

กลยุทธ์มีชัยใน 5 ขั้นตอน

ดร.ดนัย เทียนพุฒ

ที่ปรึกษาและนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจหรือ CEO อาจจะคิดว่าพวกเขารู้เป็นอย่างดีว่า กลยุทธ์ที่ดีมีลักษณะเป็นอย่างไร แต่ในทัศนะของ AG Lafley (อดีต CEO ของ P&G) และ Roger Martin (คณบดีของ Rotman School of Management ในแคนาดา) คิดว่ายังไม่เคยมีหลักฐานอย่างชัด ๆ

โดยทั่วๆ ไปในธุรกิจ กลยุทธ์ได้กลายเป็นแบบฝึกหัดสำหรับการวางแผนแบบราชการ เพื่อจัดวางในทุกที่ทุกฝ่ายงานกำลังจะทำให้กับองค์กรมากกว่าที่จะเป็นแบบฝึกหัดให้เห็นว่า.....ที่ไหนหรือสนามใด บริษัทของเรากำลังจะเข้าไปยืนในพื้นที่การแข่งขันและเรากำลังจะชนะได้อย่างไร (Martin ได้พูดไว้ในหนังสือ Playing to Win)

ปกติ CEO ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำธุรกิจ มีแนวโน้มในการหยิบใช้กลยุทธ์ในวิธีการใดวิธีการหนึ่งในแนวทางซึ่งไม่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้

① การนิยามกลยุทธ์เป็นวิสัยทัศน์

ข้อความวิสัยทัศน์และภารกิจคือ องค์ประกอบของกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์หมายถึงภาพในอนาคตที่ธุรกิจอยากจะเป็นหรือไปให้ถึง ขณะที่ภารกิจหมายถึงสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะทำทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือจุดประสงค์ของการดำรงอยู่ของธุรกิจ) แต่วิสัยทัศน์และภารกิจยังเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีแนวทางเพื่อการปฏิบัติอย่างเห็นผลได้ และไม่มีโรดแมปอย่างเป็นรูปธรรมไปสู่อนาคตที่ต้องการ อีกทั้งยังไม่รวม“ทางเลือก (Choice)” ว่าเกี่ยวกับอะไรบ้างสำหรับธุรกิจจะเข้าไปหรือไม่เข้าไปในพื้นที่ใด สนามไหน และไม่มีจุดมุ่ง (Focus) อันเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือการสร้างชุดของการสร้างคุณค่าเพื่อสร้างความได้เปรียบอีกเช่นกัน

② การนิยามกลยุทธ์เป็นแผน

แผน (Plans) และยุทธวิธี (Tactics) ก็ยังเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ แต่ก็ยังไม่เพียงพออีกเช่นกัน

แผนจะต้องมีรายละเอียดอย่างเฉพาะเจาะจง เมื่อธุรกิจจะเข้าไปดำเนินการ (และเมื่อใด) ในสนามการแข่งขัน ไม่ใช่เป็นแค่การบอกถึงกิจกรรมการนำไปปฏิบัติว่า สิ่งใดที่หน่วยงาน หรือ ผู้รับผิดชอบต้องทำกิจกรรมใดเพิ่มเติมเพื่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

③ การปฏิเสธกลยุทธ์ในระยะยาว (หรือแม้กระทั่งระยะกลาง)

เรื่องนี้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้แม้ว่าโลกธุรกิจในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำธุรกิจบางคนโต้แย้งว่ามันเป็นไปไม่ได้ที่จะคิดกลยุทธ์ในขั้นสูงคือกลยุทธ์ในระยะยาว แทนที่แนวคิดดังกล่าว ธุรกิจควรมุ่งเข้ามาเพื่อมาตอบสนองต่ออุปสรรคใหม่และโอกาสที่กำลังจะเกิดขึ้น กลยุทธ์ที่ผุดบังเกิดขึ้นได้กลายเป็นเสมือนการทำสงครามเข้าโรมรันกับธุรกิจเทคโนโลยีและกิจการเพิ่งเริ่มตั้ง

โซคร้าย มีตัวอย่างเช่น ตามวิธีการดังกล่าวบริษัทในโหมมดตั้งรับคิดกลยุทธ์ได้ดีที่สุดและทำได้ง่ายที่สุดก็โดยการให้ผู้บริหารร่วมกันสวดภาวนาสำหรับการเผชิญกับกลยุทธ์ของคู่แข่งที่มีมากขึ้น หรือเพียงแค่มีกกลยุทธ์อันเป็นไปในเทอมของการป่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่สามารถทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันและการเกิดแหล่งทรัพยากรที่มีนัยสำคัญในการสร้างคุณค่า

.....แล้วเปลี่ยไม่สมัครใจที่จะคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ใช่ไหม?

.....ถูกเกล็ดละ?

.....ไม่ใครขอพท์?

④ การนิยามกลยุทธ์เป็นสถานการณ์เพิ่มประสิทธิภาพ

ผู้นำธุรกิจจำนวนมากพยายามเพิ่มประสิทธิภาพโดยการคิดว่า สภาพธุรกิจในขณะที่มีอะไรเป็นสิ่งที่เขาได้ทำเรียบร้อยแล้ว ซึ่งสิ่งนี้สามารถสร้างประสิทธิภาพและผลักดันได้บางคุณค่า แต่การเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานนี้ไม่ใช่กลยุทธ์ ในปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพไม่ทำให้เกิดความเป็นไปได้ทางกลยุทธ์อย่างแท้จริง ซึ่งที่ผ่านมารธุรกิจได้ทดลองเพิ่มประสิทธิภาพในสินทรัพย์และทรัพยากร ด้วยกิจกรรมที่ผิด ขณะที่คู่แข่งชิงกลยุทธ์กลับได้เปรียบและได้ข้ามสิ่งเหล่านี้ไปแล้วด้วยกลยุทธ์ที่มากกว่า

คิดถึงตำนานของสายการบินที่เพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้โมเดล “Spoke-and Hub” ขณะที่สายการบิน Southwest สร้างการเปลี่ยนแปลงในโมเดลธุรกิจใหม่ (Point-to-Point Business Model) การมีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสถานที่(สนามแข่งขัน)ในธุรกิจแต่ไม่ใช่กลยุทธ์

⑤ *การนิยามกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามบทเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practices)*

ทุกอุตสาหกรรมมีเครื่องมือและการปฏิบัติที่กลายเป็นสิ่งแพร่กระจายและมีอย่างทั่วไป บางองค์การนิยามกลยุทธ์ เป็นการเทียบวัด (Benchmarking) กับการแข่งขันและทำชุดของกิจกรรมให้เหมือนกัน แต่มีประสิทธิผลมากกว่า การเทียบวัดก็เหมือนกันสิ่งนี้ไม่ใช่กลยุทธ์ มันเป็นสูตรสำหรับคนธรรมดาๆ เหมือน การที่นักเรียนไปลอกการบ้านเพื่อตอนเช้าในห้องเรียนก่อนส่งครูเท่านั้นเอง

Lafley รู้สึกอึดอัดและขัดใจกับวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์ดังกล่าว จึงตัดสินใจเขียนหนังสือร่วมกับ Martin ในชื่อ “Playing to Win: How Strategy Really Works” (แข่งขันเพื่อชนะ : กลยุทธ์อย่างไรจึงจะชนะได้แท้จริง) โดยได้อธิบาย “วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์” เป็นชุดของ 5 องค์ประกอบคือ แรงบันดาลใจสู่ชัยชนะ (A Winning Aspiration) ที่ไหนจะเข้าไปแข่งขัน (Where to Play) จะชนะได้อย่างไร (How to Win) สมรรถภาพหลัก (Core Capabilities) และระบบการจัดการ (Management systems)

ผู้บริหารธุรกิจต้องมีทั้ง 5 อย่างนี้ หรือ 5 ทางเลือกและทำให้มันทำงานร่วมกัน มีตัวอย่างเป็นจำนวนมากในหลายองค์กรซึ่งมีบางอย่างใน 5 องค์ประกอบข้างต้น แต่มันไม่ได้ทำงานร่วมกัน ถ้าผู้บริหารทุกท่านไม่มีทั้ง 5 อย่างนี้ก็เริ่มต้นเห็นแววล้มเหลวของกลยุทธ์แล้วครับ

Lafley นิยามว่า **กลยุทธ์คือ ทางเลือก (Strategy is choice)** ในรายละเอียดของทั้ง 5 องค์ประกอบของการแข่งขันเพื่อชนะ จึงเป็นทางเลือกอันสำคัญดังนี้

1) อะไรคือ แรงบันดาลใจสู่ชัยชนะ (What is our winning aspiration?)

ทางเลือกแรกอ้างถึง “จุดประสงค์ของกิจการ” สิ่งนี้ก็คือ การตอบคำถามให้ได้ว่า ทำไมเราจึงอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ หรือพูดแบบง่าย ๆ ว่า “ทำไมถึงต้องมีเรา” และหากว่า “พรุ่งนี้เราหายไปจากโลก ลูกคำรู้สึกได้ไหม หรือ เสียตายใหม่ที่เราไม่น่าหายไป หรือ ไม่มีอะไรเกิดขึ้นในความคิดของลูกคำ”

2) ที่ไหนซึ่งเราจะเข้าไปแข่งขัน (Where will we play?)

ทางเลือกที่ 2 เป็นการวิเคราะห์สนามการแข่งขันหรือพื้นที่การแข่งขัน/พื้นที่กลยุทธ์ (Strategic areas) ผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งบริษัทจะชนะ เช่น แบรินดโอเลย์ (Olay) ยืนอยู่ในร้านค้าปลีกของตลาดแมส (ตย.Target และ Wal-Mart) มากกว่าห้างที่มีชื่อเสียง (เช่น Macy’s) อีกทั้ง Olay ได้วางตำแหน่งตัวเองเป็น “Masstige product” คือผลิตภัณฑ์ระดับสูงในตลาดแมส (และราคาสูง) กว่าผลิตภัณฑ์ความงามในตลาดแมสแบบดั้งเดิม

3) เราจะชนะได้อย่างไร (How will we win?)

คำถามนี้ต้องตอบด้วยคุณค่าที่นำเสนอ (Value proposition) อย่างชัดเจน และเส้นทางสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันท่ามกลางกลยุทธ์แห่งชัยชนะ ในกรณีตัวอย่างของ Olay เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์โดยการตำหนักราคาที่ถูกต้อง(ไม่ต่ำเกินไป) ซึ่งได้ช่วยดึงดูดฐานลูกค้าระดับสูงมาด้วย

4) สมรรถภาพอะไรที่ต้องมีในองค์กร (What capabilities must be in place?)

ทางเลือกนี้เป็นการนิยามกิจกรรมและความสามารถในการสนับสนุน “ว่าที่ไหนเราจะเข้าไปแข่งขันและทางเลือกที่จะชนะเป็นอย่างไร?)

Olay เป็นตัวอย่างในการสามารถปรับเปลี่ยนจุดแข็งของ P&G ในการเข้าใจผู้บริโภคและการสร้างแบรนด์

5) ระบบการจัดการอะไรที่เราต้องการ (What management systems are required ?)

ในทำนองเดียวกันนี้ กลยุทธ์ต้องนิยามระบบโครงสร้าง (Structure system) และการวัด (Measure) เพื่อสนับสนุนทางเลือก

Olay สามารถปรับเปลี่ยนระบบ P&G ให้มีช่องทางและระบบพันธมิตร ตามที่กล่าวมา กรอบแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ได้ทุกระดับของบริษัท รวมถึงระดับองค์กร กลุ่มกลยุทธ์หรือหน่วยธุรกิจและชัดเจนที่สุด การเลือกจำเป็นต้องสนับสนุนความแตกต่างในระดับอื่นๆ ด้วย โดยสรุปทั้ง 5 ทางเลือก หรือ 5องค์ประกอบเป็นดังรูป

The 5 Choices

1 What is our winning aspiration?	2 Where will we play?	3 How will we win?	4 What capabilities must be in place?	5 What management systems are required?
ทางเลือกแรกอ้างถึง "จุดประสงค์ของกิจการ"	ทางเลือกที่ 2 วิเคราะห์สนามแข่งขัน ผลิตภัณฑ์หรือบริษัทที่จะชนะ แบนด์โอเลย์ (Olay) ยืนอยู่ในร้านค้าปลีกของตลาดแมส (ตย.Target และ Wal-Mart) มากกว่าห้างที่มีชื่อเสียง (เช่น Macy's) อีกทั้ง Olay ได้วางตำแหน่งตัวเองเป็น "Masstige product" ผลิตภัณฑ์ระดับสูงในตลาดแมส (และราคาสูง) กว่า ผลิตภัณฑ์ความงามในตลาดแมสแบบดั้งเดิม	คำถามนี้ต้องตอบด้วยคุณค่าที่นำเสนออย่างชัดเจน และเส้นทางสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางกลยุทธ์แห่งชัยชนะของ Olay เป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ดูแลผิวหนึ่งในการชะลอวัยที่ดีกว่า เป็นผลิตภัณฑ์ที่ราคาถูกต้อง (ไม่ต่ำเกินไป) ซึ่งดึงดูดฐานลูกค้าระดับสูง	ทางเลือกนี้เป็นการนิยามกิจกรรมและความสามารถที่สนับสนุน "ที่ไหนเราจะแข่งขันและทางเลือกที่จะชนะอย่างไร" Olay เป็นตัวอย่างในการสามารถปรับเปลี่ยนจุดแข็ง P&G ในการเข้าใจผู้บริโภคและการสร้างแบรนด์	ในทำนองเดียวกันนั้น กลยุทธ์ต้องนิยามระบบโครงสร้างและการวัดเพื่อสนับสนุนทางเลือก Olay สามารถปรับเปลี่ยนระบบ P&G ให้มีช่องทางและระบบพันธมิตร กรอบแนวคิดนี้สามารถประยุกต์ได้ทุกระดับของบริษัท รวมถึงระดับองค์กร กลุ่มกลยุทธ์หรือหน่วยธุรกิจ ชัดเจนที่สุด การเลือกจำเป็นต้องสนับสนุนความแตกต่างในระดับอื่นๆ ด้วย

หลังจากกลยุทธ์ได้ถูกกำหนดขึ้นทุกๆ ปี หลังจากนั้นจะใช้เวลา 2 วันในการประชุมเพื่อพิจารณาว่า จุดไหนที่เราจะทุ่มเวลาทั้งหมดเพื่อปรับกลยุทธ์ เราจะทำอย่างไรให้เราเข้มแข็งในพื้นที่ซึ่งเราจะมีชัยชนะและอะไรที่เราอาจเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ซึ่งเราอาจไม่ชนะ Lafley กล่าวว่า “ ไม่มีกลยุทธ์ตลอดกาล” ท่านอาจโชคดีถ้าทำได้ใน 3-5 ปี ท่านต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอยู่ตลอดเวลา และท่านต้องตอบสนองต่อตลาดที่มีพลวัตสูงในการเปลี่ยนแปลง

สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “ท่านจะต้องทำให้ดีที่สุดในนาทีแรกที่ท่านเริ่มคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (You’ll be better at your job the minute you start thinking about strategy)” (Martin ผู้เขียนร่วม Playing to Win)