

MBA'S MADE EASY

หมวด: การจัดการ

หัวข้อ: การจัดการเชิงกลยุทธ์



เอกสารวิชาการด้านศาสตร์การบริหารธุรกิจ

MBA-10

ไม่หวานเหมือนวันวาน (When growth stalls)

นักวิชาการสามท่านคือนาย โอลสัน นายปีเวอร์ และนายเวอร์รี่ ได้เขียนบทความลงในนิตยสาร ฮาวาร์ด บิซเนส รีวิว โดยบทความนี้เป็นบทความดีเด่นได้รับรางวัลแม็คคินซี ประจำปี 2008 ซึ่งบริษัทแม็คคินซีร่วมกับฮาวาร์ด บิซเนส รีวิวร่วมกันจัดรางวัลนี้มาแล้ว 50 ปี นักวิจัยทั้งสามท่าน ทำการศึกษา ธุรกิจกว่า 400 บริษัทในสหรัฐอเมริกาที่เคยติดอันดับบริษัทหนึ่งในร้อยของนิตยสารฟอร์จูนในช่วง 50 ปีในอดีต กับบริษัทต่างชาติที่มีขนาดใกล้เคียงกันราว 90 บริษัท พบว่า 87% ของบริษัทในกลุ่มนี้เคยมีผลประกอบการชะงักงันหนึ่งครั้งหรือมากกว่านั้นมาก่อน และทุกครั้งที่ชะงักงัน จะมีการเปลี่ยนผู้บริหารตลอดจนทีมงานอาวุโส ถ้าผู้บริหารชุดใหม่ที่เข้ามาไม่สามารถค้นหาว่าสาเหตุแห่งการชะงักงันเกิดจากเหตุใดและถ้าไม่สามารถพลิกผันคู่วิกฤติให้ฟื้นคืนมาในเวลารวดเร็วซึ่งมักกินเวลาหลายปี โอกาสที่จะทำให้บริษัทเข้ามายืนหยัดได้เหมือนเดิมมีน้อย ผลการวิจัย ยังเผยให้เห็นปัจจัยสำคัญสี่ประการที่มีผลทำให้บริษัทเหล่านี้เกิดการชะงักงัน ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้แก่

1. หลงระเหิงว่าตนเองมีความเป็นเลิศในธุรกิจที่ตนทำอยู่และมองข้ามธุรกิจคู่แข่งรายย่อยไป เช่น ลีวาย สเตราท์ ที่เพิกเฉยกับการเข้ามารุกตลาดของผ้ายีนส์ในระดับสูงและในระดับล่าง กอปรกับบรรณนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โกดักและแคตเตอร์ปิลล่าที่มองข้ามคู่แข่งชั้นจากต่างชาติในช่วงแรกๆ อเมริกันเอ็กซ์เพรสไฮน์ พร็อคเตอร์แอนด์แกมเบิ้ลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคู่แข่งที่เข้ามาด้วยต้นทุนที่ต่ำ
2. กระบวนการสร้างนวัตกรรมล้มเหลว โดยมุ่งไปที่การขายสายผลิตภัณฑ์หรือปรับปรุงสินค้าเดิมขึ้นมากกว่าที่จะเป็นการวิจัยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่ออนาคต ตัวอย่างเช่น 3M กระดาษย่นวิจัยและพัฒนาสูงระดับสายผลิตภัณฑ์ที่มีผลทำให้เกิดกระบวนการวิจัยที่มุ่งจะเป็นการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่แล้ว มากกว่าจะคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
3. ไม่ให้ความสำคัญกับธุรกิจหลักของตนโดยเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับธุรกิจที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมและไม่มี ความเชี่ยวชาญ ตัวอย่างเช่น RCA กระโดดออกจากธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์เพื่อผู้บริโภค หันไปทำธุรกิจคอมพิวเตอร์เมนเฟรม ห้างสรรพสินค้า K-Mart หันไปลงทุนซื้อร้านกาแฟ ร้านอาหาร ร้านขายยา
4. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ตัวอย่างเช่น ฮิตาชิมีผู้บริหารที่เติบโตมาจากสายพลังงานและอุตสาหกรรมและไม่มีผู้บริหารที่จบ MBA เลยแม้แต่คนเดียว

Contribution this issue: ดร. ดนัย ปัตตพงศ์ *

- * ผู้แต่ง/เจ้าของ Statistics Talks(70+ issues) เอกสารวิชาการด้านการวิจัยและสถิติประยุกต์ที่นำเสนอเครื่องมือทางสถิติเพื่อการวิจัยในระดับปริญญาโท เอก ตลอดจนตัวอย่างของการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง
- * ผู้พัฒนา FINALYSIS... a dedicated software สำหรับให้บริการนักธุรกิจที่ต้องการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์(บ้านจัดสรร/จัดสรรที่ดินเพื่อการอุตสาหกรรม/อาคารชุด/อาคารสำนักงานให้เช่า) โรงแรม โรงพยาบาลเอกชน ห้างสรรพสินค้า โรงงานน้ำตาล โรงงานกระดาษ โรงไฟฟ้าชีวมวล ฯลฯ ได้เห็นตัวเลขก่อนโครงการเกิด หลีกเลี่ยงความผิดพลาดเป็นร้อยเป็นพันล้านหากเกิดการลงทุนจริง (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)
- * ผู้แต่งหนังสือ” การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงินและการจัดวงเงินเครดิตของโครงการลงทุน “ ประกอบด้วยตัวอย่างของธุรกิจจริงที่ไม่เปิดเผยชื่อนับ 100 บริษัท ครอบคลุมอุตสาหกรรม 24 อุตสาหกรรม
- * Co-developer ซอฟต์แวร์ en@gex@cel® สำหรับใช้ทดสอบ/เรียนรู้ศัพท์ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 90 บทครอบคลุมศัพท์ระดับ SAT/IELTS/TOEFL กว่า 12,000 คำ) และไวยากรณ์อังกฤษ (ประกอบด้วยแบบฝึกหัดและเฉลยกว่า 160 บทหรือกว่า 10,000 ข้อครอบคลุมเนื้อหาในระดับอุดมศึกษาและTOEFL) มาพร้อมกับไฟล์เสียง/ไฟล์ข้อมูล/ฯลฯ อีกมาก (กำหนด DEBUT 1 เมษายน 2569)