

# ทำอย่างไรให้กลยุทธ์ของเราแตกต่างจากคู่แข่ง



ทำอย่างไรให้กลยุทธ์ของเราแตกต่างจากคู่แข่ง

สถาบัน ลีด บิซิเนส โดย ดร.สถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์ ประธานเกียรติคุณ คุณริวิน เพทายบรรลือ และคุณศุภจักร ไตรรัต โนภาส ผู้อำนวยการสถาบัน ได้รับเกียรติจาก อาจารย์ตรีวิ เดวิด ปาสคาเรลล่า จากมหาวิทยาลัยคอร์เนล มาเป็นวิทยากรบรรยายครั้งสุดท้ายของหลักสูตรผู้นำธุรกิจระดับโลก รุ่นที่ 2 ซึ่งหัวข้อ Connecting Strategy to Value ในครั้งนี้ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับองค์กร โดยเป็นที่รู้จักกันในระดับโลกคือ พอร์เทอร์ โดย ศาสตราจารย์ไมเคิล พอร์เทอร์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

โลกในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันทำธุรกิจมากมาย หัวใจสำคัญ คือ การทำให้ธุรกิจของเรามีกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งนับเป็นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้ง กลยุทธ์และมูลค่า (Strategy → Value) จะมาคู่กันเสมอ ธุรกิจที่ต้องการจะแตกต่างไปจากคู่แข่ง จะต้องสามารถเชื่อมโยงตัวแปรทั้งสองเข้าด้วยกันได้

กลยุทธ์ ไม่ใช่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานได้ดีที่สุดในตลาด อาจจะไม่ใช้ธุรกิจที่มีกลยุทธ์ก็ได้ เนื่องจากแนวทางการปฏิบัติงานนี้อาจจะถูกลอกเลียนแบบได้โดยคู่แข่ง สิ่งสำคัญคือ การทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ว่าจะในด้านผลงาน หรือในด้านวิธีการ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถค้นพบรูปแบบ และแนวทางการทำธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจของตนเองแตกต่างไปจากคู่แข่งในตลาดได้ เป้าหมายของธุรกิจ ไม่ใช่การเอาชนะคู่แข่ง แต่เป็นการทำกำไรให้ได้มากที่สุด ด้วยการดึงเอามูลค่าที่เกิดขึ้นในตลาดมาเป็นของเราให้ได้ ดังนั้นการทำธุรกิจที่ดี และประสบความสำเร็จ จึงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ จุดยืน ทางเลือก ความลงตัว

1. เลือกจุดยืนทางกลยุทธ์ที่ธุรกิจเราทำได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากรูปแบบต่อไปนี้ แข็งความหลากหลาย กล่าวคือ ขายสินค้าเฉพาะให้กับลูกค้าวงกว้าง เช่น ร้านจำหน่ายอุปกรณ์สำนักงาน มีลูกค้าเป็นคนทุกกลุ่มที่ต้องการใช้อุปกรณ์สำนักงาน แข็งความต้องการ กล่าวคือ ขายสินค้าในวงกว้างให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ Ikea ที่ขายทุกสิ่งทุกอย่างสำหรับระดับบ้านให้กับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แข็งการเข้าถึง กล่าวคือ ขายสินค้าที่กว้างขวางให้กับลูกค้ากลุ่มในวงกว้าง แต่มีช่องทางการตลาดที่แคบ และเฉพาะเจาะจง

2. ตัดสินใจเลือกว่า ธุรกิจจะไม่ทำอะไร เช่น ถึงแม้จะมีคนรวยมาซื้อเฟอร์นิเจอร์จาก Ikea แต่ธุรกิจนี้เน้นทำตลาดในกลุ่มคนวัยหนุ่มสาว ไม่ใช่กลุ่มคนรวย

3. กลยุทธ์จะต้องมีความลงตัว เช่น ธุรกิจ Ikea ที่เน้นขายเฟอร์นิเจอร์ที่ผลิตขึ้นมาเหมือนกันเป็นจำนวนมากเพื่อลดราคาขาย เลือกที่จะไม่จำหน่ายสินค้าเฟอร์นิเจอร์ High-End ที่มีเพียงชิ้นเดียวบนโลกและมีราคาแพง เนื่องจากไม่เข้ากับรูปแบบธุรกิจขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีตัวแปรอีก 5 ประการของ พอร์เตอร์ ที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์ และบ่งชี้ถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อมูลค่า เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์ตามได้ ดังนี้ 1. การคุกคามจากผู้มาใหม่ ขึ้นอยู่กับระดับความยากง่ายที่ผู้มาใหม่จะเข้ามาทำธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน 2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ โดยพิจารณาว่าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากน้อยเพียงใด มีผู้ซื้อที่รายในตลาด 3. การคุกคามจากสิ่งทดแทน โดยพิจารณาจากทางเลือกอื่นๆในอุตสาหกรรมที่อาจมาทดแทนธุรกิจ 4. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต ขึ้นอยู่กับจำนวนของผู้ผลิตในตลาด ความสามารถในการกำหนดราคาของผู้ผลิต เป็นต้น และ 5. การแข่งขันในธุรกิจ พิจารณาจากจำนวน และสถานะของคู่แข่งในตลาด รวมถึงระดับของการแข่งขัน

ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจแท้จริงแล้ว กลยุทธ์ เป็นเพียง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพชัดเจนมากกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ ธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากความพลิกผันใหม่ๆ ในยุคปัจจุบันก็ควรเปลี่ยนมุมมอง และตอบคำถามว่า ธุรกิจเราสามารถพลิกบทบาท มามีความสำคัญในอุตสาหกรรมของเราได้อย่างไร ไม่ใช่มุ่งจะปรับเฉพาะรูปแบบธุรกิจ หรือการดำเนินงานอีกต่อไป