

# Harvard Business Review CASE STUDIES

## กรณีศึกษา การตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์

KEEPING STRATEGY  
ON TRACK

เรียนรู้จากสุดยอดประสบการณ์ ผู้บริหารองค์กรระดับโลก

# กรณีศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

แปลและเรียบเรียงจาก *Keeping Strategy on Track*

โดย *John Strahinich*

ราคา 195 บาท

ผู้แปล : สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิธ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2553

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

**Harvard Business Review CASE STUDIES :  
KEEPING STRATEGY ON TRACK**

Original work copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Press.

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

แฟกซ์ : 0-2718-1831

<http://www.expnetbooks.com>

e-mail : [public@expnetbooks.com](mailto:public@expnetbooks.com)

พิมพ์ที่ : ธรรมกลการพิมพ์

โทร. 0-2932-4911, 0-2932-5433

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมทอสมุดแห่งชาติ

สตราโฮนิช, จอห์น.

กรณีศึกษาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2553.

234 หน้า.

1. การตัดสินใจ. 2. การวินิจฉัยสั่งการ. I. สุนิย์รัตน์ ลิมนวิวิธ, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.  
658.403

ISBN 978-974-414-158-3

ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย หรือ  
เป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

## “กรณีศึกษาด้านการบริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

### HARVARD BUSINESS REVIEW CASE STUDIES

การเสริมสร้างประสบการณ์ และการเพิ่มพูนความสามารถ  
สำหรับผู้บริหารและผู้นำองค์กรโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จำเป็นต้องอาศัย  
ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งถ้าหากจะปล่อยให้ดำเนินการกันไปในรูปแบบ  
เดิมๆ ก็อาจจะต้องเรียนรู้จากความสูญเสียที่กลายเป็นบทเรียนราคา  
แพงกันอยู่บ่อยครั้ง

เคยมีคำกล่าวไว้ว่า “ผู้ที่ฉลาดย่อมเรียนรู้จากความสำเร็จและ  
ความผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา แต่ผู้ที่ฉลาดกว่าย่อมจะเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอ”

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

ที่สำคัญ ท่านจะมีโอกาสได้ฝึกกลับสมองเพื่อเปรียบเทียบและ  
เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นได้อย่างคุ้มค่า



# สารบัญ

หน้า

คำนำ 3

สารบัญ 4

บทนำ 7

*Case Study* **1** ทูลมพรวางในการจัดการกับหน่วยธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว 25

 สรุป Case Study 26

 รายละเอียด Case Study 28

 แนวทางการแก้ปัญหา 40

*Case Study* **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
• สัญลักษณ์แห่งต้นทันทะวัน	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
• ราชอาณาจักรการขาย	176
• ค้นหาสิ่งที่ใช้งานได้	179
• คู่หูที่มีประสิทธิภาพ	180
• จะยกเครื่องใหม่หมดหรือค่อยๆ ปรับเปลี่ยนดี ?	182
 แนวทางการแก้ปัญหา	183

### 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
• แบรนด์นั้นสำคัญไฉน ?	214
• บริษัทโรสผู้ละล้าละลัง	217
 แนวทางการแก้ปัญหา	218

### เกี่ยวกับผู้เขียน

233

# Harvard Business Review CASE STUDIES

## 1



โดย

◌ *John Strabinich* ◌

## กลุ่มพรางในการจัดการกับ หน่วยธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว

4 ผู้เชี่ยวชาญผู้นำเสนอแนวทางในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา  
พร้อมข้อเสนอแนะที่มีคุณค่า

- ◌ *Michael Goold* ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์องค์กร  
แห่ง Ashridge Strategic Management Centre
- ◌ *Orit Gadiesh* ประธานคณะกรรมการบริษัท Bain & Company
- ◌ *David J. Collis* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่ Harvard Business School
- ◌ *Jane Warner* ประธานของบริษัท Randall Textron

แจ็ก มาร์โลว์ ประธานของบริษัทชาร์กอนคอร์ปอเรชั่น กำลังเผชิญกับปัญหาสุดหินที่สุดที่เขาต้องรับมือตั้งแต่มาร่วมงานกับบริษัท นั่นคือ สิ่งที่เขาต้องดำเนินการกับบริษัทลูกที่อยู่ในเครือคือบริษัทอาร์เซล ซึ่งทำธุรกิจเครื่องมือเครื่องใช้ภายในบ้านที่เติบโตเต็มที่แล้ว รวมถึงชาร์ลี เครสเซนต์ ประธานของบริษัทอาร์เซลด้วย

ฮาล เฮสตันส์ ผู้ซึ่งเป็น CEO ของกลุ่มบริษัทชาร์กอนก็ได้ร่วมกับมาร์โลว์ทำการผลักดันเอกลักษณ์ใหม่ของบริษัทชาร์กอนให้เป็นผู้ผลิตสินค้าที่หลากหลายจากที่เคยเป็นผู้ผลิตสินค้ารายเล็กๆ ให้กระทรวงกลาโหมของสหรัฐฯ ธุรกิจของบริษัทในปัจจุบันประกอบด้วยระบบเบรก ชิ้นส่วนสำหรับอุปกรณ์การสื่อสารโทรคมนาคม รวมทั้งระบบจดจำเสียง (voice recognition systems) และเมื่อไม่นานมานี้ บริษัทชาร์กอนได้เข้าซื้อธุรกิจของผู้ผลิตอุปกรณ์และศูนย์กลางการเชื่อมต่อเครือข่ายองค์กร (routers and hubs) แต่วอลสตรีทไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ของเฮสตันส์ดูเหมือนพวกเขาจะคิดว่ากลุ่มบริษัทชาร์กอนขยายตัวเองน้อยเกินไป

นั่นคือจุดที่บริษัทอาร์เซลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มบริษัทชาร์กอนต้องการให้บริษัทอาร์เซลจัดสรรผลกำไรให้แก่กลุ่มให้มากที่สุดเพื่อนำไปขยายการลงทุนในอนาคต มาร์โลว์พูดอย่างชัดเจนกับเครสเซนต์ว่าสิ่งที่บริษัทอาร์เซลควรดำเนินการคือการบริหารอย่างประหยัดและลดค่าใช้จ่าย เครสเซนต์ก็ตอบรับพร้อมทั้งกล่าว

ว่าเขาเข้าใจ แต่การกระทำของเขากลับไม่ได้แสดงให้เห็นเลย ! เขาเอาแต่นำกำไรกลับไปลงทุนเพิ่มเติมในบริษัทอาร์เซลซึ่งเป็นหน่วยธุรกิจที่เติบโตเต็มที่แล้ว

มาร์โลว์เผชิญกับคำถามมากมาย ได้แก่ เขาควรหาคนอื่นมาแทนที่เครสเซนต์หรือไม่ ? ถ้าควร แล้วเขาควรนำบุคลากรที่มีคุณค่าคนนี้ไปไว้ที่ไหน ? ใครก็ตามที่จะมาแทนที่เครสเซนต์จะรู้สึกเบื่อหน่ายหรือไม่กับการต้องเป็นผู้นำหน่วยงานที่กลุ่มบริษัทกำหนดให้เป็นหน่วยธุรกิจในกลุ่มแม่วัวที่เติบโตเต็มที่แล้วและทำกำไร (cash cow) ได้อย่างสม่ำเสมอ

ผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่านที่วิเคราะห์ปัญหาของมาร์โลว์ในกรณีศึกษาสมมตินี้ ได้แก่ ไมเคิล กูลด์ (Michael Goold) ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์องค์กร โอริต กาดิช (Orit Gadish) ประธานบริษัทให้คำปรึกษาทางกลยุทธ์ เดวิด เจ. คอลลิส (David J. Collis) ศาสตราจารย์ด้านธุรกิจแห่งวิทยาลัยธุรกิจฮาร์วาร์ด และเจน วอร์เนอร์ (Jane Warner) ประธานบริษัทด้านการผลิตสินค้าที่หลากหลาย

## รายละเอียด Case Study

## “จำไว้นะ แจ็ก”

ฮาล เฮสต์เนสกล่าว “เราต้องเปลี่ยนการสู้รบให้เป็นสันติภาพ”

“และต้องเปลี่ยนการใช้อาวุธเป็นการให้อาหารด้วย” แจ็ก มาร์โลว์กล่าวต่อข้างพร้อมกับผืนยิ้มแห้งๆ เพื่อเอาใจขายสูงวัยขณะเดินลงไปห้องโถงเพื่อกลับไปยังห้องทำงานของเขา

ประโยค “เปลี่ยนการสู้รบให้เป็นสันติภาพ” เริ่มเป็นคำพูดขบขันกันระหว่างชายทั้งสอง ประโยคดังกล่าวหมายถึงประวัติการดำเนินกิจการที่ยากลำบากแต่ค่อนข้างถูกต้องของบริษัทซาร์กอนคอร์ปอเรชั่นซึ่งปรากฏในนิตยสารรายเดือนระดับชาติหลายปีก่อนหน้านี้ ผู้เขียนได้ใช้ประโยคทั้งสองข้างต้นบรรยายถึงกลยุทธ์ของเฮสต์เนสซึ่งเป็นประธานใหญ่และ CEO ของกลุ่มบริษัท ด้วยอารมณ์ขันของชายทั้งสอง คำพูดนี้จึงกลายเป็นสิ่งที่ได้ยินซ้ำแล้วซ้ำอีกของเฮสต์เนสและมาร์โลว์ซึ่งเป็นประธานบริษัทซาร์กอนวัย 49 ปี แผนการของพวกเขา คือ “การผลักดันเอกลักษณ์ใหม่ของบริษัทซาร์กอน นั่นคือจากที่เคยเป็นผู้ผลิตสินค้ารายเล็กๆ ให้กระทรวงกลาโหมของสหรัฐฯ ให้เป็นบริษัทผู้ผลิตที่หลากหลายซึ่งปรับตัวเพื่อให้ได้ประโยชน์จากภาวะเศรษฐกิจที่กำลังเติบโตใหม่ในตลาดระดับโลก”