

สร้างความได้เปรียบของวันพรุ่ง

แปลโดยธันยวัชร จาก Rethinking for the future

ขณะที่เรากำลังก้าวสู่ศตวรรษที่ 21

การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็นมาก เนื่องจากหากไม่มีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดเกี่ยวกับการวางตำแหน่งที่แตกต่างอย่างมีเอกลักษณ์ (distinctly different and unique) ในอนาคต

และต้องเสนอผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่งไปยังกลุ่มลูกค้าที่แตกต่าง

บริษัทเหล่านั้นก็จะถูกกลืนทั้งเป็นอันเนื่องมาจากความรุนแรงของการแข่งขัน(เช่นที่ BB และ โนเกียเผชิญ)

ช่วงที่ตลาดยังมีการแข่งขันไม่เข้มข้น คู่แข่งมีไม่มาก

บริษัทต่างๆ นิยม ใช้กลยุทธ์การเลียนแบบ (me-too strategies) เพื่อเข้าสู่ธุรกิจ

ทว่าปัจจุบันบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การเลียนแบบกำลังถูกลงโทษอย่างไร้ความปราณี(แต่ในความเป็นจริง พวกเลียนแบบก็ไปได้ดี ถ้ารู้จักทำ เช่น lazada เลียนแบบ amazon)

ดังนั้นการมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนจึงทวีความสำคัญยิ่งขึ้น

ผมรู้สึกว่ ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทส่วนใหญ่ทุ่มเทไปกับ...

....การยกเครื่อง (reengineering)

...ลดขนาดองค์กร(downsizing)

...ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นขององค์กร

คำถามที่เร้าใจก็คือจากนี้ไปจะทำอะไรกันต่อไป?

คำตอบก็คือบริษัทจำเป็นต้อง**แสวงหาวิธีการเติบโตและสร้างรายได้**
เปรียบเชิงการแข่งขันมากกว่าการพยายาม**ขจัดความเสียหาย**เปรียบเชิงการแข่งขัน
เท่านั้น

บริษัททุกแห่งหันต่างรีบร้อนในการนำความคิดล่าสุดด้านการ
จัดการมาใช้กระทั่งบางครั้งก็นำมาใช้มากเกินไป

ทั้ง TQM (Total Quality Control)...

การแข่งขันบนพื้นฐานของเวลา (Time-based competition...)

การเทียบเคียงผู้นำตลาด (Benchmarking)...

... ฯลฯ

ส่วนใหญ่ความคิดต่างๆ เหล่านี้ก็เพื่อทำให้ดีขึ้น มันเป็นเรื่องเกี่ยวกับการ
การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการ

การปรับปรุงเหล่านี้เพื่อให้อยู่ในเกมการแข่งขัน

แต่การอยู่ในเกมแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอแล้ว

ถ้าบริษัททั้งหลายทั้งปวงล้วนแล้วแต่แข่งขันกันบนชุดของตัวแปร (set
of variables) เดียวกัน

หลังจากนั้นมาตรฐานอาจสูงขึ้น แต่ไม่มีบริษัทใดก้าวหน้า

การก้าวล้ำและอยู่เหนือผู้อื่นนั้นเป็นรากฐานของกลยุทธ์

ซึ่งก็คือการสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

กลยุทธ์เป็นเรื่องการทำตัวอยู่เหนือการแข่งขัน

มันจึงมิใช่การทำสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้ดีกว่าคู่แข่ง **แต่เป็นเรื่องของการสร้าง**
ความแตกต่าง

บริษัทจำนวนมากไม่มีความสามารถที่จะคิดและลงมือปฏิบัติเชิงกลยุทธ์
เพราะจิตใจห่อเหี่ยว

ในสหรัฐอเมริกา...

บริษัทส่วนใหญ่มักเน้นผลระยะสั้น มีแนวความคิดแบบมองผลงานเป็น
ไตรมาศ ทั้งหมดเป็นผลเฉพาะหน้าแทบทั้งสิ้น ยกตัวอย่างเช่น ลดต้นทุน โดยปลด
พนักงานหรือตัดงานบางส่วน (outsource) ให้บริษัทอื่นรับไปทำก็เพื่อต้องการ
เพิ่มกำไรในปีหน้า

ดูเหมือนว่าบริษัทเหล่านี้ล้มพฤติกรรมด้านการลงทุนไปแล้ว และตลาดทุน
สหรัฐฯ เป็นส่วนสนับสนุนแนวโน้มนี้ด้วย

แนวโน้มอย่างเดียวกันกำลังเกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ด้วยในระดับความ
รุนแรงที่แตกต่างกันออกไป