

Harvard Business Review CASE STUDIES

กรณีศึกษา การตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์

KEEPING STRATEGY
ON TRACK

เรียนรู้จากสุดยอดประสบการณ์ ผู้บริหารองค์กรระดับโลก

Harvard Business Review CASE STUDIES

กรณีศึกษา การตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์

KEEPING STRATEGY ON TRACK

เรียนรู้จากสุดยอดประสบการณ์ ผู้บริหารองค์กรระดับโลก



Harvard Business Review CASE STUDIES

กรณีศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

แปลและเรียบเรียงจาก *Keeping Strategy on Track*

โดย : John Strahinich

ผู้แปล : สุนีย์รัตน์ ลิ้มปณวิวิธ

Original work Copyright ©2009 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2019 Expernet Co., Ltd.

All rights reserved.

จำนวน 233 หน้า

ราคา 225 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-494-2

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย: **บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด**



2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>



Harvard
Business
Review
Press

“กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด HARVARD BUSINESS REVIEW CASE STUDIES

การเสริมสร้างประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความสามารถ
สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัย
ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะปล่อยให้ดำเนินการกันไปในรูปแบบ
เดิมๆ ก็อาจจะต้องเรียนรู้จากความสูญเสียที่กลายเป็นบทเรียนราคา
แพงกันอยู่บ่อยครั้ง

เคยมีคำกล่าวไว้ว่า “ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและ
ความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จ
และความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอๆ”

หนังสือชุด “กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัย
ฮาร์วาร์ด เล่มนี้ แม้จะเป็นกรณีสมมติแต่ก็เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว
ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้จริงกับองค์กรต่างๆ ไป ทั้งด้านการตลาด การ
จัดการกับกลยุทธ์ และการบริหารจัดการทั่วไปที่ทันสมัยทันสมัย โดย
ส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งของหนังสือชุดนี้ก็คือ แต่ละเล่มจะมีกรณีศึกษา
อยู่ 6 เรื่อง แต่ละเรื่องจะมีผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารองค์กรระดับโลก
ที่เพียงพอพร้อมด้วยประสบการณ์ 4-6 คนมาให้แนวทางการแก้ไขปัญหา
พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและแง่คิดดีๆ ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง

ที่สำคัญ ท่านจะมีโอกาสได้ฝึกกลับสมองเพื่อเปรียบเทียบและ
เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	3
สารบัญ	4
บทนำ	7
<i>Case Study</i> 1 ทูลมพรวางในการจัดการกับหน่วยธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว	25
💡 สรุป Case Study	26
💡 รายละเอียด Case Study	28
💡 แนวทางการแก้ปัญหา	40
<i>Case Study</i> 2 มุ่งสู่ตลาดต่างประเทศดีหรือไม่ ?	63
💡 สรุป Case Study	64
💡 รายละเอียด Case Study	66
• อนาคตที่สดใส	67
• ไปตกปลา	71
• เงิน เงิน เงิน	73
• ทางเลือกที่มีอยู่	75
• เสาะหาคำตอบ	78
• ยังคิดไม่ตก	81
💡 แนวทางการแก้ปัญหา	83

หน้า

Case Study 3 ยึดมั่นอยู่กับขีดความสามารถหลัก หรือจะก้าวไปทำสิ่งใหม่ ? 97

 สรุป Case Study	98
 รายละเอียด Case Study	100
• คู่ต่อสู้ที่สำคัญ	104
• บรรยากาศแห่งความขัดแย้ง	107
• ข้อมูลและข้อสงสัย	112
 แนวทางการแก้ปัญหา	115

Case Study 4 กำลังเติบโตไปสู่ความล่มสลายหรือเปล่า ? 131

 สรุป Case Study	132
 รายละเอียด Case Study	134
• การเติบโต	136
• สัญลักษณณ์แห่งต้นทานตะวัน	138
• เกมของการช่วงชิง	142
• ความขัดแย้งของผู้บริหาร	145
• ตัดสินใจอย่างไรดี ?	147
 แนวทางการแก้ปัญหา	149

Case Study 5 ปัญหาของการขายข้ามผลิตภัณฑ์ 165

 สรุป Case Study	166
 รายละเอียด Case Study	168
• ช่องโหว่ของค่าคอมมิสชัน	169



หน้า

• ส่วนที่ถูกมองข้าม	173
• ราชอาณาจักร	176
• ค้นหาสิ่งที่ใช้งานได้	179
• คู่หูที่มีประสิทธิภาพ	180
• จะยกเครื่องใหม่หมดหรือค่อยๆ ปรับเปลี่ยนดี ?	182
 แนวทางการแก้ปัญหา	ช83

Case Study

6

สร้างแบรนด์ของตัวเอง หรือเป็นผู้ผลิต ให้แบรนด์ร้านค้าปลีก ?

199

 สรุป Case Study	200
 รายละเอียด Case Study	202
• กลุ่มสินค้าสำหรับงานปาร์ตี้	203
• ขีดความสามารถใหม่กับการสร้างแบรนด์	205
• ทุกอย่างดูจะไปได้ดี	207
• อุปสรรคขวากหนาม	209
• เบื้องหลังแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย	212
• แแบรนด์นั้นสำคัญไฉน ?	214
• บริษัทโรสผู้ละล้าละลัง	217
 แนวทางการแก้ปัญหา	218

เกี่ยวกับผู้เขียน

233

บทนำ



ในเรื่องอลิซในดินแดนมหัศจรรย์ (Alice in Wonderland) ซึ่ง ลูอิส คาร์โรล (Lewis Carroll) เป็นผู้เขียนนั้นได้มอบบทเรียนที่ลึกซึ้งให้แก่ผู้นำทางธุรกิจ อย่างเช่นบทพูดอันโด่งดังของราชินีแดง (Red Queen) ที่ว่า “นี่ไง คุณเห็นไหม มันต้องใช้การวิ่งทุกรูปแบบที่คุณจะทำได้เพื่อรักษาตำแหน่งเดิมเอาไว้ แต่ถ้าคุณต้องการไปที่อื่นๆ คุณก็ต้องวิ่งให้เร็วที่สุดอย่างน้อยก็สองเท่าของที่คุณเคยวิ่ง !” [ข้อเท็จจริงที่น่าเศร้าของการแข่งขันนั้นคือหลักการพื้นฐานของบทความ Harvard Business Review ในตอน “The Red Queen Effect” โดยสจวร์ต คอฟแมน (Stuart Kauffman)]

ส่วนดัชเชสของคาร์โรลก็ดูเหมือนจะมีบางสิ่งในเชิงโคซ์ (สำหรับผู้บริหาร) แฝงอยู่ในตัวเธอ หรืออย่างน้อยที่สุดก็มีความชื่นชอบในคุณสมบัติของนักจิตวิทยาองค์การที่จะทำเรื่องธรรมดาๆ ให้ยากที่จะเข้าใจ “จงเป็นในสิ่งที่คุณจะดูเหมือนว่าเป็น” เธอกล่าวตามหลักการของเธอ “หรือถ้าจะพูดให้ง่ายก็คือ ‘อย่าหลงคิดว่าตัวเราไม่ใช่อะไรอื่นนอกจากสิ่งที่คนอื่นมองเราว่าใช่ในอย่างที่เราไม่ใช่’ มิฉะนั้นแล้วสิ่งที่ใช่เราจะถูกเขาเหมามาว่าเราไม่ใช่ไปด้วย”

แต่บางทีความเข้าใจอันลึกซึ้งซึ่งทางธุรกิจที่ยอดเยียมที่สุดจากเรื่องอลิซในดินแดนมหัศจรรย์ของคาร์โรลก็มาในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างอลิซและแมวเชสเชียร์

“กรุณาบอกฉันหน่อยได้ไหมคะว่าฉันจะไปทางไหนดี ?”

“นั่นขึ้นอยู่กับว่าคุณต้องการจะไปที่ไหน” แมวเชสเชียร์กล่าว

“ฉันก็ยังไม่รู้หรอกค่ะว่าจะไปที่ไหน” อลิซกล่าว

“ถ้าฉันมันก็ไม่สำคัญหรอกว่าเธอจะไปทางไหน” แมวกล่าว

สำหรับนักธุรกิจแล้ว การเปรียบเทียบข้างต้นเป็นที่เข้าใจได้ง่ายเช่นเดียวกับคำถามที่ถูกตั้งขึ้นมาด้วย การดำเนินการที่สมบูรณ์แบบจะมีประโยชน์อะไรถ้ามันเป็นเพียงการนำคุณลงไปสู่เส้นทางทางกลยุทธ์ที่ผิดๆ ด้วยความรวดเร็วมากขึ้น ? การตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดไปข้างหน้าเพื่อสนองต่อภารกิจและเป้าหมายด้านกำไรของบริษัทถือเป็นแก่นแท้ของกลยุทธ์ ! และมันก็เป็นปัญหาที่ทุกตัวละครในกรณีศึกษาของ *Harvard Business Review* ชุดนี้ต้องเผชิญ



เล่ากลยุทธ์เป็นเรื่องราว

แต่ละเดือน แผนกรกรณีศึกษาของ *Harvard Business Review* (HBR) จะนำเสนอเรื่องเล่าสั้นๆ ที่เน้นถึงปัญหายุ่งยากทางธุรกิจ จากนั้นผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่านในสาขาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาเร่งด่วนดังกล่าวก็จะได้รับเชิญมาเพื่อให้คำแนะนำและถ่ายทอดประสบการณ์ความรอบรู้ของพวกเขา

โดยทั่วไปแล้ว รูปแบบดังกล่าวจะเกิดขึ้นบ่อยที่สุดกับสิ่งที่ เป็น “ปัญหาของมนุษย์” อันเป็นปัญหายุ่งยากเชิงจิตวิทยาซึ่งสามารถจะ สาธยายด้วยเรื่องเล่าได้ดีกว่าการใช้ผังงาน อย่างไรก็ตาม ตลอดหลาย ปีของการดำเนินการในแผนกกรณีศึกษาของ HBR ดิฉันเริ่มจะแน่ใจ ว่ารูปแบบดังกล่าวมีคุณค่าในการสำรวจปัญหาเชิงกลยุทธ์ บางส่วนก็ เป็นเพราะว่ามันนำมาซึ่งแง่มุมของศาสตร์ด้านการบริหารที่อยู่ในบาง แนวทางที่น่าท้าทายทางสติปัญญาที่สุด ในบทวิเคราะห์ของ “นิยาย ทางธุรกิจ (Business Novel)” [เช่น เรื่อง *The Cure* ซึ่งเขียนโดย แดน พอล (Dan Paul) อดีตผู้วางแผนทางกลยุทธ์ให้กับแจ็ก เวลช์ (Jack Welch) CEO ของบริษัทเจเนอรัล อิเลคทริก (General Electric) และเจฟฟ์ คอกซ์ (Jeff Cox) นักเขียนหนังสือแนวธุรกิจ] ใน *Publisher's Weekly* ก็พบกับคุณค่าแบบนี้เช่นเดียวกัน เนื้อความนั้นบอก ว่าหนังสือแบบนี้จะนำเสนอ “ความหวานทางวรรณกรรมที่น่าผลิต เพลินหนึ่งชิ้นโต๊ะสำหรับนักธุรกิจประเภทที่ต้องการชิมชั๊บน้ำหวาน นั้น ด้านการบริหารล่าสุด” แต่ที่เหนือไปกว่าชั้นเคลือบความหวานนั้น รูปแบบเรื่องเล่าในกรณีศึกษามีบทเรียนที่จะสอนว่าไม่มีส่วนใดของ ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผู้คน และเนื่องจากกลยุทธ์มีไว้สำหรับบุคคลที่ทรง พลังมากที่สุดในองค์กร สภาพแวดล้อมที่เป็นละครจึงเป็นสิ่งที่ดีกว่า ของจริงที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งบ่อยครั้งที่มักจะดำเนินไปในเชิง นามธรรม [ลองนึกถึงแรงกดดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter) และกรอบแนวคิด 7 ประการของแม็คเคนซี (McKinsey)] รวมทั้ง ความตึงมั่น-ถือมั่น อคติ และพลวัตต่างๆ ที่ผู้บริหารระดับสูงต่างๆ จะสร้างขึ้นและขับเคลื่อนกันไปอยู่ตลอดเวลา

เป็นไปได้ที่องค์กรของคุณเองกำลังเผชิญกับบางปัญหาทาง กลยุทธ์ที่เหมือนกับบริษัทที่ได้บรรยายให้เห็นภาพไว้ในทั้ง 6 กรณี

ศึกษา ซึ่งคำแนะนำที่ให้โดยผู้เชี่ยวชาญก็จะเป็นประโยชน์อย่างทันที ด้วยขอบเขตที่ไกลขึ้น มันจึงเป็นไปได้ที่ในการปฏิบัติงานในอาชีพทางธุรกิจ คุณจะได้เผชิญกับเรื่องที่ทำทนายคุณอยู่ทั้งหมด แล้วเมื่อถึงเวลานั้นคุณควรเริ่มต้นอ่านตรงไหน ? ต่อไปนี้คือบางข้อสรุปสั้นๆ ที่จะช่วยให้คุณตัดสินใจ



กลุ่มพรางในการจัดการกับหน่วยธุรกิจ ที่เติบโตเต็มที่แล้ว

กรณีศึกษาชิ้นแรกของชุดนี้โดยจอห์น สตราไฮนิช (John Strahinich) นั้นได้เจาะไปที่หลักการสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์ นั่นคือ “เมทริกซ์การเติบโตกับส่วนแบ่งตลาด (growth share matrix) หรือบอสตันโมเดล” ที่โด่งดังของบรูซ เฮนเดอร์สัน (Bruce Henderson) ซึ่งใช้สำหรับการกำหนดลำดับความสำคัญในการลงทุน เมทริกซ์ดังกล่าวเป็นตัวบ่งชี้ให้บริษัทที่มีสินค้าหลากหลายมุ่งเน้นกับกลุ่มธุรกิจดาวรุ่งโดยอิงกับอัตราการเจริญเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งตลาด และให้ปฏิเสธในการลงทุนมากเกินไปกับหน่วยธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว หลักการนี้กล่าวว่ากลุ่มธุรกิจแม่วัวซึ่งทำเงินกำไรได้ (cash cow) ต่อเนื่องควรถูกรีดนมออกมาเพื่อเป็นเงินทุนให้กับการลงทุนในหน่วยธุรกิจที่มีศักยภาพในการเติบโตที่ดีกว่า แล้วถ้าคุณเป็นผู้จัดการที่กำลังนำฝูง “แม่วัว” เหล่านั้นล่ะ ? ในกรณีศึกษานี้ ชาร์ลี เครสเซนต์อยู่ในตำแหน่งนั้น และเขาก็ไม่ยินยอมที่จะเห็นแผนกของเขาค่อยๆ ตกลงอย่างช้าๆ เขาเห็นโอกาสในนวัตกรรมใหม่ๆ และต้องการที่จะนำกำไรก้อนโตบางส่วนของแผนกของเขากลับมาลงทุนในธุรกิจนวัตกรรมดังกล่าว นี่จึงทำให้เจ้านายของชาร์ลีตกอยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก ชาร์ลีเป็นคนทำงานที่ดีเยี่ยม แต่เพราะความ

ไม่เต็มใจที่เพิ่มขึ้นของเขาในการที่จะทำตามกลยุทธ์ในปัจจุบัน ทำให้
เจ้านายของชาร์ลีสต้องขบคิดว่าควรจะหาคนอื่นมาแทนที่ชาร์ลีสไปเลย
หรือไม่ ? บางทีผู้จัดการคนอื่นอาจจะยอมปล่อยให้ธุรกิจค่อยๆ ลด
ระดับลงได้ง่ายกว่าก็อาจเป็นไปได้

ผู้ให้คำแนะนำส่วนใหญ่ในกรณีศึกษานี้มองปัญหาที่เกิดขึ้นว่า
ไม่ได้เป็นความขัดแย้งเกี่ยวกับความอยากได้อีกแต่หนทางการบริหาร
แต่เป็นความล้มเหลวสำคัญที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเกี่ยวกับกลยุทธ์การเติบโต ไมเคิล กูลด์ (Michael Goold) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์องค์กร
แห่ง Ashridge Strategic Management Centre ปฏิเสธในสิ่งที่เขา
เรียกว่า “เกมการบริหารพอร์ตการลงทุน” เขากล่าวว่าผู้บริหารควร
คิดถึงคุณค่าที่จริงแท้ของหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันของบริษัทและหา
วิธีที่จะเพิ่มคุณค่ามากที่สุดให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจ ส่วนโอริต กาดิช
(Orit Gadiesh) ประธานบริษัทเบน แอนด์ คัมพานี (Bain & Com-
pany) ไม่ยอมให้มีการบริหารด้วยรูปแบบของพอร์ตการลงทุน เธอ
เน้นย้ำว่าบริษัทซาร์กอน คอร์ปอเรชั่นในกรณีศึกษานี้ต้องมีความ
ชัดเจนให้มากขึ้นว่าวัตถุประสงค์ของบริษัทคือการเป็นบริษัทที่เน้น
เรื่องพอร์ตการลงทุนอย่างเดียวหรือเป็น “บริษัทแม่ที่ให้คุณค่าเพิ่ม”
อันเป็นการทำให้บริษัทโดยรวมทั้งหมดมีประสิทธิผลมากกว่าการมอง
ไปที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ส่วนเดวิด เจ. คอลลิส (David J. Collis) แห่ง
วิทยาลัยธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) เห็นด้วยกับ
กูลด์ (Goold) เขาทั้งสองเห็นว่าแนวคิดทั่วไปของธุรกิจในกลุ่มแม่วัว
(cash cow) ซึ่งต้องนำกำไรออกไปเป็นเงินทุนให้กับธุรกิจเกิดใหม่
นั่นคือการยืดยืดในความคิดที่ผิด เขาชี้แจงว่าตลาดทุน (capital
markets) เป็นผู้จัดสรรเงินทุนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ละธุรกิจ

ของบริษัทซาร์กอนควรมีกลยุทธ์ที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอที่จะสามารถเพิ่มเงินทุนที่จำเป็นได้ในนามของบริษัทเอง ส่วนเจน วอร์เนอร์ (Jane Warner) ประธานของบริษัทแรนดอล เท็กซทรอน (Randall Textron) ซึ่งผลิตสินค้าที่หลากหลาย แนะนำว่าบริษัทอาจต้องนำทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาเมื่อผู้บริหารของบริษัทซาร์กอนมีแผนงานเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนแล้ว เนื่องจากทีมงานปัจจุบันได้ทำงานร่วมกันมานานพอสมควร ปัญหาจึงน่าจะมาจากรูปแบบเดิมๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์กันเสียมากกว่า



Case Study

มุ่งสู่ตลาดต่างประเทศหรือไม่ ?

กรณีศึกษาของวอลเทอร์ คีมเมอร์ลี (Walter Kuemmerle) นำประเด็นปัญหา 2 เรื่องขึ้นมากล่าวถึง นั่นคือ การกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับตลาดต่างประเทศ และขอบเขตที่ผู้ขับเคลื่อนรายแรกต้องขยายตัวเองออกมากเกินไปเพื่อเพิ่มความเร็วและจัดการแข่งขันที่กำลังตามมาอย่างรวดเร็ว บริษัทที่ถูกกล่าวถึงในกรณีศึกษานี้คือบริษัทดาด้าเคลียร์ บริษัทนี้ยังใหม่และซอฟต์แวร์หลักของบริษัทก็ถูกพัฒนาขึ้นมาและทำตลาดในหลายๆ ทิศทาง การตัดสินใจครั้งสำคัญที่เกร็ก แม็คคัลลี CEO ของบริษัทกำลังเผชิญอยู่ก็คือว่าจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแอปพลิเคชันใหม่ๆ สำหรับอุตสาหกรรมอื่นๆ ภายในประเทศหรือจะมุ่งสู่ตลาดต่างประเทศด้วยซอฟต์แวร์หลักปัจจุบันของบริษัท หรือต้องทำทั้งสองอย่างในทันที ? คู่แข่งขันที่เกิดใหม่จากฝั่งยุโรปดูเหมือนจะมีส่วนเพิ่มความรุนแรงของคำถามดังกล่าว

ผู้เชี่ยวชาญคนแรกจาก 4 คนเท่านั้นที่กระตือรือร้นกับโอกาสของการมุ่งไปสู่ระดับโลก ฮีทเธอร์ คิลเลน (Heather Killen)

รองประธานอาวุโสด้านการดำเนินงานระหว่างประเทศที่บริษัทยาฮู! (Yahoo!) กล่าวว่าการยังคงเป็นแต่ผู้เล่นภายในสหรัฐอเมริกา ไม่ใช่ทางเลือกอย่างแน่นอน ! บริษัทดาต้าเคลียร์ทำถูกแล้วที่นึกถึงพันธมิตรว่าเป็นหนทางทำให้ได้รับฐานที่มั่นทางธุรกิจ แต่แทนที่จะทำการร่วมทุนกับผู้เล่นเฉพาะกลุ่มขนาดเล็ก บริษัทควรจะหาหุ้นส่วนที่มีขนาดใหญ่อย่างบริษัท SAP จะดีกว่า แต่อลิสัน แซนเดอร์ (Alison Sander) แห่งบริษัทปีซีจีกระตุ้น CEO ให้พิจารณาทางเลือกอื่นๆ อย่างการอนุญาตให้ใช้สิทธิในซอฟต์แวร์ การขายผลิตภัณฑ์บนเว็บไซต์ หรือการว่าจ้างพนักงานท้องถิ่น ทั้งเธอและแบร์รี ชิฟฟ์แมน (Barry Schiffman) ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำท่านที่สามและเป็นผู้ให้การสนับสนุนทางการเงินได้ชี้แนะแม้คนลืว่าให้บริษัทยังคงทำภารกิจปัจจุบันต่อไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดในตลาดภายในประเทศกับบริษัทที่จะให้หนทางก้าวไปสู่ระดับโลกเมื่อเวลาผ่านไป สำหรับชิฟฟ์แมน (Schiffman) แล้ว ปัญหาของการขยายงานให้รวดเร็วขึ้นก็คือการมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการและเงินทุนที่ยังไม่เพียงพอ ส่วนคำแนะนำของสก๊อต ชเนล (Scott Schnell) มีความเห็นเป็นกลางๆ ชเนลซึ่งเป็นรองประธานอาวุโสด้านการตลาดของบริษัทซอฟต์แวร์ที่ตั้งอยู่ในรัฐแมสซาชูเซตส์ยอมรับว่าบริษัทดาต้าเคลียร์จะต้องขยายไปต่างประเทศในวันใดวันหนึ่ง แต่เชื่อว่าความท้าทายดังกล่าวไม่เร่งด่วนจนต้องเกิดภาวะตื่นตระหนก แม้คนลืควรใช้เวลาสัก 2-3 เดือนเป็นผู้นำในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยตัวเอง และในขณะเดียวกันก็จำไว้ว่าธุรกิจจะบรรลุผลสำเร็จได้จากการสร้างตำแหน่งทางการตลาดที่แข็งแกร่งและป้องกันตัวได้ด้วยผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดและโครงสร้างพื้นฐานในองค์กรที่ให้การสนับสนุน



ยัดมันอยู่กับขีดความสามารถหลัก หรือจะก้าวไปทำสิ่งใหม่ ?

เมื่อธุรกิจหนึ่งกำลังทำสิ่งหนึ่งได้อย่างดีเยี่ยมดังเช่นบริษัทโฆษณาแห่งหนึ่งที่สร้างงานโฆษณาที่สร้างสรรค์ได้อย่างยอดเยี่ยมแล้วบริษัทดังกล่าวควรจะยัดมันอยู่กับขีดความสามารถหลักและเติบโตด้วยการหาลูกค้าเพิ่มขึ้นเพื่อให้มาซื้อความสามารถเดียวอันนั้นใช่หรือไม่ ? หรือบริษัทควรจะก้าวไปไกลกว่าขีดความสามารถหลักนั้นและหาแนวทางในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าที่ภักดีของบริษัทหรือไม่ ? นั่นเป็นภาวะปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งซึ่งต้องได้รับการจัดการในกรณีศึกษาชิ้นนี้ของโทมัส เจ. เวต (Thomas J. Waite) ผู้ร่วมก่อตั้งซึ่งเป็นคนเก่งชั้นนำ 2 คนของบริษัทเอเยนซีโฆษณาที่ซื้อบริษัทแอดวาทาร์กกำลังมีความคิดเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับแนวทางในการก้าวไปข้างหน้าหลังจากการที่มีโอกาสครั้งหนึ่งในการรุกคืบเข้าไปสู่แวดวงใหม่ๆ เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์ที่พิสูจน์แล้วว่าประสบความสำเร็จ จอร์จ คอลด์เวลล์กล่าวว่าเตือนหุ้นส่วนของเขาว่า “ตอนที่เราก่อร่างสร้างธุรกิจนี้ เราตกลงกันว่ากฎแห่งความสำเร็จระยะยาวของเราคือการยังคงให้ความสำคัญกับสิ่งที่พวกเราทำได้ดีที่สุด ซึ่งนั่นก็คือ การสร้างสรรค์งานโฆษณาซึ่งเป็นที่จดจำไม่รู้ลืม” แต่เอียน ราฟเฟอร์ที่ตอบโต้ด้วยเหตุผลของเขาเองว่า การทำธุรกิจเพิ่มขึ้นกับลูกค้าที่มีอยู่แล้วจะช่วยลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดด้านการขายลงได้ “เรารู้ว่าเราอยากจะเติบโตและตอนนี้เราก็มีลูกค้าที่ขอร้องให้เราจัดหาบริการใหม่ให้พวกเขาแล้วเหตุใดเราจึงจะไม่ทำมันเล่า ?”

คำตอบของผู้ให้คำแนะนำต่อคำถามข้างต้นย่อมจะออกมาแตกต่างกันเป็นปกติวิสัย จอห์น วิตนีย์ (John Whitney) ศาสตราจารย์ด้านการจัดการแห่งวิทยาลัยธุรกิจโคลัมเบียเตือนเราว่า “กลุ่มองค์กรที่ไร้ประโยชน์จะระเกะระกะไปด้วยบริษัทที่มองข้ามความเสี่ยงที่มีต่อธุรกิจหลักของพวกเขาไปในขณะที่กำลังไล่ตามโอกาสใหม่ๆ อยู่” เขาบอกบริษัทแอดวาอาร์กให้ยังคงมุ่งเน้นกับการสร้างงานโฆษณา ส่วนโรแลนด์ รัสต์ (Roland Rust) แห่งมหาวิทยาลัยแมรีแลนด์ได้ให้คำแนะนำที่ตรงข้าม ผู้แตกต่างที่กล่าวอย่างตรงไปตรงมาคนนี้ให้ตามหา “คุณค่าของลูกค้า (customer equity)” รัสต์กล่าวว่าเป้าหมายของบริษัทแอดวาอาร์กควรเป็นการเพิ่มคุณค่าตลอดชีวิตของลูกค้า เขากล่าวว่าร่าเฟอริ “ควรได้รับอิสระอย่างเต็มที่ในการนำธุรกิจของบริษัทแอดวาอาร์กเข้าสู่สายงานบริการที่ลูกค้ากำลังกล่าวว่าพวกเขามีความต้องการ” ส่วนกอร์ดอน แม็คคัลลัม (Gordon McCallum) ผู้อำนวยการกลุ่มกลยุทธ์ของบริษัทเวอร์จิเนียก็เห็นด้วย แต่ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เขากล่าวว่า นี่ไม่ใช่แค่ปัญหาทางกลยุทธ์ แต่เป็นปัญหาทางองค์กร อันตรายที่สำคัญที่สุดก็คือว่าทีมที่ดีเยี่ยมของคอลด์เวลล์และร่าเฟอริที่จะแตกแยกกันเพราะความเห็นที่ไม่ตรงกัน ทำไมจึงไม่ปล่อยให้ร่าเฟอริที่ลองทำดูภายใต้แนวทางที่จำกัดและมีความเสี่ยงต่ำ ? ในตอนท้าย ความดีเลิศทางกลยุทธ์มีความสำคัญน้อยกว่าความสามารถเก่งกาจ แม็คคัลลัมกล่าวว่าที่บริษัทเวอร์จิเนีย “เราพบว่าความสามารถของผู้คนที่บริหารองค์กรคือสิ่งที่กำหนดว่าเราจะจบลงด้วยความล้มเหลวหรือความสำเร็จ” ส่วนผู้ให้คำแนะนำท่านสุดท้ายคือคริส ซูก (Chris Zook) ผู้อำนวยการและประธานด้านการดำเนินกลยุทธ์ทั่วโลกของบริษัทเบน แอนด์ คัมพานี (Bain & Company) ในฐานะที่เป็นผู้เขียนหนังสือเรื่อง “Profit from the Core”

เขาจึงถูกคาดหวังว่าจะแนะนำถึงประเด็นสำคัญทางกลยุทธ์ที่เข้มข้น เขาเผยประเด็นที่น่าสนใจแก่เราโดยไม่เพียงแต่ตำหนิการออกนอกเส้นทางในความสามารถหลักของบริษัทแอดวาอาร์กเท่านั้น แต่ยังตำหนิการออกนอกเส้นทางของลูกค้าอย่างบริษัทโกลบอลเบเพอีกด้วย คริสแจกแจงขั้นตอน 5 ประการที่เขานำไปใช้ในการให้คำปรึกษากับลูกค้าเพื่อทำการประเมินโครงการริเริ่มสร้างการเติบโตทางกลยุทธ์



กำลังเติบโตไปสู่ความล่มสลายหรือเปล่า ?

นักธุรกิจบางคนชอบที่จะกล่าวอ้างถึงความจริงของปลาฉลาม ซึ่งต้องว่ายน้ำไปข้างหน้าอยู่ตลอดเวลา (พร้อมกับอ้าปาก) เพื่อความอยู่รอด มันดูเหมือนคำเปรียบเปรยง่ายๆ ที่เรียกกันว่าเป็น “กฎแห่งการเติบโต” ซึ่งธุรกิจต้องเติบโตต่อไปตามธรรมชาติหรือตามความจำเป็นที่ต้องมีอำนาจเหนือผู้อื่นและเพื่อหลีกเลี่ยงการเข้าสู่วงจรขาลง แต่การเติบโตเพื่อตัวบริษัทเองฟังดูเป็นกลยุทธ์จริงๆ หรือไม่ ? นี่เป็นคำถามที่ถูกตั้งขึ้นมาในกรณีศึกษานี้โดยพอล เฮมปี (Paul Hemp) กรณีศึกษานี้เริ่มต้นด้วยระบบคิดของตัวละครหลัก ซึ่งเป็น CEO นามว่า นิกกี้ อแนบติกซ์ เขาเป็นผู้อพยพชาวกรีกมาสู่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งกำลังใคร่ครวญถึงการเข้าซื้อกิจการครั้งสำคัญ บริษัทพารากอนทูลของเขาเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และธุรกิจที่นิกกี้กำลังตั้งเป้าต่อไปซึ่งได้แก่บริษัทโมนิโตรบอตคส์นั้นจะสามารถทำให้รายได้เพิ่มขึ้นและยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงจากซัพพลายเออร์ผู้ผลิตสินค้าไปสู่บริษัทผู้ให้บริการการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วย อย่างไรก็ตาม วิลเลียม ลิตเติลฟีลด์ ผู้บริหารระดับสูงด้านการเงินหรือ CFO ไม่ได้ชื่นชมกับการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้เลย เขาคิดว่ามันคือเวลาสำหรับบริษัทพารากอนที่จะหยุดพักจากความบ้าระห่ำ

ในการทุ่มเงินจำนวนมากของบริษัทไปกับเรื่องนี้และควรหันมามุ่งเน้นกับความสามารถในการทำกำไรที่สำคัญ

คำแนะนำแรกจากผู้เชี่ยวชาญอาจจะน่าประหลาดใจอยู่เล็กน้อยถ้าจะพิจารณาถึงที่มาของมัน โดย แรนด์ อราสกอก (Rand Araskog) มีชื่อเสียงโด่งดังขึ้นมาเมื่อเขาได้แยกบริษัทไอทีที (ITT) ออกจากหลังจากที่ฮาโรลด์ จีเน็น (Harold Geneen) CEO คนก่อนได้สร้างกลุ่มบริษัทในเครือที่หลากหลายขึ้นมา เขากล่าวว่านี่ก็ CEO คนปัจจุบันควรทำตามสัญชาตญาณของตัวเองและดำเนินการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้ด้วยเหตุผลหลายๆ ประการ อย่าง (แรก) เพราะว่าสัญชาตญาณดังกล่าวอาจจะถูก และอย่าง (ที่สอง) เพราะว่ามันเป็นสัญชาตญาณของเขาเอง แรนด์ อราสกอกเป็นบุคคลที่มักจะมีควมศรัทธาที่ยิ่งใหญ่กับกลยุทธ์ใดๆ ก็ตามถ้ามันถูกนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างดี ในทางตรงข้าม เคน ฟาวาโร (Ken Favaro) ใช้การสมมติในคำแนะนำของเขา ในฐานะประธานของบริษัทมาราคอนแอสโซซิเอตส์ (Marakon Associates) ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาทางกลยุทธ์ที่ช่วยลูกค้าให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าอย่างแท้จริง เขาตั้งข้อสังเกตว่าไม่มีหลักฐานเพียงพอที่บอกว่าการเข้าซื้อกิจการครั้งนี้จะพิสูจน์ว่าสามารถทำกำไรได้ภายใน 3 ปีซึ่งเป็นเป้าหมายทั่วไปของวณิชธนกรที่ผู้บริหารควรนำมาปรับใช้ แต่ดับเบิลยู. ไบรอัน อาร์เทอร์ (W. Brian Arthur) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันซานตาเฟ (Santa Fe Institute) กล่าวว่า การเข้าซื้อกิจการเป็น “ความพยายามที่ชัดเจน” สำหรับเขาแล้วกรณีศึกษานี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางตำแหน่งใหม่มากกว่าจะเป็นเรื่องการเติบโต และเขาก็เชื่อว่าการวางตำแหน่งใหม่ดังกล่าวมีศักยภาพที่เพียงพอต่อการยอมรับผลตอบแทนชั่วคราวที่จะเกิดขึ้น ส่วนคนสุดท้าย เจย์ เกลเลอร์ (Jay Gellert) CEO ของบริษัท

เฮลธ์เน็ต (Health Net) ให้คำแนะนำที่แรนด์ อราสกอก (Rand Araskog) ไม่ได้ให้ เพราะเขาเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่บริษัทของเขาได้นำเอาการเข้าซื้อกิจการที่น่าผิดหวังหลายอันออกไป เขาจึงต้องการเห็นความเข้มงวดที่มากขึ้นในการวิเคราะห์ของนักก็ เขายังกังวลด้วยว่าลิตเติลฟิลด์ CFO อาจจะไม่ลาออกเพราะการตกลงซื้อขายที่เขาไม่ได้ให้การสนับสนุนอันจะทำให้ตลาดหุ้นวอลสตรีท “เริ่มรู้สึกกังวลและหวาดระแวง”



ปัญหาของการขายข้ามผลิตภัณฑ์

ฟอร์ด ฮาร์ดิง (Ford Harding) ที่ปรึกษาการบริหารงานขาย ได้สร้างสรรค์กรณีศึกษาชิ้นนี้ขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงอุปสรรคสำคัญต่อกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท อันหมายถึงความล้มเหลวของพนักงานที่พบปะกับลูกค้าเพื่อยื่นข้อเสนอในการขายต่อเนื่องด้วยผลิตภัณฑ์จากแผนกอื่นๆ ของบริษัทเดียวกัน (cross sell) สำหรับบริษัทที่อุปเท๊กนั้น ผู้ที่ขาย “ผลิตภัณฑ์” (แพ็คเกจซอฟต์แวร์ของบริษัท) และผู้ที่ขาย “การให้คำปรึกษา” ต่างก็ไม่ขายสินค้าของกันและกัน จอห์น วอนท์ CEO ของบริษัทสงสัยว่าปัญหาดังกล่าวและวิธีการแก้ไขปัญหานั้นน่าจะอยู่ที่ระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท ถ้าเพียงแต่เขาจะทำให้ผลประโยชน์ทางการเงินส่วนตัวของทุกคนลงตัว การนำเสนอข้อเสนอของบริษัทต่อลูกค้าก็น่าจะมีขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น แล้วความคาดหวังจากการรวมพลังของบริษัทที่อุปเท๊กก็จะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นได้ แต่เงื่อนไขมากมายในเรื่องบ่งชี้ว่ามีปัญหาที่มากกว่าเรื่องของแรงจูงใจ

ราม ชารัน (Ram Charan) ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาล คือผู้ให้คำแนะนำคนแรกที่วิพากษ์วิจารณ์จอห์น วอนท์ถึงจุดบอดของเขา ชารันกล่าวว่า “วอนท์กำลังติดกับดักที่จับตัว CEO จำนวนมากเอาไว้ในเมื่อพวกเขาไม่มีส่วนร่วมใดๆ เลยกับการพิจารณาระบบการให้คำตอบแทนเพื่อให้งานสำเร็จ” บริษัทที่อุปถัมภ์ควรใช้ทรัพยากรของบริษัทมาฝึกอบรมพนักงานขายของบริษัทตามผลิตภัณฑ์ที่ชารันบรรยาย ส่วนคาโรไลน์ โคแวก (Caroline Kovac) ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทไอบีเอ็ม เฮลธ์แคร์ แอนด์ไลฟ์ ไซเอนซ์ (IBM Healthcare and Life Sciences) คิดว่าการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่ลึกซึ้งมากจำเป็นต้องเกิดขึ้น เธอสร้างความแตกต่างที่น่าสนใจระหว่างพนักงานขายที่เป็นผู้ล่าซึ่งมักจะไล่ล่าการตกลงซื้อขายใหม่ๆ อยู่เสมอ กับพนักงานขายที่เป็นเสมือนเกษตรกรซึ่งบ่มเพาะความสัมพันธ์เพื่อจะได้เก็บเกี่ยวในระยะยาว ผู้คนของบริษัทที่อุปถัมภ์ต้องให้การสนับสนุนภารกิจใหม่ของการขายโซลูชั่น ส่วนเจอโรม โคลเลตตี (Jerry Colletti) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจ่ายคำตอบแทนการขายได้นำเสนอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์มากเกี่ยวกับวิธีการที่จอห์น วอนท์อาจต้องการออกแบบแรงจูงใจของบริษัทที่อุปถัมภ์เพื่อให้การสนับสนุนพฤติกรรมที่เขา กำลังค้นหา แต่เขาได้กระตุ้นจอห์น วอนท์ให้แก้ปัญหาบางอย่างที่สำคัญกว่าเป็นลำดับแรก ส่วนคำแนะนำสุดท้ายเป็นของเฟเดริโก ทูเรกาโน (Federico Turegano) ซึ่งอธิบายปัญหาโดยยกกรณีบทบาทความเป็นผู้นำของเขาในกลุ่มวณิชธนกิจของบริษัทโซซิเอต เจเนอรัล (Societe Generale) ความเห็นที่ปฏิบัติได้จริงของเขาก็คือว่า “ผู้บริหารบริษัทที่อุปถัมภ์จะต้องบริหารความตึงเครียดระหว่างคนสองกลุ่มนี้ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องรับรู้ว่าความขัดแย้งบางอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งเลวร้ายเสมอไป”