

หลักคิดเรื่อง

กลยุทธ์ และ

การแข่งขัน

UNDERSTANDING
**MICHAEL
PORTER**

คัมภีร์เพื่อการแข่งขันและกลยุทธ์ของผู้ชนะ

รู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักคิดและทฤษฎีของปรมาจารย์ระดับโลก

JOAN MAGRETTA |



Harvard
Business
Review
Press

หลักคิดเรื่อง

กลยุทธ์ และ

การแข่งขัน

UNDERSTANDING

MICHAEL
PORTER

คัมภีร์เพื่อการแข่งขันและกลยุทธ์ของผู้ชนะ

รู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักคิดและทฤษฎีของปรมาจารย์ระดับโลก



หลักคิดเรื่องกลยุทธ์และการแข่งขัน

แปลและเรียบเรียงจาก *Understanding Michael Porter:
The Essential Guide to Competition
and Strategy*

โดย : Joan Magretta

ผู้แปล : ณัฐยา สินตระการผล

Original work Copyright © 2011 Joan Magretta

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights ©2020 Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

จำนวน 328 หน้า

ราคา 300 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-553-6

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : **บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด**

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: public@expernetbooks.com

<http://www.expernetbooks.com>

กิตติกรรมประกาศ

Michael Porter นั้นเป็นครูคนแรกที่มีพรสวรรค์มากที่สุดสำหรับผู้เขียน ซึ่งถ้าหากหนังสือเล่มนี้สามารถช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจแนวคิดของ Porter ได้อย่างถ่องแท้ ก็ต้องขอขอบคุณ Porter สำหรับกำลังใจ คำแนะนำ และความอดทนของเขาในการอธิบายแนวคิดเหล่านี้ให้ผู้เขียนเข้าใจ ในระหว่างที่ผู้เขียนจัดทำหนังสือเล่มนี้ เขาก็ช่วยตรวจทานเนื้อหาทุกบทย่างละเอียดถี่ถ้วน รวมทั้งให้เวลาและความใส่ใจกับการตรวจทานเนื้อหาอย่างเต็มที่

บริษัทที่ผู้เขียนยกมาเป็นตัวอย่างเพื่ออธิบายแนวคิดของ Porter ไม่ได้มาจากผลงานของเขาเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้มาจากผลงานของนักวิจัยและนักเขียนด้านธุรกิจอีกหลายท่าน ซึ่งผู้เขียนได้อ้างอิงตัวอย่างที่มาจากผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ไว้ในหัวข้อแหล่งข้อมูลอ้างอิงแล้ว นอกจากนี้ ผู้เขียนยังต้องขอแสดงความขอบคุณสำหรับผลงานที่ไม่ได้รับการตีพิมพ์ของคณะนักวิจัยผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญของสถาบัน Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) ที่ Harvard Business School (HBS) โดยเฉพาะผลงานของ Andrew Funderburk

เพื่อนร่วมงานและเพื่อนของผู้เขียนหลายคนได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำต้นฉบับร่างของหนังสือเล่มนี้ และมีอยู่ 3 คนที่ให้ความช่วยเหลืออย่างสุดกำลังความสามารถ ซึ่งคนแรกก็คือ Jan Rivkin ที่เป็นอาจารย์สอนนิชาทฤษฎีอยู่ที่ HBS นั้น ได้พยายามอย่างเต็มที่ในการช่วยผู้เขียนไม่ให้เดินทางลัดมากเกินไป ต่อมาคือ Ellyn McColgan ผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์โชกโชน ก็ได้คอยตั้งคำถามกับผู้เขียนอยู่เสมอว่าผลงานของ Porter นั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อผู้บริหาร และสุดท้ายคือ Paula Duffy ซึ่งเป็นผู้จัดพิมพ์ที่มีชื่อเสียง และเป็นนักอ่านหนังสือตัวยง ก็ได้ให้คำแนะนำที่มีค่าอย่างยิ่งสำหรับผู้เขียนในทุกด้านของการจัดทำหนังสือเล่มนี้ นอกจากนี้แล้ว ผู้เขียนต้องขอขอบคุณคำแนะนำ

ที่ดีจาก Regina Fazio Maruca และ Alice Howard รวมทั้งความช่วยเหลือจาก Chris Allen แห่ง Baker Library, Lydia Graham แห่ง ISC และ Allison Peter แห่ง Harvard Business Review Press มาในที่นี้ด้วย

เราทุกคนต่างต้องการที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดและผู้ที่คอยให้กำลังใจ ซึ่ง Rafe Sagalyn และ Cyrille Gorin ก็คือบุคคลดังกล่าว เพราะทั้งสองเป็นแรงผลักดันให้ผู้เขียนเริ่มต้นเขียนหนังสือเล่มนี้ ส่วน Melinda Merino ก็ช่วยเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งวิจารณ์ญาณและความช่วยเหลือของเธอเป็นสิ่งที่ทำให้เราได้หนังสือที่ดีกว่าเดิมออกมา

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนอยากแสดงความขอบคุณเป็นพิเศษกับสามีของผู้เขียน คือ Bill Magretta และนี่ไม่ใช่การขอบคุณสำหรับการทำหน้าที่สามีที่ดี แต่ผู้เขียนขอขอบคุณที่ Bill เป็นเสมือนกำแพงพิงหลังที่สำคัญของผู้เขียน เพราะเขาเป็นผู้อ่านที่ฉลาดที่สุดเท่าที่ผู้เขียนเคยพบมา

สารบัญ

กิตติกรรมประกาศ	3
-----------------	---

บทนำ	9
------	---

ส่วนที่ 1 : การแข่งขันคืออะไร ?	29
---------------------------------	----

บทที่ 1 : การแข่งขัน :	33
<i>กรอบความคิดที่เหมาะสม</i>	

 ทำไมจึงไม่แข่งขันเพื่อความเป็นที่สูงสุด	35
---	----

 การแข่งขันเพื่อความเป็นเอกลักษณ์	48
--	----

บทที่ 2 : พลังผลักดัน 5 ประการ :	55
<i>การแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร</i>	

 โครงสร้างอุตสาหกรรม : เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากกว่า	59
---	----

 การประเมินพลังผลักดัน 5 ประการ	61
---	----

 ทำไมจึงมีการวิเคราะห์พลังผลักดันในอุตสาหกรรมเพียง 5 ประการ	80
--	----

 ผลที่มีต่อกลยุทธ์	84
---	----

 โครงสร้างอุตสาหกรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา	91
---	----

บทที่ 3 : ความได้เปรียบในการแข่งขัน :	95
<i>ห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของธุรกิจ</i>	

 ปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์	96
---	----

 ห่วงโซ่คุณค่า	109
---	-----

- ผลที่มีต่อการกำหนดกลยุทธ์ : โลกใหม่ที่ท้าทายของ Porter 125
- คุณสามารถดำเนินงานในแบบที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่ ? 129

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์คืออะไร ? 135

- บทที่ 4 : การสร้างมูลค่าเพิ่ม : 139
หัวใจสำคัญของธุรกิจ
 - บททดสอบที่หนึ่ง : คุณค่าที่นำเสนอให้ลูกค้ามีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร 140
 - บททดสอบที่สอง : ห่วงโซ่คุณค่าที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า 157
- บทที่ 5 : การเลือกแบบที่ได้อย่างเสียอย่าง : 177
สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้
 - การเลือกแบบที่ได้อย่างเสียอย่างคืออะไร 179
 - ทำไมจึงต้องมีการเลือกแบบที่ได้อย่างเสียอย่าง 187
 - การเลือกแบบที่ได้อย่างเสียอย่างอย่างจริงจังจะช่วยป้องกันการรุกรานของผู้ที่ชอบลอกเลียนแบบได้ 189
 - การเลือกสิ่งที่จะไม่ทำ 201
- บทที่ 6 : ความสอดคล้องและเหมาะสม : 207
ปัจจัยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - ความสอดคล้องและเหมาะสมคืออะไร 209

❏ ความสอดคล้องและเหมาะสมมีลักษณะ อย่างไร	215
❏ ความสอดคล้องเหมาะสม และความสามารถ หลัก	219
❏ ความสอดคล้องและเหมาะสมทำให้กลยุทธ์ มีความยั่งยืนมากขึ้น	225
บทที่ 7 : ความต่อเนื่องของกลยุทธ์ : <i>ปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริม</i>	231
❏ ทำไมความต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น	234
❏ ความต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง ?	241
❏ กลยุทธ์เกิดขึ้นและพัฒนาไปตามกาลเวลา	254
❏ ความขัดแย้งกันในตัวเองของความต่อเนื่อง	261
บทสรุป : ข้อสรุปที่ควรนำไปปฏิบัติ	265
❏ 10 ข้อควรรู้เพื่อการนำไปปฏิบัติ	266
คำถามที่พบบ่อย : บทสัมภาษณ์ Michael Porter	269
อภิธานศัพท์ : อภิธานศัพท์ที่ใช้อธิบายแนวคิดสำคัญ ของ Porter	303
แหล่งอ้างอิง	319
เกี่ยวกับผู้เขียน	327

MICHAEL PORTER ไม่อาจเป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดังในด้านการแข่งขันและกลยุทธ์ธุรกิจได้ด้วยการไล่ตามเป้าหมายเล็กๆ โดยเขาเริ่มต้นอาชีพการทำงานด้วยการพยายามค้นหาคำตอบของคำถามข้อหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและมีความสำคัญมากที่สุดในโลกธุรกิจ นั่นคือ ทำไมบางบริษัทจึงมีกำไรมากกว่าบริษัทอื่น ? และคำถามที่สำคัญนี้ก็นำไปสู่คำถามต่อๆ ไป เช่น ทำไมบางอุตสาหกรรมจึงทำกำไรได้มากกว่าอุตสาหกรรมอื่นอยู่เสมอ และประเด็นนี้มีความหมายอย่างไรสำหรับผู้บริหารที่วางแผนกลยุทธ์ ? ทำไมบางประเทศหรือภูมิภาคจึงประสบความสำเร็จมากกว่า และเรื่องนี้มี ความหมายอย่างไรสำหรับบริษัทในยุคโลกาภิวัตน์ ? นับตั้งแต่ที่มีการตีพิมพ์หนังสือของเขาที่ถือได้ว่าเป็นหนังสือคลาสสิกและเป็นแนวคิดใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดขึ้นมาก่อน เช่น *Competitive Strategy* (1980) และ *Competitive Advantage* (1985) Michael Porter ก็สามารถหาคำตอบมาอธิบายคำถามพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการแข่งขัน และความสำเร็จในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งคงไม่มีเรื่องใดที่จะสำคัญไปกว่านี้อีกแล้วสำหรับผู้บริหารทุกคน

Mark Twain เคยตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับหนังสือคลาสสิกว่า หนังสือประเภทนี้มักเป็นหนังสือที่ “ทุกคนอยากอ่านให้จบสักครั้ง แต่ไม่มีใครที่ต้องการจะอ่านจริง” ดังนั้น การทำความเข้าใจหนังสือของ Porter อาจคล้ายกับการออกกำลังตามแผนที่เข้มงวดและจริงจัง กล่าวคือ การอ่านหนังสือของเขาจะส่งผลดีกับคุณ หรืออาจสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ได้ด้วยซ้ำไป แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะทำ โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารที่มีภารกิจให้ต้องจัดการมากเกินไป คำถามก็คือ หากเป็นเช่นนั้น คุณควรเริ่มต้นจากจุดใด ? คุณควรทำอย่างไรจึงจะอ่านหนังสือคลาสสิกเหล่านี้ (ซึ่งบางเล่มก็ใช้ภาษาหนักไปในทางวิชาการที่ผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจ) ที่มีจำนวนรวมกันหลายพันหน้าได้ครบ ? คุณควรเริ่มต้นจากผลงานในยุคแรกสุด ซึ่งมีเนื้อหาละเอียดที่สุดหรือไม่ ? หรือว่าคุณควรพยายามเริ่มจากหนังสือที่เป็นแนวคิดล่าสุด โดยไม่ทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานให้ดีกว่า ? ขำดีก็คือผลงานของ Porter นั้นเป็นแนวคิดที่ล้ำยุคและมีความลึกซึ้งอย่างยิ่ง แต่นี่ก็อาจเป็นข่าวร้ายได้เช่นกัน เพราะการอ่านหนังสือของเขาต้องใช้ทั้งความพยายามและสมาธิมากกว่าที่นักอ่านส่วนใหญ่ในปัจจุบันคิดว่าตนเองจะสามารถทำได้

แต่ถ้าคุณสนใจเรื่องกลยุทธ์อย่างจริงจัง หลักคิดของ Porter ถือเป็นพื้นฐานที่คุณต้องเข้าใจให้กระจ่างแจ้ง ซึ่งหนังสือเล่มนี้จะนำเสนอเนื้อหาสาระที่เป็นหัวใจสำคัญเพื่อผู้อ่านที่เป็นนักบริหาร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า หนังสือเล่มนี้เป็นเหมือนกับบทสรุปสำหรับผู้บริหารที่มีความยาวเท่ากับหนังสือเล่มหนึ่งนั่นเอง โดยผู้เขียนจัดทำหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา ก็เพราะว่าการมีแนวคิดที่ชัดเจนเกี่ยวกับกลยุทธ์นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน ไม่ว่าจะเป็นอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบใด และหนังสือที่เขียนโดย Porter นั้นก็ได้นำเสนอหลักการพื้นฐาน และกรอบแนวคิดต่างๆ ที่คุณต้องเข้าใจและนำไปใช้ได้อย่างเชี่ยวชาญ ดังนั้นเป้าหมายของผู้เขียนก็คือการนำเสนอแนวคิดที่สำคัญของ Porter ในรูปแบบที่สามารถทำความเข้าใจ และนำไปใช้ได้ง่ายกว่าผลงานที่เป็นต้นฉบับ ที่สำคัญหาก

คุณต้องการทำความเข้าใจแนวคิดที่สำคัญเหล่านี้ให้ได้อย่างลึกซึ้ง คุณก็ต้องพยายามตั้งใจอ่านหนังสือเล่มนี้ให้ได้ทั้งเล่ม เพราะกลยุทธ์ไม่ใช่อาหารสำเร็จรูปที่รับประทานง่ายย่อยเร็ว ซึ่งก็เหมือนกับผลงานของ Porter นั่นเอง

Porter มักจะกล่าวว่า “หัวใจสำคัญของกลยุทธ์คือการตัดสินใจเลือกที่จะไม่ทำอะไร” ซึ่งคุณอาจต้องอ่านประโยคสุดท้ายซ้ำอีกครั้ง เพราะนี่เป็นสาเหตุที่ทำให้กลยุทธ์ล้มเหลวมากกว่าสาเหตุอื่น ๆ ผู้เขียนจึงเลือกปฏิบัติตามคำสอนของ Porter ในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ โดยสรุปได้ว่า หนังสือเล่มนี้ *ไม่ใช่* สิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ❑ หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่ตำราสำหรับนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ แต่เป็นหนังสือสำหรับผู้บริหารและผู้ที่ต้องให้คำปรึกษาและทำงานร่วมกับผู้บริหาร
- ❑ หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เป็นการสรุปผลงาน *ทั้งหมด* ของ Porter แต่จะมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องการแข่งขันและกลยุทธ์เท่านั้น โดยจะไม่กล่าวถึงผลงานในหัวข้ออื่นๆ เช่น การพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือการนำหลักพื้นฐานในการแข่งขันไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาสังคม อย่างเช่น การบริการทางสุขภาพและสิ่งแวดล้อม
- ❑ หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่การต่อยอดจากผลงานของ Porter แต่เป็นการรวบรวมแนวคิดต่างๆ ที่ Porter คิดค้นขึ้นในแต่ละช่วงของชีวิตการทำงานของเขา โดยมีการปรับปรุงแนวคิดเดิมให้ทันสมัยมากขึ้นในภายหลัง ซึ่งผู้เขียนได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จาก Porter ในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ ซึ่งรวมถึงการอนุญาตให้ผู้เขียนสามารถใช้บทบรรยายและเอกสารประกอบการสอนล่าสุดของ Porter ที่ไม่ได้เผยแพร่ออกมาด้วย

📖 หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่หนังสือประเภทสอนวิธีปฏิบัติ หรือจะเปรียบเทียบให้เห็นภาพก็คือ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับพลศาสตร์และหลักการбинเพียงอย่างเดียวจะไม่ช่วยให้คุณสอบผ่านใบอนุญาตนักบินได้ แต่หนังสือเล่มนี้จัดอยู่ในประเภทที่ “สอนวิธีการคิด” มากกว่า โดยเป็นหนังสือที่จะช่วยให้คุณรู้ว่ากลยุทธ์แต่ละอย่างนั้นดี (หรือไม่ดี) และสามารถบอกความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ที่จะใช้ได้เป็นเวลานาน หรือกลยุทธ์ที่จะเป็นเพียงแค่แนวคิดในการบริหารที่กำลังอยู่ในกระแสนิยม

เหตุผลในการเขียนหนังสือเล่มนี้

ถึงแม้ผลงานของ Porter จะไม่ใช่แนวคิดที่อยู่ในกระแสนิยม หรือว่าใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่ก็เหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในช่วงเวลาที่มีผู้คนจำนวนมากทำงานในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอย่างทุกวันนี้ กล่าวคือ นี่เป็นช่วงเวลาที่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่กำลังเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้การแข่งขันกลายเป็นทางสองแพร่งที่เป็นจุดตัดสินใจสำคัญ โดยบางคนมองว่าการแข่งขันเป็นวิถีทางเพียงอย่างเดียวที่จะนำไปสู่การเติบโตและความมั่งคั่ง แต่บางคนก็ทิ้งเกลียดทั้งกลัการแข่งขัน เพราะเห็นว่าเป็นหนทางที่จะนำไปสู่หายนะ อย่างไรก็ตามโลกนี้ก็ขาดเสียมิได้ในเรื่องการวิพากษ์วิจารณ์แนวคิดเรื่องกลยุทธ์ โดยบางคนเห็นว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต่างหากที่เป็นเส้นทางเดียวที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขัน ไม่ได้อยู่ที่ว่ากลยุทธ์คืออะไร และพวกเขายังอ้างด้วยว่า ถึงแม้องค์กรจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้สำเร็จ แต่ก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ยาวนานในโลกที่มีการแข่งขันรุนแรงมากอยู่ดี ซึ่งหากเป็นเช่นนั้นแล้ว จะพยายามคิดค้นกลยุทธ์ไปเพื่ออะไร แต่นี่เป็นความคิดแบบผิดๆ ที่เป็นอันตราย โดยถ้าคุณเข้าใจ

แนวคิดหลักที่สำคัญของ Porter อย่างถ่องแท้แล้ว คุณก็จะเข้าใจว่า บริษัทจะต้องทำอะไรจึงสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้เป็นเวลาหลายทศวรรษ และเข้าใจว่าทำไมกลยุทธ์จึงยังมีความสำคัญมากขึ้นในช่วงเวลาที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน ไม่ใช่มีความสำคัญน้อยลง

น่าเสียดายที่ผู้บริหารเป็นจำนวนมากทำแค่หยาบยืมแนวคิดของ Porter มาใช้โดยไม่เข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้พวกเขาได้ข้อมูลที่ไม่เพียงพอและไม่ถูกต้อง ผู้เขียนจึงพยายามที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการสรุปแนวคิดของ Porter ให้สั้นกระชับมากที่สุด โดยไม่ทำให้ผู้อ่านพลาดเนื้อหาส่วนสำคัญไป และผู้เขียนจะเน้นย้ำให้เห็นสิ่งที่คนมักเข้าใจผิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวคิดของ Porter อีกด้วย

ความหลงตัวในการเขียนหนังสือเล่มนี้

ผู้เขียนได้เห็นผลงานของ Michael Porter เป็นครั้งแรกในขณะที่เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ ที่มหาวิทยาลัย Harvard ในช่วงทศวรรษ 1980 และวิชาที่ Porter สอน ก็คือ “*Industry and Competitive Analysis*” เป็นวิชาใหม่ในหลักสูตรที่ได้รับความนิยมจากนักศึกษามากที่สุดในขณะนั้น และนี่เป็นวิชาที่ทำให้เกิดที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขึ้นมานับพันคน ซึ่งผู้เขียนเองก็เป็นหนึ่งในนั้น ต่อมาเมื่อผู้เขียนได้เข้าไปทำงานที่บริษัท Bain & Company และได้แต่งงานได้เป็นหุ้นส่วนของบริษัทในที่สุด สิ่งที่ได้พบก็คือ หนังสือของ Porter ไม่ได้แค่ตั้งอยู่บนชั้นวางหนังสือของทุกคนเท่านั้น แต่หนังสือทุกเล่มยังได้รับการอ่านซ้ำแล้วซ้ำอีก พร้อมทั้งมีการจดคำอธิบายประกอบ และมีการนำแนวคิดในหนังสือไปประยุกต์ใช้ด้วย

ตลอดช่วงชีวิตการทำงานที่ผ่านมา ผู้เขียนได้ทำงานร่วมกับลูกค้าในหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งบริษัทในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ

บริษัทยักษ์ใหญ่ ไปจนถึงบริษัทในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าแฟชั่น อุตสาหกรรมหนัก และองค์กรไม่แสวงหากำไรในสาขาต่างๆ แต่ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมหรือบริษัทใด จะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่ ผู้เขียนก็พบว่าผลงานของ Porter จำเป็นต่อการทำความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม หรือองค์กรเหล่านี้เสมอ เช่น ทำไมบริษัทนี้ ที่ดำเนินธุรกิจในตลาดนี้ จึงเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง หรือกำลังชวนเข่นกำลังจะล้ม ทำไมองค์กรแห่งนั้นจึงยังพอใจกับผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย ทั้งๆ ที่สามารถและควรที่จะทำได้ดีกว่านั้น สิ่งที้องค์กรทำผิดพลาดคืออะไร นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ส่วนใหญ่ที่ดี ซึ่งผู้เขียนได้พบเห็นตลอดช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ต่างมีรากฐานมาจากแนวคิดของ Porter ทั้งสิ้น ไม่ว่าเจ้าของกลยุทธ์เหล่านั้นจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม

ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ผู้เขียนได้ทำงานในตำแหน่งบรรณาธิการบทความด้านกลยุทธ์ของวารสาร *Harvard Business Review* (HBR) ซึ่ง Porter เป็นหนึ่งในผู้เขียนบทความหลักของวารสาร เขาได้ร่วมงานกับบรรณาธิการที่มีประสบการณ์ทำงานด้านวิชาการและการพิมพ์อยู่บ่อยครั้ง ด้วยประสบการณ์ตรงในด้านธุรกิจของผู้เขียนช่วยให้มีมุมมองอีกมิติหนึ่งเพิ่มเข้ามา ผู้เขียนมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีของเขา และในฐานะที่เป็นบรรณาธิการบทความด้านกลยุทธ์ของวารสาร HBR ผู้เขียนก็ได้ร่วมงานกับบุคคลที่เป็นระดับหัวกะทิในสาขานี้อีกหลายคน นอกจากนั้นแล้ว ผู้เขียนยังเข้าใจสิ่งที่เป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารที่ต้องทำงานในโลกความเป็นจริง และสามารถนำมุมมองดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำบทความอีกมากมาย

บทความดังกล่าวรวมถึงบทความของ Porter ที่ตีพิมพ์ลงในวารสาร HBR และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้คนได้อย่างมาก โดยเฉพาะ 2 บทความที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหนังสือเล่มนี้ ได้แก่ “*What Is Strategy?*” (1996) ซึ่งเป็นหนึ่งในบทความของ HBR ที่ถูกหยิบยกขึ้นมา

กล่าวถึงและเป็นบทความขายดีที่สุดตลอดกาลของ HBR และอีกบทความหนึ่งก็คือ “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” (2008) ซึ่งเป็นการปรับปรุงเนื้อหาจากหนังสือที่ Porter นำเสนอแนวคิดนี้ขึ้นมาเป็นครั้งแรก นอกจากนี้ ผู้เขียนยังมีส่วนช่วย Porter ในการจัดทำบทความ หนังสือ บทความวิเคราะห์ และการนำเสนอมากมายเกี่ยวกับประเด็นที่กำลังได้รับความสนใจจากผู้คน เช่น การแข่งขันในธุรกิจบริการทางสุขภาพ ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ศักยภาพทางธุรกิจของเขตเมืองชั้นใน พลวัตทางการแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลก ความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทญี่ปุ่น บทบาทของภาวะผู้นำที่มีต่อกลยุทธ์ เป็นต้น

ผู้เขียนยังคงร่วมงานกับ Porter หลังจากที่ได้ลาออกจากกองบรรณาธิการของวารสาร HBR เพื่อเขียนหนังสือของตนเองเกี่ยวกับงานของผู้บริหารทั่วไปที่มักดูเหมือนจะยากเย็นแสนเข็ญเสียจริงๆ (หนังสือชื่อ *What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business*) หลังจากนั้น Porter ได้เชิญให้ผู้เขียนเข้ารับตำแหน่ง Senior Associate ที่ Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) ของ Harvard Business School ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงานกับ Porter ยังคงดำเนินต่อไป หลังจากที่เราเริ่มต้นความสัมพันธ์ดังกล่าวมาตั้งแต่เกือบ 2 ทศวรรษก่อน และข้อมูลสำคัญที่ต้องเปิดเผยก็คือ ผู้เขียนไม่ใช่ลูกจ้าง และไม่ได้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือต้องพึ่งพาความช่วยเหลือการเงินใดๆ จาก Porter ทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ว่าผู้เขียนชื่นชมผลงานของ Porter ที่ตัวผลงานอย่างแท้จริง

การก้าวกระโดดครั้งสำคัญ

นักอ่านที่เป็นแฟนของหนังสือด้านธุรกิจคงรู้กันดีว่า คนที่เรียกได้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือ Guru ด้านการบริหารจัดการนั้นมาไวไปไวจนน่าตกใจ แต่แล้วทำไมผลงานของ Porter จึงคงอยู่มาได้หลายยุคหลายสมัย

อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผลงานของเขาแตกต่างและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คำตอบก็คือ ผลงานของ Porter เป็นความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์เข้ากับแนวปฏิบัติทางธุรกิจได้สำเร็จ ซึ่งเป็นสิ่งที่หาได้ยาก จนทำให้มีเรื่องตลกที่นำมาเล่ากันอยู่บ่อยครั้งว่า นักเศรษฐศาสตร์คนหนึ่งพูดกับนักเศรษฐศาสตร์อีกคนว่า “แน่นอน แนวคิดนี้ใช้ได้ทางปฏิบัติ แต่จะใช้ได้ในทางทฤษฎีหรือไม่” แต่ผลงานของ Porter นั้นถูกหยิบยกขึ้นมาพูดถึงและใช้กันอย่างกว้างขวาง ก็เพราะว่าแนวคิดของเขานั้นใช้ได้ทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัตินั่นเอง

การเชื่อมโยงสิ่งที่อยู่คนละขั้วเข้าด้วยกันเป็นสิ่งที่ใช้เปรียบเทียบกับชีวิตการทำงานของ Porter ได้อย่างเหมาะสม โดยให้คุณนึกถึงภาพของตัวอาคารที่สอนด้านบริหารธุรกิจของ Harvard Business School (HBS) ที่ตั้งเด่นเป็นสง่าอยู่ริมแม่น้ำ Charles ทางฝั่งเมือง Boston ส่วนคณะเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัย Harvard นั้นตั้งอยู่ “ฝั่งตรงข้ามของแม่น้ำ” โดยเยื้องไปทางฝั่งเมือง Cambridge ที่มุ่งเน้นแนวคิดแบบดั้งเดิมมากกว่า ทั้งสองสถาบันตั้งอยู่คนละฝั่งแม่น้ำที่ข้ามถึงกันได้ด้วยการเดินข้ามสะพานไม่กีนาคี แต่การที่ Michael Porter ในวัยหนุ่มได้จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจระดับปริญญาโทเมื่อช่วงต้นทศวรรษ 1970 จาก Harvard Business School ก่อน และเข้าไปจบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากอีกสถาบันหนึ่งที่อยู่ฝั่งตรงข้ามกันของแม่น้ำ ก็ทำให้เขาได้รับความรู้ในแบบที่ดูเหมือนจะต่างกันสุดขั้ว หรือพูดตรงๆ ก็คือความรู้ที่ได้มาจากสถาบัน 2 แห่งนี้ไม่น่าจะใช้ด้วยกันได้เลย

Porter มองย้อนกลับไปโนสมัยนั้นและบรรยายถึงประสบการณ์ของเขาไว้ว่า “แนวทางการศึกษาของ HBS จะมองว่ากิจการเป็นหน่วยงานที่มีความซับซ้อนสูง โดยมีสิ่งที่สำคัญนับพันอย่าง แต่ละสถานการณ์ล้วนมีความเป็นเอกลักษณ์ เพราะในแต่ละสถานการณ์จะเกี่ยวข้องกับบุคคล ตลาด และผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการจึงควรใช้วิธีทำกรณีศึกษาแบบวิเคราะห์เจาะลึก

และการทำวิจัยภาคสนาม... แต่แนวทางการศึกษาด้านเศรษฐศาสตร์นั้นต่างออกไปโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ ในการศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ คุณจะต้องสร้างแบบจำลองของปรากฏการณ์แต่ละอย่างขึ้นมา ซึ่งแบบจำลองดังกล่าว...ไม่ได้พยายามที่จะจำลองปรากฏการณ์นั้นขึ้นมา หรือทำความเข้าใจปรากฏการณ์ให้ได้อย่างถ่องแท้ โดยแบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์เป็นการดึงเอาเฉพาะสิ่งที่เป็นแก่นสำคัญของปรากฏการณ์ออกมา และนำเสนอด้วยแบบจำลองทางคณิตศาสตร์”

การได้เรียนรู้จาก “สถาบันการศึกษา” ทั้งสองแบบทำให้ Porter รู้สึกว่าการใช้แค่แนวทางจากสถาบันแห่งใดแห่งหนึ่งนั้นไม่เพียงพอที่จะอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการแข่งขันได้ โดยการทำกรณีศึกษาช่วยอธิบายแต่ละสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนได้ก็จริง แต่ก็ทำให้มองไม่เห็นภาพรวมของสถานการณ์ทั้งหมด จึงไม่มีทางที่จะหาข้อสรุปที่สามารถนำไปใช้อ้างอิงในสถานการณ์อื่นได้ และไม่มีกรอบที่จะใช้เพื่อการวิเคราะห์อุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งทำให้ไม่สามารถคิดวิเคราะห์อย่างรอบด้านเกี่ยวกับต้นทุนได้ ส่วนการสร้างแบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์ก็เป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับแบบคนละชั่ว เพราะแบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์สามารถอธิบายได้เฉพาะองค์ประกอบของการแข่งขันในด้านที่หาคำตอบได้ด้วยการคำนวณทางคณิตศาสตร์เท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์การแข่งขันได้อย่างลึกซึ้งและครบทุกมิติ การแข่งขันจึงกลายเป็นเพียงแนวคิดที่ไม่สามารถนำมาใช้ได้ในความเป็นจริง ตัวอย่างเช่น แบบจำลองของนักเศรษฐศาสตร์ทำให้การแข่งขัน “เข้าใจได้ง่ายขึ้น” ด้วยการตั้งสมมติฐานว่าแต่ละบริษัทมีลักษณะที่เหมือนหรือคล้ายกันหมดซึ่งไม่ใช่สมมติฐานที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารเอาเสียเลย !

แต่ Porter เลือกทำสิ่งที่แตกต่างออกไป โดยเขาสร้างสิ่งที่เรียกว่า “กรอบแนวคิด (frameworks)” ขึ้นมา โดยให้นิยามว่า “กรอบแนวคิดของผมจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแท้จริงตามหลักเหตุและผล ซึ่งกรอบแนวคิดนั้นก็เหมือนกับหลักฟิสิกส์

กล่าวคือ คุณจะมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคุณตั้งราคาสินค้าให้สูงขึ้น หรือทำต้นทุนให้ต่ำลง ส่วนการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นได้รับอิทธิพลจากพลังผลักดัน 5 ประการด้วยกัน และบริษัทเป็นศูนย์รวมของกิจกรรมต่างๆ กรอบแนวคิดเหล่านี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์พื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับ ‘เรื่อง’ การแข่งขัน ซึ่งผมเชื่อว่าเป็นความสัมพันธ์ที่จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย”

Porter นำสิ่งที่ดีที่สุดจากแต่ละสถาบันการศึกษาที่อยู่คนละฝั่งของแม่น้ำมาใช้ประโยชน์ โดยเขาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อทดสอบและต่อยอดแนวคิดในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ที่เรียกว่า การจัดองค์กรอุตสาหกรรม (Industrial Organization - IO) นอกจากนี้เขายังอ่านกรณีศึกษานับร้อยเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของการแข่งขันที่จะสามารถประยุกต์ใช้ได้กับการวิเคราะห์ทุกอุตสาหกรรม โดย Porter อธิบายว่า องค์ประกอบดังกล่าวต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารรู้ได้ด้วยสัญชาตญาณอยู่แล้ว กล่าวคือ ถ้าคุณนำกรอบแนวคิดอย่างหนึ่งไปเสนอกับผู้บริหาร กรอบแนวคิดดังกล่าวก็ต้อง “สมเหตุสมผล” เมื่อนำมาใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมที่ผู้บริหารคนนั้นดำเนินธุรกิจอยู่

ในช่วงแรกนั้น กรอบแนวคิดของ Porter ถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสถาบันทั้งสองแห่ง โดยเฉพาะเพื่อนร่วมงานจาก Harvard Business School ที่เห็นว่ากรอบแนวคิดเหล่านี้ “เป็นนามธรรมมากเกินไป” จนทำให้ในขณะนั้นโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพการงานของเขาดูเหมือนจะไร้ความแน่นอน ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะคิดอย่างนั้นเมื่อพิจารณาจากสถานะของเขาในปัจจุบัน แต่ตอนนี้กรอบแนวคิดแรกสุดของ Porter คือพลังผลักดัน 5 ประการในการแข่งขันนั้น กลายเป็นสิ่งที่ถูกนำมาสอนกันในหลักสูตรวิชาบริหารธุรกิจของสถาบันการศึกษาชั้นนำทั่วโลก ซึ่งถือเป็นการก้าวกระโดดครั้งสำคัญของเขา และ Porter ก็ระลึกถึงเหตุการณ์ครั้งนั้น โดยกล่าวว่า “มันเป็นการก้าวกระโดดแบบที่ทำได้ไม่ง่ายเลย”

แต่การก้าวกระโดดดังกล่าวก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยสำหรับสาขาวิชาที่มีผู้वादอ้างว่าเป็น Guru และนักเขียนหนังสือติดอันดับขายดีที่เปลี่ยนหน้ากันไปไม่ช้า นั่น ผลงานของ Porter กลับยืนยันหยัดได้ไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเพียงใดก็ตาม เช่นในปัจจุบันนี้ผู้บริหารต่างได้เห็น “แนวคิดที่เป็นการค้นพบครั้งใหญ่” มากมายที่อ้างว่าสามารถอธิบายทุกสิ่งทุกอย่างได้ แต่ที่จริงแล้วกลับมีความเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอย่างดีที่สุด แนวคิดเหล่านี้ก็เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ประโยชน์ได้ในระยะสั้นและมีอายุจำกัดเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดเหล่านี้ก็จะกลายเป็นเพียงกระแสนิยมชั่วคราวชั่วครั้งชั่วคราวที่ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทางที่จะนำไปสู่หายนะ

ในทางตรงกันข้าม Porter จะมุ่งเน้นหลักการที่สามารถใช้ได้ทุกยุคทุกสมัย โดยแนวคิดของเขาเป็นทฤษฎีกว้างๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณี หรือกล่าวได้ว่า เมื่อคุณศึกษาแนวคิดของ Porter นั้น คุณจะไม่ได้เห็นการใช้คำเปรียบเทียบในแบบแปลกๆ ที่ติดหูและจดจำง่าย โดยจะไม่มีเปรียบเทียบแนวคิดต่างๆ ของเขากับคำว่า นานน้ำสีคราม ช้างเดินระบำ หรือการเคลื่อนไหวย้ายชีส (who moves my cheese) แต่สิ่งที่คุณจะได้ก็คือการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัท หรือในกรณีขององค์กรไม่แสวงหากำไรก็คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายทางสังคมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Porter อยู่ในตำแหน่งที่ไม่มีใครสามารถแทนที่ได้ โดยสำหรับแวดวงวิชาการนั้น เขาเป็นนักวิชาการที่ถูกยกขึ้นมากล่าวถึงในด้านเศรษฐศาสตร์และด้านธุรกิจมากที่สุด ในขณะเดียวกัน แนวคิดของเขาก็ถูกนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางในกลุ่มผู้นำขององค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐทั่วโลก นอกจากนี้ กรอบแนวคิดของเขายังกลายเป็นรากฐานของแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์อีกด้วย

เนื้อหาที่สำคัญของแต่ละบท ในหนังสือเล่มนี้

ผู้เขียนขอสรุปเนื้อหาที่สำคัญของแต่ละบทในหนังสือเล่มนี้เพื่อให้ผู้อ่านทราบว่า จะได้พบกับอะไรบ้าง ซึ่งหนังสือเล่มนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน โดยส่วนแรกจะเป็นเรื่องของการแข่งขัน และส่วนหลังเป็นเรื่องของกลยุทธ์

ส่วนที่ 1 : การแข่งขันคืออะไร ?

ผู้เขียนเริ่มต้นส่วนที่ 1 ด้วยเรื่องเกี่ยวกับการแข่งขัน เพราะถ้าหากปราศจากการแข่งขันแล้ว กลยุทธ์ก็ไม่ได้มีความจำเป็นแม้แต่น้อย ซึ่งการแข่งขันเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดหย่อนเพื่อที่จะใช้ความสามารถของบริษัทในการค้นหาและรักษาความได้เปรียบเอาไว้ให้ได้ในระยะยาว โดยในส่วนที่ 1 นั้นจะกล่าวถึงพื้นฐานที่สำคัญของกลยุทธ์ พร้อมทั้งอธิบายรูปแบบของการแข่งขันที่เกิดขึ้น และขจัดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดขึ้นในวงกว้างและพบเห็นได้บ่อยที่สุด

 **บทที่ 1 การแข่งขัน : กรอบความคิดที่เหมาะสม** การมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายของการแข่งขัน และรูปแบบของการแข่งขันจะนำมาสู่ความผิดพลาดในการวางกลยุทธ์ได้ โดยความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นบ่อยที่สุดก็คือ ความสำเร็จในการแข่งขันเกิดจาก “การเป็นบริษัทที่ดีที่สุด” ถึงแม้ว่ากรอบความคิดแบบนี้จะเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามสามัญสำนึก แต่ก็ เป็นความคิดที่ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อบริษัท และนำไปสู่การแข่งขันแบบที่มีฝ่ายเดียวเท่านั้นที่จะได้ประโยชน์ แต่คนที่เหลือทั้งหมด

ต้องเสียประโยชน์ จึงมีเพียงการแข่งขันเพื่อสร้างความ เป็นเอกลักษณ์เท่านั้น ที่จะช่วยให้บริษัทสามารถสร้าง ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืนได้

📌 **บทที่ 2 พลัฏผลักดัน 5 ประการ : การแข่งขันเพื่อให้ได้ มาซึ่งผลกำไร** เราจะได้เห็นว่าการแข่งขันเป็นมากกว่า เรื่องของการต่อสู้กันโดยตรงระหว่างคู่แข่งเพื่อแย่งชิง ยอดขาย โดยการแข่งขันครอบคลุมไปถึงการต่อสู้ดิ้นรน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร และเปรียบเหมือนกับการแข่ง ชักเย่อที่ผู้ชนะจะได้รับมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม หนึ่ง ๆ ไป ซึ่งกรอบแนวคิดของ Porter คือ พลัฏผลักดัน 5 ประการ ที่เป็นที่รู้จักกันมากที่สุดนั้น จะช่วยให้คุณ มองเห็นภาพของการแข่งขันแย่งชิงกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละ อุตสาหกรรม ดังนั้น การประเมินสภาพสนามทางการ แข่งขันของคุณจะต้องเริ่มต้นจากจุดนี้ อย่างไรก็ตาม การ วิเคราะห์พลัฏผลักดัน 5 ประการเพื่อให้ระบุได้ว่าอุตสาห กรรมหนึ่ง ๆ มีความน่าสนใจหรือไม่นั้นไม่ใช่ประเด็น สำคัญ ถึงแม้ว่าจะเป็นความเข้าใจผิดของคนส่วนใหญ่ก็ ตาม แต่สิ่งที่คุณควรทำก็คือ การใช้กรอบแนวคิดนี้เพื่อ ทำความเข้าใจให้ถ่องแท้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของ อุตสาหกรรมนั้น และของบริษัทของคุณเอง

📌 **บทที่ 3 ความได้เปรียบในการแข่งขัน : ห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของธุรกิจ** ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้นำคำว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) มาใช้กันอย่างสะเปะสะปะ จนทำให้เชื่อกันว่าความหมายของคำนี้นั้นคืออะไรก็ตามที่บริษัทคิดว่า สามารถทำได้ดี แต่ที่จริงแล้ว นิยามของคำนี้ตามความคิด ของ Porter จะมุ่งเน้นเรื่องของปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ-

ศาสตร์มากกว่า และถ้าหากคุณเข้าใจแนวโน้มอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ความได้เปรียบในการแข่งขันก็จะทำให้คุณสามารถหาความเชื่อมโยงระหว่างมูลค่าที่คุณสร้างขึ้น วิธีการสร้างมูลค่าเพิ่ม (ห่วงโซ่มูลค่าของบริษัท) และประสิทธิภาพการดำเนินงานของคุณ (ผลการดำเนินงานของบริษัท) ในความหมายของคนทั่วไป ความได้เปรียบในการแข่งขันก็คืออาวุธที่คุณใช้เพื่อทำให้คู่แข่งแพ้ย่อยยับ แต่สำหรับ Porter ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นเรื่องของการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยวิธีการที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยสิ้นเชิง ซึ่งหมายความว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นเรื่องของการทำให้ห่วงโซ่มูลค่าของบริษัทมีความแตกต่าง และทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทคุณดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั่นเอง

ส่วนที่ 2 : กลยุทธ์คืออะไร ?

ส่วนที่ 2 จะเป็นการตอบคำถามที่ว่า *กลยุทธ์คืออะไร ?* ถึงแม้ว่าคุณอาจเรียกแผนงานหรือโครงการอะไรก็ตามว่าเป็นกลยุทธ์ และนี่ก็เป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ทำกัน แต่ *กลยุทธ์ที่ดี* ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่งนั้นเป็นคนละเรื่องกัน ถ้าพูดอย่างกว้างๆ กลยุทธ์ก็คือยาต้านพิษของการแข่งขันนั่นเอง และกลยุทธ์จะถือว่ามีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถผ่านบททดสอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการได้สำเร็จ

📌 **บทที่ 4 การสร้างมูลค่าเพิ่ม : หัวใจสำคัญของธุรกิจ** การค้นหาตำแหน่งทางการแข่งขันที่เป็นจุดเด่นนั้นหมายความว่าบริษัทต้องทำอะไร คำตอบก็คือ การนำเสนอคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ให้กับลูกค้าของบริษัทนั่นเอง ซึ่งที่จริงนี้

เป็นข้อแรกที่ใช้ทดสอบว่าบริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่ แต่บททดสอบต่อมาของ Porter นั้นไม่ได้มีความชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่น่าจะรู้ได้ด้วยสัญชาตญาณที่มีอยู่ กล่าวคือคุณค่าที่นำเสนอให้กับลูกค้าในแบบที่ไม่เหมือนใครนั้นจะสามารถแปลงให้เป็นกลยุทธ์ที่มีความหมายได้ก็ต่อเมื่อกิจกรรมของบริษัทที่ทำให้ได้มาซึ่งคุณค่าดังกล่าวมีความแตกต่างไปจากกิจกรรมของคู่แข่ง ดังนั้น ความได้เปรียบในการแข่งขันจึงอยู่ที่กิจกรรมต่างๆ ของบริษัท โดยบริษัทอาจทำกิจกรรมเดียวกับคู่แข่งด้วยวิธีที่แตกต่างออกไป หรือเลือกทำกิจกรรมที่ไม่เหมือนกับของคู่แข่งไปเสียเลย ความสามารถของบริษัทในการออกแบบกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าให้เหมาะสมจึงเป็นบททดสอบข้อที่สองว่าบริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่

📌 **บทที่ 5 การเลือกในแบบที่ได้้อย่างเสียอย่าง : สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้** บททดสอบข้อที่สามว่าบริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่นั้นอาจเป็นการทดสอบที่ยากที่สุด โดยการเลือกแบบที่ได้้อย่างเสียอย่างนั้นหมายความว่า บริษัทต้องยอมรับข้อจำกัดของตัวเอง เช่น การปฏิเสธลูกค้าบางกลุ่ม เพื่อให้คุณสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มอื่นได้ดีขึ้น เป็นต้น การเลือกที่ได้้อย่างเสียอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อทางเลือกต่างๆ ที่คุณมีนั้นขัดแย้งกันเอง และเนื่องจากกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจะดึงดูดให้คู่แข่งอยากทำตามอย่าง การตัดสินใจเลือกทำสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้จะมีบางคนแย้งว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นสิ่งที่ไม่อาจคงอยู่ได้อย่างยั่งยืนอีกต่อไปแล้วในปัจจุบัน แต่การเลือกที่ได้้อย่างเสียอย่างนั้นจะช่วยอธิบายว่าทำไมค่ากล่าวนี้

จึงไม่เป็นความจริง โดยเหตุผลข้อแรกก็คือ การเลือกที่ได้ อย่างเสียอย่าง เป็นที่มาสำคัญของการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในเรื่องราคาและต้นทุน ส่วนเหตุผลข้อที่สองก็คือ การเลือกที่ได้ อย่างเสียอย่างทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบสิ่งที่คุณทำได้ยาก ถ้าหากจะไม่ให้ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ของคู่แข่งรายนั้นเอง

 **บทที่ 6 ความสอดคล้องและเหมาะสม : ปัจจัยเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน** ข้อที่สี่ในการทดสอบว่าบริษัทมีกลยุทธ์ที่ดีหรือไม่ก็คือความสอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งมาจากการพิจารณาว่ากิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าของบริษัทมีความเชื่อมโยงกันมากน้อยเพียงใด ที่จริงแล้วแนวคิดเรื่องความสอดคล้องและเหมาะสมก็เป็นสิ่งที่ทุกคนรู้ได้ด้วยสัญชาตญาณอยู่แล้วในระดับหนึ่ง กล่าวคือ ผู้บริหารทุกคนต่างรู้ดีถึงความสำคัญ และความยากในการทำให้งานหลักทุกด้านของบริษัทมีความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในธุรกิจ แต่ความสอดคล้องและเหมาะสมก็ไม่ใช่ว่าเพียงแค่การสร้าง ความสอดคล้องกันของทุกกิจกรรมหลักเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการสร้าง ความสอดคล้องกันเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้ความได้เปรียบดังกล่าวยั่งยืนมากขึ้น ซึ่งบทบาทของความสอดคล้องและเหมาะสมในเรื่องของกลยุทธ์ยังช่วยเน้นให้เห็นความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายอีกอย่างหนึ่งด้วยนั่นก็คือ ความสำเร็จในการแข่งขันเกิดจาก *ความสามารถหลัก* เพียงอย่างเดียวของบริษัท หรือเป็น *สิ่งเดียว* ที่คุณทำได้ อย่างดีเยี่ยม ดังนั้น จึงมีคำแนะนำให้ผู้บริหารสนใจเฉพาะกิจกรรมหลักของบริษัท และจ้างหน่วยงานภายนอกให้