม่ ๆ ทางด้านการจัดการเสมอ แล้วก็บ่อยครั้งที่ใช้กันแบบ “เวอร์ลสุด ๆ” ด้วยการพยายามยึดเหยียดทุกอย่างให้ลงไปใกรอบที่ตัวเองก็ยังไม่คุ้นเคย ไม่ว่าจะเป็น TQM (Total Quality Management), Time-based competition (การแข่งขันบนพื้นฐานของเวลา), หรือ Benchmarking (การแข่งขันเชิงเปรียบเทียบกับมาตรฐานของผู้นำ) และอื่นๆ ซึ่งแนวคิดหลักของวิธีการเหล่านี้ก็เพื่อที่จะปรับปรุงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น . . . แต่นั่นก็เพียงพอ! แต่ทำให้พวกเรายังสามารถดำรงคงอยู่ได้ “ในเกมการแข่งขัน” เท่านั้น . . . ซึ่งมันไม่น่าจะเพียงพอ!!

ถ้าทุกๆ องค์กรต่างก็แข่งขันกันในรูปแบบเดิมๆ ในสภาพแวดล้อมเก่าๆ ด้วยปัจจัยและตัวแปรที่เหมือนเดิม มันก็แน่นอนที่หลาย ๆ อย่างน่าจะดีขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น แต่ก็จะมีใครที่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งของ “ผู้นำ” ในตลาด เพราะใครๆ ก็สามารถที่จะทำในสิ่งเดิมๆ นั้นให้ดีขึ้นได้ไม่แพ้กัน . . . การนำไปข้างหน้า และการรักษาตำแหน่งของผู้นำเท่านั้น ที่จะถือเป็นเรื่องของกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแก่เรา มันคือกลยุทธ์ที่จะทำให้เราทิ้งห่างจากคู่แข่ง เพราะจริงๆ แล้วมันไม่ได้สลักสำคัญอะไรที่เราจะทำได้แค่ “ตีกว่า” แต่เราจะต้องทำให้มัน “แตกต่าง” ออกไปอย่างสิ้นเชิง

ทุกวันนี้องค์กรทั้งหลายต่างก็ล้างผลาญความสามารถในการคิด และการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ไปกับการทำงานที่หวังผลเพียงระยะสั้นๆ คิดและประเมินผลกันแบบรายไตรมาส

ลดขนาดขององค์กรลง หรือทำ out-sourcing แบบ “ยืมจมูกคนอื่นหายใจ” มากขึ้น เพียงเพื่อให้ตัวเลขในรายงานผลประกอบการมันดูสวยหรูแค่นี้หรือปีหน้าเท่านั้น . . . ไม่ใช่แต่เฉพาะในอเมริกาเท่านั้น มันเป็นอย่างนี้ในทุกๆ แห่งทั่วโลก อาจจะแตกต่างกันบ้างที่ระดับความรุนแรง แต่ก็เรียกว่าบ้าอาการเดียวกันได้ทั้งสิ้น

## มุมมองใหม่ต่อกลยุทธ์การแข่งขัน

การศึกษาในศาสตร์ของกลยุทธ์นั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ที่เพิ่งจะมีการค้นคว้าวิจัยอย่างเป็นเรื่องเป็นราวเมื่อปลายๆ ทศวรรษที่ 1950 และ 1960 นี้เท่านั้น และส่วนใหญ่แล้วเรื่องของกลยุทธ์ และความเข้าใจในธรรมชาติของการแข่งขันนั้น ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งในตำราว่าด้วยวิชาการบริหาร ซึ่งพวกเราจำเป็นต้องพยายามเรียนรู้ต่อไป และสะสมความรู้ในศาสตร์แขนงนี้อย่างเร่งรีบ

และพึงระลึกไว้เสมอด้วยว่า ในขณะที่เรากำลังศึกษา และหล่อหลอมศาสตร์ในด้านกลยุทธ์การแข่งขันนั้น มันหมายความว่าเราจะต้องจำเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา . . . และตลอดกาล . . . ทั้งนี้เพราะเมื่อใครๆ ก็สามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างเสมอหน้ากันแล้ว สิ่งที่เราเรียกว่าความได้เปรียบนั้นก็ไม่ใช่เงื่อนไขที่สามารถถือว่าเป็นความได้เปรียบอีกต่อไป

เราจำเป็นที่จะต้องศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยเหตุผลง่ายๆ 2 ประการคือ หนึ่ง – เรายังไม่รู้ทุกเรื่องที่เราจำเป็นต้องรู้ และสอง – ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่ตนเอง ที่จะเป็นตัวบังคับให้เราต้องรู้สิ่งใหม่ๆ มากขึ้นๆ อย่างไม่มีทางเสถียร

## กัณฑ์ทางความคิดเชิงกลยุทธ์

ไม่เคยมีกลยุทธ์ใดในโลกที่สามารถแผ่ขยายปกคลุมไปทั่วแผ่นดินแผ่นฟ้ามหาสมุทรเกินกว่าขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงของธุรกิจนั้นๆ แต่นั่นก็เป็นความพยายามที่ผิดพลาดอย่างมหันต์ของบริษัทหลายแห่งที่คิดจะสร้างกลยุทธ์แบบ “ครอบจักรวาล” ขึ้นมา . . . แล้วก็ทิ้งล้มทิ้งเหลวเพราะความเพ้อฝันแบบลมๆ แล้งๆ นั่นเอง

กัณฑ์ทางความคิดตัวแรกของการตลาดก็คือ พวกเขาคิดว่าพวกเขาจำเป็นที่จะต้องได้รับส่วนแบ่งตลาด (market share) ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพราะมันคือหนทางเดียวที่จะบอกว่าพวกเขาชนะ . . . มันบ่มมั่นเสมอไป . . . เพราะมันก็มีบริษัทอีกหลายแห่งที่เขามีส่วนแบ่งทางการตลาดเพียงหยิบมือเดียว แต่ก็กำไรอย่างมหาศาลได้ . . . แล้วที่แย่งกันกว่านั้นก็คือ การแข่งขันกันด้วยจ้าวโลก . . . อ้อ! ไม่ใช่สิ . . . การแข่งขันกันเพื่อเป็นเจ้าของส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่โตที่สุด จะเป็นชนวนนำไปสู่สงครามและการทำหั่นกันแบบสุดๆ ซึ่งผลก็จะลงเอยด้วยความบอบช้ำด้วยกันทุกฝ่าย . . . ไม่ตายก็คางเหลือง !!

อีกกัณฑ์หนึ่งก็คือ บริษัทหลายแห่งพยายามลัดวงจรชีวิตของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ด้วยการเร่งรีบที่จะนำมันออกสู่ตลาด (เรียกว่าเร่งวุ่นเร่งโต) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าถูกต้อง . . . แต่ก็ไม่ได้เป็นอย่างนั้นเสมอไปอีกเหมือนกัน ในบางสินค้าและบางตลาด

ผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ ควรจะได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง มากกว่าที่จะได้รับการพัฒนาอย่างรีบพลวหรือสุกเอาเผากิน . . . แล้วถ้าใครๆ ก็พากันแข่งกันรีบแข่งกันพลว ผลสุดท้ายก็ยังคงไม่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะสามารถชนะอย่างเด็ดขาด เพราะบ่อยครั้งที่การลัดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์นั้นจะหมายถึงการทุ่มทุนค่าใช้จ่ายอย่างมหาศาล และทำให้รายได้ไม่เพียงพอ กับผลกำไรที่ต้องการ

ความไม่แน่นอน และความแตกต่างกันในแต่ละสภาพธุรกิจ ทำให้ความคิดแบบ “ครอบครัวवाल” เป็นเรื่องเหลวไหล เราจำเป็นต้องมีความคิดที่ชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น . . . มิฉะนั้นแล้วเราก็ทำได้แต่เพียง me-too ไปลงนรกเหมือนๆ กันกับคนอื่น ๆ อย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยงเพียงสถานเดียว

### ➤ แล้วอะไรล่ะที่จะใช้เป็นหลักการในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดี?

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องพิจารณาจากโครงสร้างทางวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมนั้นๆ พร้อมๆ กับจะต้องคำนึงถึงจุดยืนที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรในขอบข่ายของอุตสาหกรรมที่เข้าไปเกี่ยวข้อง . . . ผลกระทบที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ สามารถที่จะกวาดล้างกลยุทธ์ที่ดี แล่นดีให้หายหลังล้มตึงหัวพาดพื้นอย่างไม่เป็นท่าไปได้ง่าย ๆ . . . การที่องค์กรหนึ่งๆ นึกอยากจะทำเข้าไปเผชิญกับคลื่นลมมรสุมที่รุนแรงอย่างผิดที่ผิดเวลานั้น ถึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีขนาดไหนก็คงช่วยอะไรให้ดีขึ้นไม่ได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะมองโครงสร้างทางอุตสาหกรรมอย่าง “ของไหล” ที่ไม่เคยหยุดนิ่ง และประเมินแนวโน้มที่จะเป็นไปของอุตสาหกรรมที่ตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ . . . และจะต้องเข้าใจในขอบเขต หรือมีการจำกัดความของความเกี่ยวข้อง ระหว่างองค์กรกับอุตสาหกรรมต่างๆ ไว้ด้วย . . . อย่างเช่น การให้สินเชื่อไม่ใช่ธุรกิจเฉพาะของสถาบันการเงินเท่านั้น เพราะการขายสินค้าเงินเชื่อก็ถือเป็นการบริหารเงินสดหมุนเวียนชนิดหนึ่งเหมือนกัน

บริษัทที่จะสามารถถือเป็นผู้ “ผู้นำตัวจริง” ในตลาดอนาคตนั้น จะไม่ใช่เพียงผู้ที่สามารถยื่นหยัดอย่างสง่าผ่าเผยเฉพาะแค่ในธุรกิจที่ตัวเองเคยอยู่เพียงสถานเดียว แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถกำหนดกรอบใหม่ๆ ให้แก่ธุรกิจของตัวเองว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอะไรบ้างที่นอกเหนือจากนั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ เราจะสามารถทำอะไรได้บ้าง เพื่อที่จะได้เปรียบในเชิงแข่งขันในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่เราเข้าไปเกี่ยวข้อง แทนที่จะมัวมานั่งคิดนั่งทำอยู่แต่เฉพาะในกรอบเดิมๆ ของตัวเอง ผู้นำที่แท้จริงจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะชี้หน้า หรือแม้แต่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นไปเลย . . . มันมีข้อจำกัดมั๊ย? . . . ก็ต้องแฉอยู่แล้ว!! . . . แต่ต้องไม่ลืมว่าโครงสร้างทางอุตสาหกรรมนั้นไม่เคยหยุดนิ่ง มีลักษณะเป็น “ของไหล” ที่ทุกๆ คนยังสามารถมีโอกาสในการปรับเปลี่ยนมัน และที่สำคัญก็คือ เราจะต้องพยายามปรับโครงสร้างทางการแข่งขันนั้นๆ เพื่อที่เราจะสามารถกำหนดจุดจุดหมายปลายทางของชะตาชีวิตของเราได้ . . . ด้วยตัวของเราเอง!!

หลักเกณฑ์ข้อที่สองก็คือ กลยุทธ์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กร มันจะต้องสามารถบอกถึงความพิเศษแบบเป็นเอกลักษณ์ของเอกบุรุษที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร และความเป็นเอกลักษณ์นี้จะต้องหมายรวมถึงความสามารถในการถ่ายทอด “คุณค่า” (value) ขององค์กร ไปสู่ความรับรู้ของกลุ่มลูกค้าที่เป็นส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมด้วย

แล้วก็อย่าลืม “ลัจจธรรม” พื้นฐานที่ว่า ไม่มีองค์กรใดจะสามารถเป็นทุกสิ่งสำหรับทุกคน และไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้ดีเสมอกันหมดให้กับทั้งโลก . . . ดังนั้น กลยุทธ์จึงหมายถึง ถึง “ทางเลือก” เราจะต้องตัดสินใจว่าลูกค้ายุคไหนที่เราจะต้องเลือก เพื่อที่จะมอบคุณค่าที่ดีที่สุดให้กับพวกเขาเท่านั้น

แต่ในความเป็นจริงก็คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรอาจจะมีมากมาย และกินขอบเขตที่กว้างขวาง ซึ่งเราไม่ควรที่จะเลือกมอบกายถวายชีวิตให้กับทุก ๆ คนอย่างเลื่อนลอย แต่ในเชิงของการแข่งขันนั้น เราจำเป็นต้องเลือกสนองความต้องการอย่างเฉพาะจุด และจะต้องเน้นให้เห็นความพิเศษที่แตกต่างที่เราจะสามารถทำได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ เสมอ

หลักเกณฑ์ข้อที่สาม ความแตกต่างทางกลยุทธ์นั้น จะต้องมีความหลากหลาย และสามารถเลือกหยิบเลือกใช้ได้ในวาระโอกาสที่ต่างกัน การที่เราไม่สามารถเป็นทุกสิ่งสำหรับทุกคน ไม่ได้แปลว่าเราจะต้องเลือกทิ้งใครบางคนออกไป แต่เราสามารถเลือกที่จะมอบ “คุณค่า” ที่แตกต่างกันออกไปได้ ในลูกค้าแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ใช้กันนั้นไม่สามารถที่จะลอกเลียนแบบได้ง่ายจนเกินไป . . . อย่าลืมนะว่า ทัศนคติที่ทุกคนหันมาใช้กลยุทธ์แบบเดียวกัน มันก็จะนำไปสู่การห้ามนั้นเชือดเฉือนกัน ซึ่งลงเอยด้วยความหายหน้าด้วยกันทุกฝ่าย ตายบ้างพิการบ้างก็เป็นเรื่องธรรมดา

แต่โดยมากแล้ว บริษัททุกแห่งชอบที่จะสรรหาสิ่งที่ดีที่สุดที่สุดในพิภพ แล้วก็พยายามยึดยึดสิ่งนั้นให้กับใครต่อใครทั้งโลก เพราะซีเกียจเลือก หรืออาจจะไม่อยากจะเลือก เนื่องจากรู้สึกไปเองว่าการตีกรอบให้ตัวเองเดินอย่างเฉพาะเจาะจงนั้นเป็นการคุ้มเสี่ยงต่อการสูญเสียโอกาสทางการค้าไป . . . พวกนี้พยายามสร้างความแตกต่างด้วยการทำแม่งทุกอย่าง ในขณะที่คนอื่น ๆ พยายามทำให้น้อยอย่าง . . . ซึ่งก็มักจะลงเอยที่ไม่มีอะไรที่ทำได้ดีซักอย่างเลย !! . . . สมน้ำหน้า . . . การไม่รู้จักเลือกถือเป็นข้อผิดพลาดที่รุนแรงในการดำเนินธุรกิจที่จะต้องมีการแข่งขันเสมอ !!

## การปรับตัวเพื่อความเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่ต้องทำเพื่อพัฒนาความต้องการของลูกค้า มันหมายถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และหมายถึงพัฒนาการทางด้านการบริหารจัดการ จริงๆ แล้วพวกเราศึกษาวิธีการบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ ศึกษาการจัดการความสลับซับซ้อนอยู่ตลอดเวลา และสิ่งที่เราสามารถทำได้ในวันนี้ก็มักจะเป็นสิ่งที่ดีกว่าเมื่อหลายสิบปีก่อนเสมอ ดังนั้นศักยภาพในการแข่งขันจึงมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

แต่สิ่งสำคัญที่เราจะต้องคำนึงถึงสำหรับการเปลี่ยนแปลงก็คือ เราจะต้องจำแนกความแตกต่างให้ออกระหว่างการ “ปรับปรุง” ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือคุณภาพทางด้านบริหารจัดการ กับ การ “เปลี่ยนแปลง” จุดแข็งของเราในเชิงของการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จะหมายถึงการกำหนดกรอบในการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เราจำเป็นต้องใช้เทคนิค วิธีการ และ idea ที่ใหม่ล่าสุดเท่านั้น ในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานของพวกเรา

แต่เพียงแค่ว่า “การแข่งขันดี” หรือ “การแข่งขันเก่ง” ยังไม่เพียงพอ องค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเลือกลงไปว่า อะไรบ้างที่พวกเขาจะเลือกเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า ถ้าพวกเขามีความปรารถนาที่จะมีความได้เปรียบที่เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ ในอนาคต

ความต่อเนื่องทางกลยุทธ์กับการเปลี่ยนแปลง มักจะถูกเข้าใจว่าเป็น “เสือสองตัว” ที่ไม่อาจอยู่รวมกันได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว มันทั้งคู่เป็น “เสือ 11 ตัว” ที่นอกจากจะอยู่ร่วมเรียงเคียงหมอนได้แล้ว ยังมีส่วนที่เกือหนุนซึ่งกันและกันได้ด้วย หากเราสามารถที่จะแยกแยะระหว่าง “ตำแหน่งทางกลยุทธ์” กับประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้นๆ

การวาง “ตำแหน่งทางการแข่งขัน” เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีจุดประสงค์อยู่ที่ “การสร้างความแตกต่าง” ซึ่งก็แน่นอนที่เราจะต้องมีการ “เลือกปฏิบัติ” ระหว่างสิ่งที่เราทำ กับสิ่งที่คู่แข่งของเราทำ แล้วก็สิ่งที่เรากำลังจะต้องทำต่อไป . . . การที่จะดำรงอยู่ในสภาพที่ ต้องการให้ได้ตลอดเวลา นั้นก็แน่นอนที่เราจะต้องนำเสนอสินค้าอย่างต่อเนื่อง มีการส่งมอบ “คุณค่า” หลักๆ อย่างใดอย่างหนึ่งแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ . . . แต่กระบวนการหรือวิธีการในรายละเอียดเท่านั้นที่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ . . . เรียกว่ามันจะต้องมีทั้ง “ความต่อเนื่อง” และ “การเปลี่ยนแปลง” อยู่ในตัวองค์กรเดียวกันตลอดเวลาแน่นอน . . .

ถ้าเราจะลองสำรวจดูการปฏิบัติงานขององค์กรระดับแนวหน้าต่างๆ ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีระดับของผลประกอบการ เหนือกว่าขีดมาตรฐานในอุตสาหกรรมของพวกเขาเหล่านั้น เราจะพบว่า พวกเขามีการปรับเปลี่ยน “กลยุทธ์” หรือ “จุดยุทธศาสตร์” น้อยมาก แต่ในขณะเดียวกันก็จะมีการปรับเปลี่ยน “กลวิธี” ในรายละเอียดต่างๆ ตลอดเวลาเช่นกัน ไม่ว่าจะป็นรายละเอียดของสินค้า หรือรายละเอียดต่างๆ ด้านบริการ . . . พวกเขาจะมีนโยบาย หรือ “กลยุทธ์” ที่มั่นคง ในขณะที่มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่างๆ เพื่อให้ “กลยุทธ์” นั้นๆ สำแดงอภินิหารออกมาอย่างที่ตั้งใจเอาไว้ !!

อย่างไรก็ตาม ยังมีแนวโน้มที่จะมีการกำหนดสูตรตายตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงให้เห็นกันอยู่บ้าง เรียกว่ากำหนดสูตรทางปฏิกิริยาตอบสนองว่า ถ้ามีการทำหนึ่ง แล้วจะต้องมีการทำสอง ก่อนที่จะมีการลงมือสาม เพื่อที่จะทำสี่ให้ได้ทำ, หก . . . สี่ . . . สี่ . . . สี่ . . . เหลวไหล !! . . . การมองเหตุการณ์และปรากฏการณ์ต่างๆ ของโลกแบบ “เส้นตรง” เหมือนในอดีตนั้น จะเป็นเรื่องที่อันตรายต่อสุขภาพขององค์กรเป็นอย่างมากทีเดียว

### ➤ เมื่อไหร่จึงจะจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ในการแข่งขัน

คุณจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์แทบจะทันทีที่ “ความต้องการของลูกค้า” เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรือสินค้าและบริการที่เราจัดจำหน่ายอยู่นั้น เริ่มที่จะ “ไม่มีความแตกต่าง” อย่างชัดเจนจากสินค้าของคู่แข่งรายอื่นๆ และกลยุทธ์ของเราจำเป็นต้องได้รับการปรับเปลี่ยน เมื่อ “ทางเลือก” เดิมของเรามีเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องสนุก และไม่ใช่ว่าเรื่องที่จะเกิดขึ้นบ่อยๆ เนื่องจากกลยุทธ์ควรมี “มิติ” ที่ลึกซึ้งไปกว่าระดับผิวๆ ของการปฏิบัติงาน และ

ความสำเร็จขององค์กรก็ต้องไม่ได้ผูกติดเป็นเงื่อนตายอยู่กับสินค้าใด หรือคำจำกัดความของคุณค่าแบบไหนอย่างไรกันสาร แต่มันควรจะขึ้นตรงกับบางสิ่งบางอย่างที่สามารถคำนึงถึงได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างเช่น ความเอาใจจริงเอาใจในด้านบริการหลังการขาย ความเข้มงวดในเรื่องคุณภาพของสินค้า หรือความสมบูรณ์สมบัตินของสินค้าและบริการที่มีการจัดจำหน่ายอยู่ . . . เหล่านี้จึงจะเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถประสบความสำเร็จได้

## ความสำคัญของนวัตกรรม

การคงสภาพความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย “ค่าแรงที่ต่ำ” หรืออาศัยความได้เปรียบจาก “ขนาดทางโครงสร้างเศรษฐกิจ” กำลังจะหมดยุคไปแล้ว ทุกวันนี้ปัจจัยแห่งความได้เปรียบเหล่านั้น กำลังจะถูกเข้าแทนที่ด้วย “การประดิษฐ์คิดค้น” และการ “วิจัย-พัฒนา”

แต่การประดิษฐ์คิดค้น และการวิจัยพัฒนา ก็ต้องวางอยู่บนพื้นฐานที่ชัดเจนในทิศทางของกลยุทธ์ด้วยเสมอ มันควรจะตั้งประกอบด้วย “วิสัยทัศน์ทางการคิดค้น” เพื่อเป็นกรอบในการค้นคว้าวิจัย และสามารถตั้งความหวังได้ว่า ถึงที่สุดของการปฏิบัติแล้ว องค์กรของเราจะต้องมีสิ่งที่ดีเด่นแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นๆ อย่างชัดเจน

สำหรับผมแล้ว (คือนายพอร์ทเตอร์นะ ไม่ใช่ไอ้คนแปลนี่) การประดิษฐ์คิดค้นน่าจะหมายถึงการนำเสนอสิ่งต่างๆ ในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม มีการผสมผสานเพื่อสร้างคุณค่าแบบ “องค์รวม” บางอย่างขึ้นมา . . . แทนที่จะมามัวคำนึงเรื่องของการแก้ไขปรับปรุง หรือสรรค์สร้างสิ่งกระจุกกระจิก เรื่องพวกนั้นมันก็ต้องทำเป็นปกติอยู่แล้วในองค์กรที่ยัง “ไม่ตายซาก” . . . แต่การคิดค้น หรือนวัตกรรมควรจะเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองเพื่อผสมผสานคุณค่าบางอย่างให้เกิดขึ้นมาใหม่มากกว่า

## บทบาทของเทคโนโลยี

ปกติแล้วเทคโนโลยีจะถูกกล่าวถึงน้อยมากในวงเสวนาเกี่ยวกับการแข่งขัน แล้วเวลาที่พูดถึงนั้น บางคนก็จะจงเป็นเทคโนโลยีเฉพาะทางอย่างเช่น เทคโนโลยี semi-conductor หรืออาจจะเป็นเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) ไปเลย ไม่อย่างนั้นก็พูดแบบคลุมกว้างๆ ไม่ว่าจะ เป็นเทคโนโลยีทางการบริหารจัดการ เทคโนโลยีการผลิต หรือเทคโนโลยีเกี่ยวกับการจัดเก็บและขนส่งสินค้า

โดนส่วนตัวแล้ว ผม (นายพอร์ทเตอร์) มักจะให้คำนิยามแก่เทคโนโลยีแบบกว้างๆ เพราะบ่อยครั้งที่ผมพบว่า ความได้เปรียบได้ด้านการแข่งขันนั้น มักจะพบได้ในระบบการควบคุมจัดการกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการทำงาน เช่นเดียวกับความสำคัญของกระบวนการทดลองทางวิทยาศาสตร์ทั่วๆ ไปนั่นเอง ที่ความละเอียดและความพิถีพิถันหรืออย่างถี่ถ้วนเท่านั้นที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่างออกมาได้

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่ล้ำยุคทันสมัยแบบใหม่ถอดด้ามเสมอไป ตรงกันข้าม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นโดยตรงกับ “ความ



สามารถในการประยุกต์ใช้” เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้ก่อเกิดประโยชน์ในทางการแข่งขันเท่านั้น และ “การประยุกต์ใช้” ก็จะมีหมายถึงการที่เราจะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับอีกหลายๆ สิ่งที่องค์กรมีอยู่เดิม . . . บ่อยครั้งที่องค์กรประเภทนายแบบบางแบบทางเทคโนโลยี ประเภทแต่งตัวชะหู่เล็ดด้วยความทันสมัยนั้น มักจะไปไม่ถึงไหน . . . แต่ความสำเร็จมักจะตกอยู่กับฝ่ายที่พัฒนาระบบอย่างผสมผสาน และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ไปใช้ในความหมายที่กว้างออกไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับระบบที่มีอยู่เดิมของตัวเอง

➤ **แล้วมีใครบ้างที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับในขั้นตอนของการพัฒนา และนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ?**

หัวใจสำคัญของการวางกลยุทธ์คือ “การทำงานแบบคร่อมสายงาน” (cross-function and cross-activity) มันหมายถึงการสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (ไม่ใช่ปลุกผักปลุกพืชนะ!) เน้นที่การประสานงานระหว่างส่วนงานต่างๆ แบบที่บางคนเรียกว่า “การบริหารองค์กรแบบองค์รวม” (integrated organization) เพื่อดึงเอา “ห่วงโซ่ทางคุณค่า” (value chain) ของแต่ละสายงานให้ประสานสอดคล้องกันทั้งระบบ และทำให้กิจกรรมหนึ่งๆ ที่ทำลงไปนั้น ส่งผลกระทบในด้านบวกแก่ทั้งองค์กรโดยรวม

(ขอแทรกตรงนี้ว่า ทฤษฎีแบบองค์รวมเป็นกระแสที่เกิดขึ้นเมื่อสมัยที่ Frijof Capra เขียนหนังสือชื่อ “จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ” โดยเริ่มต้นที่วงการฟิสิกส์นิวเคลียร์ แล้วแผ่ขยายอิทธิพลทางมุมมองนี้ออกไปสู่สาขาวิชาต่างๆ เกือบทั้งหมดในเวลาต่อมา การสร้างองค์กรแนวราบตามความคิดของ Peter F. Drucker และการเปลี่ยนแปลงแผนผังองค์กรเป็น bottom-up หรือปรัมาติหัวกลับ รวมทั้งสิ่งที่ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ กล่าวถึงในย่อหน้าที่ผ่านมา เชื่อได้ว่าเป็นมุมมองจากอิทธิพลเรื่องเดียวกัน)

เราลองมาดูกรณีศึกษาอย่าง Wal-Mart’s . . . ความสำเร็จของ Wal-Mart’s เกิดจากการผสมผสานส่วนผสมทางกิจกรรมที่หลากหลายเข้าไป ไล่ไปตั้งแต่ทำเลที่ตั้ง, สถานที่พักสินค้า, ระบบฐานข้อมูล (MIS), และความเป็นอิสระของผู้จัดการสาขา, แล้วก็ . . . แล้วก็ . . . แล้วก็ . . . (สารพัด) . . . แล้วไง? . . . ตอนที่ K-Mart จะเข้ามาต่อกรด้วย ก็เลยจำเป็นที่จะต้องหาสูตรส่วนผสมของทั้งหมดที่ Wal-Mart’s ทำ เพื่อที่ K-Mart จะสามารถทำให้เกิดความแตกต่างอย่างเหนือชั้นกว่าได้ . . . ซึ่งไม่ง่ายเลย!! . . . การสร้างความได้เปรียบในทางการแข่งขันนั้น จำเป็นที่เราจะต้องพัฒนาบนรากฐานที่ยั่งยืน ด้วยการผสมผสานองค์ประกอบทางกิจกรรมที่หลากหลายเข้าไป เพื่อสร้าง “จุดยืน” ที่โดดเด่นที่สุดให้กับองค์กร . . . ส่วนผสมที่ดีจะต้องเป็นส่วนผสมที่คนอื่น ๆ แอบจะไม่มีโอกาสทำตาม หรือถึงแม้จะเอาอย่างก็จะต้องทุลักทุเลอย่างสาหัส . . . ไม่อย่างนั้นแล้ว หากส่วนผสมที่ว่านั้นมันง่ายจนถึงกับใครๆ ก็สามารถที่จะทำได้เหมือนๆ กันละก็ ฉิบหายกันมั่งละคราวนี้ ☺

แต่สำหรับหนังสือที่ว่าด้วยเรื่องกลยุทธ์โดยทั่วๆ ไปนั้น เราจะเห็นว่ามันละม้ายคล้ายกับนิยายกำลังภายในซะมากกว่า ประเภทมีเคล็ดวิชามหาประลัยอะไรซักอย่าง ที่บังเอิญใครเจอก่อนก็จะได้เป็นจ้าวยุทธภพ . . . ก็ไม่ได้สนุกดี . . . แต่ไม่จริง ☺ . . . เพราะมีแต่การผสมผสานจุดเด่นของแต่ละสำนักวิชา แล้วหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวอย่างสอดประสานกลมกลืนเท่านั้นจึงจะถือว่าเป็นสุดยอดแห่งวิชาบู๊ (วรคณนี้บู้ช ลี บอกว่าอันแะ!! ไม่เกี่ยวกับ

นายพอร์ตเตอร์... ฮ่า.. ฮ่า.. ฮ่า.. ผมเพียงแต่อยากให้ดูว่ามันมีอะไรคล้ายๆ กันอยู่ในระดับของแนวความคิด หรือปรัชญาที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังเท่านั้นเอง)

จากความจริงที่มันจะต้องประสานสอดคล้องกัน “กลยุทธ์” จึงไม่ใช่ดินแดนต้องห้าม ที่จะมีแต่เหล่า “หัวหน้า” หรือ “ระดับผู้นำ” เท่านั้นที่ได้รับอนุญาตให้เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่มันเป็นเรื่องของ “ทุกหน่วยงาน” ของ “ทุกสายงาน” และของ “ทุกคน” รวมทั้งตัวผู้นำองค์กรเองที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักๆ ในธุรกิจขององค์กร... มันเป็นเรื่องที่ท้าทายที่มหันต์หากจะมีการหันแบ่งกลยุทธ์เป็นท่อนๆ ตามสายงาน แล้วค่อยมากำหนดวิธีการที่จะประสานมันกลับเป็นชิ้นเดียวที่หลัง... รับประกันว่าต่อเข้าไปไม่เหมือนชิ้นเดิมแน่นอน ☺... อย่าลืมว่าหัวใจสำคัญอยู่ที่ “การรวมเป็นหนึ่งเดียว” และกระบวนการในการประสานแต่ละส่วนงานให้ยังสามารถเป็นหนึ่งเดียวกันนี้แหละที่... ซี... ด... ถึงจุดสุดท้าย... ฮ่า.. ฮ่า.. ฮ่า.. เอ๊!!

เมื่อสมัยก่อน กลยุทธ์จะถูกกำหนดใน “ที่ลับ” โดยนักวางกลยุทธ์ เพราะเชื่อว่ามันจะเป็นเรื่องดีที่ไม่มีใครสามารถล่วงรู้ถึงมันมาก่อน นอกจากนักยุทธศาสตร์สติเฟื่องแค่คนหนึ่งหรือสองคน... มันคือภารกิจที่ลับสุดยอดจนไม่มีใครสนใจ แล้วกลยุทธ์ระดับพระกาฬเหล่านั้นก็ผลิดอกออกผลมาเป็นแค่ slogan ที่เพ้อไปวันๆ ว่า “เราจะมีส่วนแบ่งตลาดที่ก่อนใหญ่ที่สุด”... (อาจจะ همینที่สุดด้วยรีเปลาไม่ยี่เยี้ยน ☺)

โลกเปลี่ยนไปแล้วครับ... ทุกวันนี้ ระดับผู้จัดการทุกคนแล้วก็ทุกๆ ระดับ ต่างก็จะต้องถือว่า “ต้อง” มีส่วนร่วมในการวางกลยุทธ์ด้วยกันทั้งสิ้น (พนักงานขายถือเป็นผู้จัดการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์แบบเฉพาะเซตรับผิดชอบด้วยเหมือนกันนะอย่าลืม!!) แต่หลายๆ บริษัทก็ยังเข้าใจว่า การเอาแผนงานของแต่ละคน แต่ละสายงาน ไม่ว่าจะป็นฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน และอื่นๆ มาเย็บๆ เข้าไปด้วยลวดเส้นเล็กๆ ราคาถูกๆ แล้วก็เรียกว่า “กลยุทธ์แบบองค์รวม” ได้ แล้วมันก็จะป็น “เคล็ดใหม่ฟ้าประกาศิต” ที่สามารถลอกคราบเก่าๆ ของตัวเองออกมาเป็นจอมกระบี่ไร้เทียมทานได้เหมือนอย่างฮุ้นปวยเอี้ยง... ไม่มีทางนะ... คุณก็รู้ว่าอึ้งเอี๊ยะมันโกหก !!

### กลยุทธ์สำหรับองค์กรขนาดเล็ก

ความจำเป็นของกลยุทธ์เป็นเรื่องสากลไปแล้ว ซึ่งจะว่าไป มันจะมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างมากต่อบริษัทขนาดเล็ก ที่มีทรัพยากรจำกัด และความสามารถในการปะทะรวมทั้งระบบป้องกันการกระแทกในการแข่งขันน้อยกว่าบริษัทใหญ่ๆ ชะด้วยซ้ำ...

บริษัทเล็กๆ จำเป็นที่จะต้องมี “ที่มั่น” เป็นของตัวเอง และมีกลยุทธ์ที่พิเศษเฉพาะตัวที่บริษัทใหญ่ไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือบริษัทใหญ่เลือกที่จะไม่เล่นด้วย ไม่อย่างนั้นแล้วก็วางใจได้เลยว่า พวกยักษ์ๆ ทั้งหลายจะต้องเหยียบเราจมดินอย่างแน่นอนไม่วันใดก็วันหนึ่ง !!

ในความเห็นของผม (นายพอร์ตเตอร์) เห็นว่า บริษัทเล็กๆ จะต้องพยายามสร้างความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของพวกเขาในตลาดแบบ “niche” (หมายถึงส่วนเสี้ยวตลาดแบบ

เฉพาะกลุ่มจริง ๆ) และใช้เป็นฐานที่มั่นในการดำรงคงอยู่ของตนเอง ซึ่งบริษัทใหญ่ ๆ อาจจะไม่คุ้มกับการแทรกตัวเข้ามา หรือถึงเข้ามาก็ไม่สามารถทำอะไรให้ดีกว่าได้

ลองมาดูตัวอย่างอย่างประเทศอิตาลี และเยอรมันดูบ้าง โครงสร้างเศรษฐกิจหลักของ 2 ประเทศนี้ อิงอาศัยองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กเป็นหลักใหญ่ และถือว่าเป็นกระดูกสันหลังเลยทีเดียว พวกเขาเองก็ไม่สนใจที่จะริบกระโจนขึ้นไปแข่งกับองค์กรระดับโลกของโลก แต่ในอาณาจักรอุตสาหกรรมของพวกเขา ก็ได้มีการสั่งสมความรู้ความชำนาญแบบเฉพาะด้าน จนยากที่ประเทศใดในโลกจะสามารถเข้าไปกรำกรายในพื้นที่ตลาดของพวกเขาได้

## คิดใหม่อย่างกระแสโลกาภิวัตน์

ผลกระทบแรกของยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ก็คือ มันสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่องค์กรระดับโลกในการแทรกตัวเข้าไปในตลาดอื่นๆ และสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยังติดยึดอยู่กับเรื่องของการทำเลที่ตั้ง หรือเรื่องของการทำมาค้าขายแบบท้องถิ่น . . . การแข่งขันได้ก้าวข้ามข้อจำกัดทางเขตแดนไปแล้ว !! . . . องค์กรต่างๆ สามารถที่จะต่อสู้ ช่งชิง และจัดหาทรัพยากรแทบทุกชนิดจากทุกมุมของโลก โดยไม่มีข้อจำกัดของพรมแดนทางด้านภูมิศาสตร์อีกต่อไป

ปัจจุบันพรมแดนกลายเป็นเพียงสิ่งสมมุติที่ไม่มีอยู่จริงอีกแล้ว องค์กรต่างๆ ได้จัดซื้อจัดหาวัตถุดิบจากแหล่งทรัพยากรที่ราคาต่ำที่สุดเพื่อการผลิต จัดหาแหล่งเงินทุนจากทุกแห่งทั่วโลกเพื่อที่จะชำระดอกเบี้ย (หรือต้นทุนของเงิน) ที่ต่ำที่สุด แล้วก็ตั้งโรงงาน หรือจัดจ้างงานในพื้นที่ที่ค่าแรงเหมาะสมที่สุดด้วย . . . โดยทั้งหมดที่วันนั้น อาจจะมีคนละซีกโลกที่ดำเนินงานในช่วงเวลาที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง !!!

ภาพที่ปรากฏออกมาก็คือ ความใหญ่โตขององค์กรไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญเท่ากับในอดีตอีกแล้ว แต่มันกลายเป็นเรื่องของการเลือก ที่จะให้การปฏิบัติงานนั้นๆ เกิดขึ้นที่ไหน และความสำคัญของการประสบความสำเร็จ ก็ขึ้นโดยตรงกับเรื่องของ “เครือข่าย” เรื่องของ “โครงสร้าง” เรื่องของ “กลุ่มก้อน” (cluster) ทางธุรกิจขององค์กร . . . องค์กรบางแห่งอาจจะเลือกนิดเดียวในขณะที่มียอดขายและยอดขายกำไรมากมายอย่างไม่น่าเชื่อ ทั้งนี้มันเป็นผลที่เกิดขึ้นจาก suppliers ที่ดี ประกอบกับมีบริษัทที่ให้การสนับสนุน (supporting company) อย่างเหนียวแน่นนั่นเอง

แนวโน้มของวิวัฒนาการดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องผันตัวเองเพื่อก้าวสู่ความเป็น “มืออาชีพ” และเลือกทำกิจกรรมเฉพาะทางที่ตนเองชำนาญอย่างแท้จริงในพื้นที่ที่ตนเองตั้งรกรากอยู่ แทนที่จะทำตัวเป็น “พหุสูต” หรือชำนาญการ “จับฉ่าย” แบบขายของชำ

(ผมขอแปลความหมายแทรกลงไปตรงนี้ด้วยเลยว่า คำว่า “โลกาภิวัตน์” นั้น หลายคนอาจจะเข้าใจว่า มันคือการก้าวขึ้นไปเป็นบริษัทข้ามชาติ กลายเป็นยักษ์ใหญ่ของอุตสาหกรรม กลายเป็นบริษัทที่ทำกิจกรรมทุกอย่างตั้งแต่สากระเบือยันเรือรบในองค์กรเดียว . . . ซึ่งจริงๆ แล้วมันไม่ใช่อย่างนั้นเลย . . .

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้บริษัทต่างๆ กระโดดออกนอกพื้นที่ของตัวเอง เพื่อที่จะทำงานแบบเฉพาะถิ่นในพื้นที่อื่น . . . “ไม่ใช่” เอาระบบระเบียบวิธี หรือสินค้าและบริการเดิมๆ ของตัวเองไปเที่ยวเร่ขายมันซะทั่วโลก . . . แต่จะมีการแบ่งย่อยละเอียดลงไปเป็นกลุ่มๆ เป็นส่วนๆ เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในทางแข่งขันแบบ “เฉพาะพื้นที่” ที่ชัดเจน ด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่างกันเสมอ !!!

กระแสโลกาภิวัตน์จึงไม่ใช่เรื่องของ “การรวม” เป็นหนึ่งเดียวทั่วโลก แต่มันหมายถึง “การแยก” เป็นส่วนเป็นเสี้ยวอย่างเฉพาะเจาะจงลงไป ซึ่งแต่ละส่วนเสี้ยวที่จำแนกออกมา นั้น จะมีวิธีการปฏิบัติงานที่เฉพาะตัวภายใต้บทสรุปเดียวกันคือ . . . “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” เท่านั้น . . . พวกเขาเป็นหนึ่งในระดับการประสานงาน ไม่ใช่ที่ระดับรายละเอียดของวิธีการทำงาน

ส่วนบริษัทที่เรียกว่าทำมาค้าขายแบบท้องถิ่นที่กล่าวถึงในย่อหน้าแรกของส่วนนี้ หมายถึงองค์กรแบบโบราณ มีวิถีคิดแบบโบราณ แล้วก็ทำงานด้วยวิถีโบราณ คือคิดอย่างเดียวทำอย่างเดียวเหมือนกันหมดทั่วโลก ไม่ว่าตัวเองจะไปตั้งรกรากที่ไหนก็ตาม แล้วก็มักจะเชื่อว่า นั่นคือการทำงานแบบ “โลกาภิวัตน์” (globalization) ประเภทอยู่ที่ไหนหนีภัยทำเดียวกันตลอดกาล . . . ทำนองนั้น !!)

ดังนั้นในอนาคต เราจะเห็นบริษัทต่างๆ ที่มีความชำนาญเฉพาะทาง และเฉพาะพื้นที่มากขึ้น แต่รวมตัวกันเป็น “กลุ่มก้อน” (cluster) รวมกันเป็นเครือข่าย อย่างมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน แทนที่จะเห็นบริษัทใหญ่ๆ ที่มีขนาดองค์กรเทอะทะ มีวิธีการบริหารจัดการที่ไม่ยืดหยุ่น และขาดความคล่องตัวทางการแข่งขันอย่างสิ้นเชิง

## ระหว่างเทคโนโลยี และนวัตกรรม

ผมอยากบอกว่าทั้งคนเขียนและคนแปลก่อนนี้ของหนังสือ ได้ละเลงกันจนมั่วด้วยกันทั้งคู่ และไม่อาจจะแปลให้เป็นประโยคเท่าๆ กันกับต้นฉบับเหมือนที่ผ่านๆ มา ดังนั้น ผมจะสรุปมันดื้อๆ เอาอย่างนี้แล้วกันว่า . . .

ในขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ครั้งหนึ่งเป็น “ข้อได้เปรียบ” ทางการแข่งขัน โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางการสื่อสาร และ InterNet นั้น ได้ทำให้ความได้เปรียบของทำเลที่ตั้งเดิม สูญเสียความสำคัญอันดับต้นๆ ไป และทำให้ทุกๆ คนต่างก็แห่ที่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาเสริมจุดโหว่ที่เกิดขึ้นใหม่ของตนเอง . . . จนกระทั่งทุกๆ คนก็สามารถที่จะมีเหมือนกันอีกครั้ง แล้วความได้เปรียบทางเทคโนโลยีที่ว่านั้น ก็ไม่มีความหมายเพียงพอที่จะกล่าวถึงได้อีก . . . (มันกำลังเลวร้ายเป็นวงกลมนะ สังเกตดี?) . . .

ผม (เหยี่ยวนี่คือคนแปลนี่แหละ) มองว่า เขากำลังชี้ให้เห็นอะไรบางอย่างในกระบวนการวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี เราก็รู้กันอยู่แล้วว่า ทุกวันนี้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ หรือแม้แต่ประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ ที่ก้าวล้ำทันสมัยนั้น มันวิ่งเฟ่นพานกันไปหมดทั้งโลก แล้วทุกๆ คนก็สามารถซื้อหามาเป็นเจ้าของได้ (ถ้ามีเงินเพียงพอ) ดังนั้นปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี จึงไม่ใช่ปัจจัยที่จะใช้สร้าง “ความได้เปรียบ” ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน เพราะทุกๆ คนสามารถที่จะมี จะเป็น ได้เกือบจะเหมือนกันตลอดเวลาอยู่แล้ว

ตรงนี้ผู้เขียน (นายพอร์เตอร์) ได้ใช้คำว่า “นวัตกรรม” (innovation) อีกครั้ง ซึ่งเป็นคำเดิมที่แกได้กล่าวไว้ในตอนแรกๆ ของบทความว่า . . .

“สำหรับผมแล้ว (คือนายพอร์เตอร์นะ ไม่ใช่ไอ้คนแปลนี่) การประดิษฐ์คิดค้นน่าจะหมายถึงการนำเสนอสิ่งต่างๆ ในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม มีการผสมผสานเพื่อสร้างคุณค่าแบบ “องค์รวม” บางอย่างขึ้นมา . . . แทนที่จะมาวัดค่านิ่งเรื่องของการแก้ไขปรับปรุง หรือสรรค์สร้างสิ่งกระจุกกระจิก เรื่องพวกนั้นมันก็ต้องทำเป็นปกติอยู่แล้วในองค์กรที่ยัง “ไม่ตายซาก” . . . แต่การคิดค้น หรือนวัตกรรมควรจะเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมอง เพื่อผสมผสานคุณค่าบางอย่างให้เกิดขึ้นมาใหม่มากกว่า” (แปลไว้ในหน้าที่ 7)

ในส่วนนี้ผม (คนแปลนะ) เชื่อว่า ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ต้องการที่จะเน้นความหมายในความตั้งใจอีกครั้งหนึ่งเท่านั้น เพื่อที่จะบอกว่า เทคโนโลยีไม่ใช่นวัตกรรมที่แท้จริง!!

### Recalibrating Economies

ผมขออนุญาตที่จะไม่แปลคำนี้ แล้วยกขอบอกด้วยว่าฉบับภาษาไทยที่วางขายอยู่นั้น แปลอย่างทุเรศทุรังว่า “เศรษฐกิจแบบฝัน” . . . ไม่สิ้นคิดก็เสียสติ !!

CALIBRATE แปลตามตัวมันเองว่า การประเมินความสำคัญ หรือความพิเศษเฉพาะของบุคคล ถ้าใช้กับเครื่องมือจะหมายถึงการวัด หรือการปรับแต่งระยะของอุปกรณ์นั้นๆ . . . ที่เดิม RE- ไปข้างหน้าก็ใช้ในความหมายเหมือนอย่าง Re-engineering หรืออย่างเล่มนี้ก็มีความว่า Re-thinking หมายถึง “อีกครั้ง” หรือ “เอากันใหม่” . . . เพราะฉะนั้นคำว่า Recalibrating ควรจะแปลว่าอะไรไปคิดกันเอาเอง . . . รับรองว่าไม่ใช่ “ฝัน” !!

เมื่อเราขยายแนวความคิดเหล่านี้กว้างออกไปจากระดับองค์กร และประยุกต์ใช้ในระบบเศรษฐกิจระดับชาติ รัฐบาลทั้งหลายก็จำเป็นต้องพยายามเข้าใจด้วยว่า “กระบวนทัศน์” (paradigms) หรือ “กรอบคิด” ของโลกนั้นมันไม่เหมือนเดิมอีกแล้ว ไม่มีชนชาติใดที่จะสามารถเป็นทุกสิ่งทุกอย่างสำหรับชนชาติอื่นๆ ทั้งโลก แต่ละประเทศ แต่ละชนชาติ จำเป็นที่จะต้องยืนหยัดในจุดที่ตนเองสามารถทำได้ดีที่สุด และแตกต่างจาก “คู่แข่ง” ที่เป็นประเทศอื่น หรือชนชาติอื่นๆ อย่างชัดเจน

และรัฐบาลทั้งหลายก็จะต้องเข้าใจด้วยว่า พวกเขาจะต้องพยายามปรับ (recalibrate) ตัวเอง รวมทั้งพฤติกรรมของประเทศให้อยู่ในกรอบกระบวนคิดอย่างมี “นวัตกรรม” . . . ข้อกำหนดกฎเกณฑ์ และกระบวนกรทางกฎหมายที่ล่าช้า จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมให้ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น . . . ภาระหน้าที่ของรัฐบาลและของประเทศ คือการกำหนดกฎเกณฑ์อย่างใหม่ เพื่อผลักดันให้องค์กรต่างๆ คิดไปข้างหน้า ก้าวเดินไปข้างหน้า เพื่ออนาคตของคนรุ่นต่อไปของประเทศ ไม่ใช่มีมาแต่มาั่งย้าคิดย้าทำในเรื่องเก่าเก็บกันแต่ชาติปางก่อน นอกจากจะเชื่ออย่างฝังจิตฝังใจว่าชีวิตในโลกปัจจุบัน คือยุคสุดท้ายแห่งอารยธรรมของมนุษยชาติ !!

นอกจากนั้นแล้ว ทุกๆ รัฐบาลก็จำเป็นต้องยอมรับความจริงที่ว่า “สังคมแห่งนวัตกรรม” หรือการมี “วัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์” นั้น จะต้องประกอบไปด้วยความเปิดกว้างทางการแข่งขัน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นในประเทศของตนเองเลยทีเดียวน . . . ความ

คิดที่จะต้องมืองค์กรขนาดใหญ่จึงจะสามารถทำการแข่งขันได้ในตลาดโลกนั้น เป็นความคิดที่ “เขย” มาก เพราะโลกต้องการองค์กรแบบใหม่ที่มีขนาดกระทัดรัด มีความชำนาญพิเศษแบบเฉพาะเจาะจงเป็นเรื่อง ๆ แล้วยังมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อต่อสู้ช่วงชิงความเป็นหนึ่งเดียวในตลาด (แต่ละส่วนหรือ segment หรือ niche)

ขอเพียงรัฐบาลมีความเข้าใจใน “กรอบกระบวนการทัศน์” อย่างใหม่ และยอมรับความจริงของโลกในยุคสมัยปัจจุบัน (ไม่ใช่บางระจัน, ศรีสุริโยทัย, หรือยาโม ฯลฯ แล้วยังไม่ใช่ เหี้ยให้ห่วย หรือว่าหมูสองกะเจี้ยว . . . นั่นมันจะล่าหน้าหรือล่าหลังก็ไม่รู้วะ แต่มันไม่ใช่เหตุการณ์ของยุทธภพในปัจจุบันแน่ !!) . . . ขอเพียงแต่มีความเป็นปัจจุบันสมัยเท่านั้น เราก็จะเห็นแผนงานหรือนโยบายต่างๆ ที่มีการพัฒนากระบวนการอย่างใหม่ เพื่อความชัดเจนในเรื่องของการแข่งขันมากขึ้น

➤ แล้วเราจะต้องทำอะไรกันบ้าง เพื่อความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นี้

1. กำหนดเป้าหมายอยู่ที่ “การเรียนรู้” และต้อง “กำหนดทิศทาง” ที่จะเรียนรู้

บริษัทหรือองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ หรือรักษาความสำเร็จที่มีอยู่นั้นต่อไป จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว พร้อมๆ กับมีขีดความสามารถที่จะหลอมรวมความรู้ใหม่ๆ ที่เรียนรู้มานั้นเข้ากับทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่เดิมได้ เพื่อที่จะสามารถพัฒนา “กระบวนการคิด” และ “กระบวนการทำงาน” ใหม่ ๆ ขึ้นมา (ฝรั่งใช้คำเดียวว่า insight ที่พีไทยแปลตรงๆ ตัวว่า “การรู้แจ้งเห็นจริง” ซึ่งผมไม่ชอบ เพราะมันฟังดูเหมือนกับจะสามารถบรรลุโสดาบันสำเร็จเป็นอรหันต์อะไรไป . . . จริงๆ แล้วผมเชื่อว่า ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ต้องการใช้คำ insight นี้ในความหมายเดียวกับ innovation ที่แปลไว้ว่า “นวัตกรรม” มากกว่า) องค์กรทางธุรกิจ กำลังจะมีภารกิจที่คล้ายกับสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้ จำเป็นที่ต้องศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนา “นวัตกรรม” ใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ เพื่อประโยชน์ในทางการแข่งขัน

2. ต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ “ไม่ต่อต้าน” การเปลี่ยนแปลง

ไม่ใช่เพียง “ไม่ต่อต้าน” เท่านั้น แต่สภาพแวดล้อมยังจะต้องเอื้อให้เกิด “ความคาดหวัง” ที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย . . . องค์กรทางธุรกิจจะต้องกล้าที่จะนำเสนอสินค้า หรือบริการใหม่ๆ ตามแนวกลยุทธ์ของตัวเอง แทนที่จะนั่งรอให้คนอื่นเข้ามาทำตัวเป็น “หนูหลงยา” ให้ดู . . . และจะต้องมีความกล้าหาญเพียงพอที่จะระบุลงไปว่าสินค้าหรือบริการ หรือกระบวนการทำงานไหนภายในองค์กรของตัวเองจำเป็นต้องกำจัดให้สูญพันธุ์อย่างสิ้นซากไป แทนที่จะรอให้สังคมธุรกิจภายนอกเป็นผู้ตัดสิน . . . เพราะถ้าสิ้นปล่อยให้ถึงตอนนั้นจริงๆ แล้ว . . . มันจะหมายความว่า องค์กรนั้นๆ จะได้ตายสมอยากจริงๆ อย่างไม่มีทางเยียวยาอีกเลย !!

3. ต้องคิดในเชิง “กลยุทธ์แบบองค์รวม”

ต้องนับว่านี่คือ “หัวใจสำคัญ” ของการปฏิบัติงานในยุคใหม่แล้วครับ เราจะเห็นคำนี้ถูกใช้อย่างกลาดเกลื่อนเป็นอเนกอนันต์ โดยไม่ได้เห็นการปฏิบัติงานในแนวทางที่ว่าอย่างไร

ชัดเจน (โดยเฉพาะรัฐบาลปัจจุบันที่มีแต่ดอกเตอร์แวนตาหนาเตอะเพราะอ่านหนังสือมามาก พล่ำแต่ทฤษฎีที่สวยงามหรือ คิดแบบองค์รวม ทำแบบองค์รวม อะไรของแม่งไปวันๆ เท่านั้นเอง) . . . ผมบอกได้แต่เพียงว่ามันไม่ง่าย แล้วถ้าจะให้ชัดเจนลงไปก็ต้องบอกว่า “โคตรยาก” เลยด้วยซ้ำไป

การประสานงาน และการดึงเอา “ห่วงโซ่ทางคุณค่า” ที่ทุกๆ ส่วนของงานมีความเกี่ยวข้องกันนั้นเอามาสร้างเป็น “ระบบคุณค่า” อย่างใหม่ที่สามารถใช้เป็น “กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน” จัดว่าเป็นงานที่สาหัสสากรรจ์เกินกว่าที่ผู้บริหารคนใดจะสามารถแบกรับภาระนี้ได้เพียงลำพัง พวกเขาจำเป็นต้องอาศัยทีมงาน อาศัยความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย และอาศัยกระบวนการทาง “วัฒนธรรมองค์กร” ที่แข็งแกร่ง ในการสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการคิด”, “วัฒนธรรมแห่งการถาม”, รวมทั้ง “วัฒนธรรมแห่งความเรียบง่ายชัดเจน” . . .

“

ขอสรุปจบตรงนี้เลยโดยไม่ขึ้นหน้าใหม่ . . . แนวความคิดของ ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ เท่าที่เล่ามาทั้งหมดจากบทความในหนังสือ Rethinking the Future นั้น ผมลงความเห็นว่ามันคุ้มกับเงินที่ผมจะจ่ายเพื่อตามอ่านผลงานฉบับเต็มของแกในเล่มอื่นๆ และไม่ได้ซื้อหามาเก็บไว้เลยจริงๆ ตั้งแต่ว่างและหลังจากที่เป็นข่าวว่าจะมีการว่าจ้างมาบรรยายในประเทศไทยด้วยค่าตัวที่แพงลิบลิ่ว . . . แต่นั่นคือความคิดของผมคนเดียว นะ อย่าลืม!!

*ผมให้ความสนใจในผลงานของเขาน้อยกว่าที่ควรหรือไม่?*

นั่นก็ขึ้นอยู่กับพวกเราทุกคนควรจะพิจารณา เพราะผมเพียงแต่รู้สึกว่าการที่แกเล่า สิ่งที่เกิดขึ้น มันก็คล้ายคลึงกับของ AI Ries และ Jack Trout เจ้าของร่วมในผลงานเรื่อง The Positioning เมื่อประมาณ 20 ปีก่อน แล้วนำไปผสมกับแนวทางในการบริหารจัดการแบบของ Peter F. Drucker รวมทั้งประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัยตามสไตล์ของพวก Silicon Valley ที่เป็นแหล่งกำเนิดซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ใหม่ๆ ตลอดกาล ยังมีคนอื่น ๆ ที่บอกเล่าเรื่องราวคล้ายๆ กันไม่ว่าจะเป็น Peter Senge ผู้พยายามเขียนเรื่อง “องค์กรเรียนรู้” (The Fifth Discipline, Learning Organization) หรือ Edward de Bono ที่เสนอความคิดเรื่องการฝึก “ทักษะในการคิด” และ “ทักษะแห่งความคิดสร้างสรรค์” ตลอดไปจนถึงหนังสือแนวปรัชญาอื่นๆ ที่พยายามบอกเล่าความเป็น “องค์รวม” ของธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และปรากฏการณ์ต่างๆ ไป

ไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ อาจจะไม่รังเกียจกับการตั้งข้อสังเกตนี้ของผม เพราะแกก็มักจะย้ายอยู่เสมอในเรื่องของ innovation หรือ “นวัตกรรม” ที่ไม่จำเป็นจะต้องหมายถึงการเนรมิตอะไรที่แปลกใหม่ล้ำยุคล้ำสมัย . . . แต่หมายถึงการที่เราสามารถดึงเอา “ห่วงโซ่แห่งคุณค่า” ที่มีอยู่ร่วมกันนั้นออกมา ผสมผสานด้วยส่วนผสมที่พอเหมาะพอดี ด้วยมุมมองที่ต่างออกไป และสามารถให้คุณค่าอย่างใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม !!

”