แข่งอย่างไรจึงจะชนะ : เมื่อ CEO ต้องสร้างโอกาสใหม่

ยามที่เศรษฐกิจไม่ดี นักกลยุทธ์ นักการตลาด หรือแม้กระทั่ง CEO ต่างก็คอยเงี่ยหูฟัง ว่าจะมีใครปล่อยเคล็ดวิชาใหม่ๆ ออกมา หรือคอยชำเลืองตาดูว่า พวกยักษ์ใหญ่ คู่แข่งในตลาดจะงัดกลยุทธ์อะไรออกมาใช้ แม้แต่แบงก์ชั้นนำก็มักมองไปที่บรรดา พวกบริษัทคอนซูเมอร์ ซึ่งถือว่าอยู่แนวหน้าสุดด้านการตลาดที่เจอกับลูกค้าจะออกหมัดเด็ดอะไรออกมากระชากยอดขายในช่วงเวลานี้

การสำรวจของ Strategy & Pwc (ช่วงปี 2010-2015) พบว่า

- มากกว่า 50 % ของ 4,400 บริษัทที่ทำการสำรวจพบว่า ผู้บริหารคิดว่าเขาไม่มีกลยุทธ์แบบที่เรียกว่า **'กลยุทธ์แห่งชัยชนะ'**
- และเส้นทางสู่การพัฒนาคุณค่าไม่ชัดเจนโดย 2 ใน 3 ของบริษัทบอกว่า สมรรถภาพของบริษัทไม่สนับสนุน เส้นทางไปสู่การสร้างมูลค่าในตลาด
- 9 ใน 10 ของบริษัท ที่สำรวจบอกว่า พลาดโอกาสสำคัญๆ ในตลาด (มากกว่า 500 ของผู้บริหารระดับสูง)
- และ 80% บอกว่า พวกเขาไม่เข้าใจกลยุทธ์ทั้งหมด แม้ว่าเขาจะอยู่ในบริษัทก็ตาม (มากกว่า 500 ของผู้บริหารระดับสูง)

Kotler ปรมาจารย์การตลาด ชี้ให้เห็นว่าผู้นำธุรกิจทำผิดพลาดในยามเศรษฐกิจและตลาดมีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นได้ตัดสินใจ เช่น

- ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์หลักและวัฒนธรรมองค์กร
- ตัดค่าใช้จ่ายทั่วทั้งองค์กรกับการมุ่งและวัดที่กิจกรรม
- มุ่งแก้ไขในเรื่องการรักษากระแสเงินสด ซึ่งผลักดันให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าสู่ภาวะความเสี่ยง
- ลดกิจกรรมทางการตลาด แบรนด์และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- การถดถอยของยอดขายและลดราคาอย่างต่อเนื่อง
- ลดความสัมพันธ์กับลูกค้าโดย ลดการขายที่สัมพันธ์กับรายจ่าย
- ตัดงบการฝึกอบรมและพัฒนาในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ
- ส่งคุณค่าที่ต่ำให้กับซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย

และยังมีการทำผิดพลาดด้านนวัตกรรมใน 10 อย่างเมื่ออยู่ในเศรษฐกิจแบบสับสน (Turbulent Economy) อีกเช่นกัน อาทิ

1) ไล่คนอัจฉริยะออก
2) ตัดงบด้านเทคโนโลยี
3) ลดในเรื่องความเสี่ยง
4) หยุดพัฒนาผลิตภัณฑ์
5) บอร์ดมีมติให้เปลี่ยน CEO ที่เน้นการเติบโตด้วยตัดลดค่าใช้จ่ายของ CEO
6) ล่าถอยไปจากโลกาภิวัตน์
7) ยอมให้ CEO ใส่สิ่งทดแทนนวัตกรรมที่เป็นเสมือนกลยุทธ์สำคัญ
8) เปลี่ยนระบบวัดผลงาน
9) เสริมแรงระดับชั้น (บังคับบัญชา) มากกว่าความร่วมมือ
10) ล่าถอยเข้าไปอยู่ในกำแพงปราสาท (ตั้งรับ)

ทั้งหมดนี้เป็นวิธีการทางกลยุทธ์ของบริษัทอนุรักษ์นิยม

แล้ว Kotler เสนออะไรให้เป็นทางออกกับ CEO ของแต่ละธุรกิจ อาทิ

อย่างแรก ให้โตโดยการสร้างส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่งมีวิธีการดังต่อไปนี้

1) ค้นหาประสิทธิภาพให้มากขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด ต้องหันกลับไปมองว่าในธุรกิจ เรามี อะไรเป็นสินค้าหรือบริการหลัก ที่คู่แข่งไม่อาจสู้ได้แต่เราลืมที่จะเพิ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) เตรียมการวิเคราะห์ เช่น 5 Forces, SWOT/Warning System ไม่ว่าอย่างไรก็ตาม อยากให้ธุรกิจ อย่าลืมมอง เซกเมนต์ –ส่วนของตลาดใด

ที่เราอยู่ (Segment) ตำแหน่งทางการตลาดในปัจจุบันเป็นอย่างไร (Positioning) และ ตอนนี้เรามีลูกค้ากลุ่มใด (Target Customers)

3) ปรับปรุงจุดแข็งทางการเงินและการตลาด

4) ประเมินใหม่ด้านส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) และโปรไฟล์

5) พัฒนากลยุทธ์แห่งชัยชนะในส่วนแบ่งตลาด

2

อย่างที่สอง Lafley และ Martin ได้เสนอ กลยุทธ์แห่งชัยชนะ (Lafley, A.G. & Martin, R.L. (2013). Playing to Win.) ซึ่งจะเริ่มด้วยการคิดถึง 5 ทางเลือกดังต่อไปนี้

1) อะไรคือแรงบันดาลใจให้เราชนะ หมายถึง จุดประสงค์ของกิจการ ซึ่งเป็นแนวทางด้านแรงบันดาลใจของเรา

2) ที่ไหนซึ่งเราจะเข้าไปแข่งขัน หมายถึง สนามการแข่งขันที่ถูกต้อง อาทิ ที่ไหนซึ่งเราจะชนะภูมิศาสตร์ไหน..ประเภทผลิตภัณฑ์ เซกเมนต์ลูกค้า ช่องทาง ลำดับขั้นผลิตภัณฑ์ในแนวตั้ง

ดร.ดนัย เทียนพุฒ

นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ
และมีความเชี่ยวชาญในการทำสิ่งยากๆ ของธุรกิจ
ให้เป็นเรื่องที่จับต้องไปสู่การปฏิบัติได้
ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจ วิเคราะห์ทัศนภาพ
สร้างโมเดลธุรกิจ พัฒนากลยุทธ์การตลาดสมัยใหม่
และการวิจัยตลาด การจัดการสมัยใหม่
รวมถึงการปรับเปลี่ยนระบบบริหาร HR ติดต่อพูดคุยได้
email : drdanait@gmail.com Line ID : thailand081

ตัวอย่างเช่น แบรนด์โอเลย์ (Olay) ยืนอยู่ในร้านค้าปลีกของตลาดแมส (ตัวอย่าง ห้าง Target และ Walmart) มากกว่าห้างที่มีชื่อเสียง (เช่น Macy's) อีกทั้ง Olay ได้วางตำแหน่งตัวเองเป็น 'Masstige product' ผลิตภัณฑ์ระดับสูงในตลาดแมส (และราคาสูง) กว่า ผลิตภัณฑ์ความงามในตลาดแมสแบบดั้งเดิม

3) เราจะชนะได้อย่างไร หมายถึง สิ่งโดดเด่นเพื่อชนะ เช่น เสนอคุณค่าอะไรของเราและความได้เปรียบในการแข่งขันของเรามีอะไร

จากตัวอย่างของ Olay คำถามนี้ต้องตอบด้วย คุณค่าที่นำเสนออย่างชัดเจน และเส้นทางสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางกลยุทธ์แห่งชัยชนะของ Olay เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหนังในการชะลอวัยที่ดีกว่า เป็นผลิตภัณฑ์ราคาถูก (ต้องไม่ต่ำเกินไป) ซึ่งดึงดูดฐานลูกค้าระดับสูง

4) สมรรถภาพอะไรที่ต้องมีในองค์กร หมายถึง ชุดของสมรรถภาพที่ต้องการเพื่อชนะกิจกรรมเสริมแรงของเรา และการออกแบบโครงสร้างที่เฉพาะของเรา

ทางเลือกที่นี้เป็นการนิยามกิจกรรมและความสามารถที่สนับสนุน '**ที่ไหนเราจะแข่งขันและทางเลือกที่เราจะชนะอย่างไร**' Olay เป็นตัวอย่างในการสามารถปรับเปลี่ยนจุดแข็งของ P&G ในการเข้าใจผู้บริโภคและการสร้างแบรนด์

5) ระบบจัดการอะไรที่เราต้องการ หมายถึง ระบบสนับสนุนระบบโครงสร้างและการวัดที่ต้องการเพื่อสนับสนุนทางเลือกของเรา

ในทำนองเดียวกันนั้น กลยุทธ์ต้องนิยามระบบโครงสร้างและการวัดเพื่อสนับสนุนทางเลือก

Olay สามารปรับเปลี่ยนระบบ ของ P&G ให้มีช่องทางและระบบพันธมิตร ซึ่งกรอบแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ได้ทุกระดับของบริษัท รวมถึงระดับองค์กร กลุ่มกลยุทธ์หรือหน่วยธุรกิจอย่างชัดเจนที่สุด การเลือกจำเป็นต้องสนับสนุนความแตกต่างในระดับอื่นๆ ในหน่วยงานด้วย

ทั้งหมดนี้น่าจะเป็นแนวทางช่วยให้ CEO นักกลยุทธ์ และนักการตลาด มีทางออกเมื่อคิดถึง กลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อชัยชนะครับ