นวัตกรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Innovation)

รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ *

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอถึงนวัตกรรมทางกลยุทธ์ หรือ Strategy Innovation ซึ่งเป็นแนวทางในการคิดและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ โดยในปัจจุบันองค์กรธุรกิจกำลังประสบกับปัญหาในเรื่องของการคิดค้นและพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ซึ่งการจะมีนวัตกรรมทางกลยุทธ์ขึ้นมาได้นั้นต้องเริ่มต้นจากมุมมองใหม่ๆ ในการพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญกับการสร้างความต้องการของลูกค้ามากกว่าการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือ การมุ่งจับกลุ่มที่ไม่ใช่ลูกค้าหรือ Non-Customers มากกว่าลูกค้าเดิมๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

บทความนี้ได้นำเสนอวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์ทั้งสิ้น สี่แนวทาง ได้แก่ การมองให้เห็นถึงอุตสาหกรรมทางเลือก การสร้างธุรกิจใหม่ จากสองอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน การเรียนรู้และนำประสบการณ์จากอุตสาหกรรมอื่นมาใช้ และ การปรับแนวคิดเกี่ยวกับลูกค้าโดยวิธีการคิดทั้งสี่ประการเป็นเพียงแค่วิธีการที่จะช่วยให้องค์กรธุรกิจได้เห็นถึงมุมมองที่ใหม่และแตกต่างไปจากเดิม เพื่อสุดท้ายแล้วทำให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ขึ้นมาได้

Abstract

This article concentrate on the idea of ‘Strategic Innovation’ which is relatively new when compare to other types of innovation. Strategic innovation is essential for the growth and survival of today’s business since top executives are trap with traditional way of thinking about strategy which leads to intense competition. Strategic innovation provides a new and different perspective on viewing today competition. Instead of serving existing demand, can business create new demand and instead of focusing on current or existing customer, can business attract non-customer to its business?

* รองศาสตราจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

This article provide four paths of thinking for creating a strategic innovation: looking across alternative industry, creating a new industry by combining existing industries, learning the experience from other industries, and changing the way we think about customers.

These four paths provide new and refreshing way of viewing the business and competition which hopefully could lead to strategic innovation.

นวัตกรรมทางกลยุทธ์คืออะไร?

เวลาเรานึกถึงนวัตกรรมหรือ Innovation นั้น เรามักจะนึกถึงนวัตกรรมในตัวสินค้า บริการ หรือกระบวนการเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันได้เริ่มเกิดกระแสความตื่นตัวในนวัตกรรมอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้นวัตกรรมเดิมๆ ที่เราคุ้นเคย แถมอาจจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรต่างๆ ในระยะยาวด้วย นั้นคือนวัตกรรมทางกลยุทธ์ หรือ Strategic Innovation ซึ่งคำๆ นี้ในอดีตอาจจะเป็นคำใหม่ที่เราไม่คุ้นเคย แต่จะพบว่าคำๆ นี้ได้เริ่มมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น และได้มีวิธีการหรือแนวคิดทางวิชาการและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมทางกลยุทธ์ออกมาให้ศึกษามากขึ้น

จริงๆ แล้วต้องบอกว่าเรื่องของนวัตกรรมทางกลยุทธ์ไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเราถอดศัพท์คำว่า “นวัตกรรมทางกลยุทธ์” ออกมา เราจะพบว่านวัตกรรมหรือภาษาอังกฤษที่มาจาก Innovate นั้นมาจากภาษาละตินว่า Innovare ที่แปลว่าการทำสิ่งใหม่ๆ ส่วนกลยุทธ์นั้นก็คงไม่ต้องแปล และเมื่อรวมสองคำนี้เข้าด้วยกัน นวัตกรรมทางกลยุทธ์ ก็คือกลยุทธ์ใหม่ๆ นั้นเอง ซึ่งกลยุทธ์ใหม่ๆ นั้นก็เป็นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นกันมานานแล้วเพียงแต่ในปัจจุบันกลยุทธ์ใหม่ๆ นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญจำเป็น และกลายเป็นพื้นฐานความสำเร็จขององค์กรต่างๆ ไปแล้ว ดังนั้นนวัตกรรมทางกลยุทธ์จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรธุรกิจทุกแห่งควรจะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ

ทำไมต้องมีนวัตกรรมทางกลยุทธ์?

องค์กรธุรกิจทุกแห่งจะมีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ อยู่แล้ว เพียงแต่กลยุทธ์เหล่านั้นจะมีการสื่อสารหรือแปลงจากความคิดของผู้บริหารสู่เอกสารหรือแผนงานที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติหรือไม่ กลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่นั้นมักจะหนีไม่พ้นการคิดในสามประเด็นหลักๆ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ Corporate Strategy ที่ระบุถึงขอบเขตของธุรกิจหรือตอบคำถามที่ว่า Where to compete? กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นจะช่วยตอบคำถามของผู้บริหารว่า องค์กรจะมีการเติบโตหรือไม่? ถ้าเติบโต จะเติบโตในธุรกิจใด? เติบโตในธุรกิจเดิม หรือ เติบโตในธุรกิจใหม่? ถ้าเติบโตในธุรกิจใหม่นั้น จะเป็นธุรกิจที่สัมพันธ์หรือไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม? การเติบโตนั้นจะเติบโตด้วยวิธีการใด? หรือถ้าองค์กรจะไม่เติบโตนั้น จะคงตัว หรือ หดตัว และจะคงตัวและหดตัวอย่างไร

กลยุทธ์อีกประการที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มุ่งเน้นคือกลยุทธ์ธุรกิจ หรือ Business Strategy ที่ตอบคำถามถึงวิธีการและตำแหน่งที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน หรือ How to compete? ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักจะครอบคลุมในเรื่องของการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงรับ ฯลฯ สุดท้ายในปัจจุบันจะเริ่มพบว่าองค์กรธุรกิจจำนวนมากจะมีการกำหนดกลยุทธ์ในลักษณะของกลยุทธ์หลัก หรือ Strategic Themes ที่จะมุ่งเน้นโดยเป็นการระบุถึงประเด็นหลักๆ ทางกลยุทธ์ที่องค์กรจะมุ่งเน้น

ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ในระดับหรือรูปแบบใด ปัญหาที่สำคัญที่องค์กรธุรกิจจำนวนมากกำลังประสบอยู่ในปัจจุบันก็คือการเริ่มถึงทางตันในการคิดกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรธุรกิจก็จะเรียนรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์มาจากตำราเดียวกัน ตัวอย่างหรือกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็ได้ศึกษามาเหมือนกัน ดังนั้นกลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรใช้จึงมักจะออกมาเหมือนๆ กัน เมื่อได้ศึกษาการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ (Strategic Moves) ของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งอย่างใกล้ชิดเราจะพบว่าเมื่อผู้เล่นในธุรกิจมีกลยุทธ์ใหม่ออกมา ไม่ว่าจะผ่านทางการออกผลิตภัณฑ์ บริการ ช่องทาง หรือ รูปแบบธุรกิจใหม่ แล้วประสบความสำเร็จ ผู้เล่นรายอื่นก็จะรีบเรียนรู้ และเลียนแบบ เพื่อให้ออกมาเหมือนกันอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ไม่ว่าองค์กรธุรกิจจะพยายามใช้กลยุทธ์ในรูปแบบใดก็ตาม สุดท้ายก็มักจะหนีไม่พ้นการถูกลอกเลียนแบบจากคู่แข่งหรือผู้เล่นรายอื่นในอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ปัญหาที่ธุรกิจจำนวนมากเริ่มประสบก็คือการเริ่มถึงทางตันในการเติบโต เนื่องจากบรรดากลยุทธ์ในการเติบโตต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการออกผลิตภัณฑ์หรือ บริการใหม่ การขยายตัวไปตลาดใหม่ ภูมิภาคใหม่ ประเทศใหม่ หรือ แม้กระทั่งการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ก็ได้ทดลองหรือทำมาหมดแล้ว ดังนั้นคำถามสำคัญที่อยู่ในใจผู้บริหารในยุคปัจจุบันก็คือ อะไรคือกลยุทธ์ในการเติบโตใหม่ๆ ที่องค์กรจะสามารถใช้เพื่อนำไปสู่การเติบโตของกำไร และทำอย่างไรถึงจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและธุรกิจรายอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม

ความสามารถขององค์กรธุรกิจในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์ ได้กลายเป็นความสามารถที่สำคัญขององค์กรสามารถแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการเติบโต และการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งสุดท้ายแล้วย่อมจะทำให้องค์กรมีการเติบโตของกำไรอย่างแท้จริง ทำให้ในปัจจุบันได้มีนักวิชาการผู้บริหารองค์กรธุรกิจต่างๆ พยายามที่จะเสนอแนะแนวทางใหม่ๆ ในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์ อาทิเช่น เรื่องของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามหรือ Blue Ocean Strategy ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่มุ่งเน้นเรื่องของนวัตกรรมทางกลยุทธ์ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดต่างๆ ทางนวัตกรรมทางกลยุทธ์ ที่มาจากทั้งงานวิชาการและประสบการณ์ เพื่อเป็นแนวทางสำคัญสำหรับองค์กรของไทยในการคิดค้นนวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ๆ

เริ่มจากมุมมองที่แตกต่าง

นวัตกรรมทางกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องเริ่มจากพื้นฐานและวิธีการคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะต้องแตกต่างจากวิธีการคิดแบบเดิมๆ ที่ผู้บริหารต่างๆ มองอยู่ในปัจจุบัน ความแตกต่างดังกล่าว เป็นความแตกต่างในลักษณะของมุมมองที่แตกต่างมากกว่าความแตกต่างที่ผิดปกติไปจากเดิม การมองข้อมูลหรือสิ่งเดิมๆ ด้วยมุมมองใหม่เป็นบ่อเกิดที่สำคัญของนวัตกรรม และสำหรับนวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้น ควรจะเริ่มจากการมองมุมใหม่ในสองประเด็นหลักๆ ได้แก่ เรื่องของอุปสงค์ และเรื่องของกลุ่มลูกค้า

เริ่มจากเรื่องของอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้าก่อน ภายใต้กรอบวิธีคิดแบบดั้งเดิมนั้น องค์กรธุรกิจ จะพยายามตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยองค์กรจะเริ่มจากการเสาะแสวงหาความต้องการของลูกค้าไม่ว่าจะผ่านทางกระบวนการในการสำรวจตลาด การสอบถาม การสัมภาษณ์ ฯลฯ และเมื่อองค์กรสามารถแสวงหาความต้องการของลูกค้าได้แล้ว องค์กรก็จะทำการพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้น ซึ่งการที่องค์กรต่างๆ มีพื้นฐานหรือวิธีการคิดในลักษณะที่คล้ายๆ หรือ เหมือนๆ กันเช่นนี้ ก็จะทำให้ทุกแห่งมุ่งเน้น ในการตอบสนองต่อความต้องการที่มีอยู่แล้วของลูกค้า และสุดท้ายก็จะมุ่งผลิตสินค้าและบริการในลักษณะคล้ายหรือเหมือนกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่มีอยู่

การคิดเพื่อให้ได้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์นั้น ควรจะเริ่มจากพื้นฐานความคิดในมุมมองที่ไม่เหมือนเดิม โดยแทนที่องค์กรธุรกิจจะมุ่งเน้นแต่การตอบสนองความต้องการที่มีอยู่ของลูกค้าในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจควรจะมุ่งเน้นการสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการ หรืออีกนัยหนึ่งคือแทนที่จะเป็นการตอบสนองต่ออุปสงค์ที่มีอยู่ แต่ควรจะเป็นการสร้างให้เกิดอุปสงค์ใหม่ๆ ขึ้น (Demand Creation) โจทย์ที่สำคัญก็คือ แทนที่จะมุ่งตอบสนองต่อความต้องการเดิมๆ ที่มีอยู่ องค์กรธุรกิจ จะมีแนวคิดและวิธีการอย่างไร ในการทำให้ลูกค้าเกิดความต้องในสิ่งที่ตนเองไม่เคยมีความต้องการขึ้นมาก่อน ซึ่งถ้าองค์กรใดสามารถทำได้ แทนที่องค์กรจะมุ่งแข่งขันกับคู่แข่งในรูปแบบเดิมๆ ของการแย่งกันตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้านั้น องค์กรก็สามารถใช้กลยุทธ์ของตนเองในการสร้างความต้องการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนให้กับลูกค้า

ดูแล้วอาจจะเหมือนไม่ง่ายในการทำให้ลูกค้าเกิดความต้องการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน แต่ในทางปฏิบัติแล้วการสร้างให้เกิดความต้องการนั้นไม่ใช่สิ่งที่เป็นไปไม่ได้ มีตัวอย่างในอดีตอยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็น Sony Walkman ที่อดีตผู้บริหารสูงสุดของ Sony อย่าง Akio Morita ได้เคยกล่าวไว้ว่า 'I do not serve markets. I create them.' หรือถ้าจะแปลเป็นไทยง่ายๆ ก็คือ Sony ไม่ได้มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของตลาด แต่มุ่งเน้นในการสร้างตลาดใหม่ขึ้นมา นอกจาก Sony แล้วสถานีโทรทัศน์ข่าว 24 ชั่วโมง อย่าง CNN ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าสามารถทำให้คนทั่วโลกเกิดความต้องการในการดูข่าวยี่สิบสี่ชั่วโมง ทั้งๆ ที่ในอดีตไม่ได้มีความต้องการนี้อยู่ หรือ ถ้าใกล้ตัวมาหน่อย ก็เป็น Starbucks ที่สามารถทำให้คนไทยเกิดความต้องการดื่มกาแฟราคาแพงๆ ในร้านหรูๆ ได้

นอกเหนือจากการสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนแล้ว มุมมองในการคิดที่แตกต่างอีกประการหนึ่งคือเรื่องของกลุ่มลูกค้าที่องค์กรจะมุ่งเน้น ในอดีตและปัจจุบันนั้นองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าเดิมๆที่อยู่ในอุตสาหกรรม ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าของบริษัทเอง หรือ ลูกค้าของคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรม และจะต้องพยายามแย่งชิงมาเป็นของเราให้ได้ และเมื่อการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ กลยุทธ์สำคัญที่องค์กรธุรกิจจำนวนมากเลือกที่จะใช้ก็คือ การแบ่งลูกค้าเป็นกลุ่มย่อยๆ แล้วนำเสนอกลยุทธ์เพื่อมุ่งจับลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือ ที่เราคุ้นเคยกันดีในชื่อของ Segmentation ท่านผู้อ่านลองสังเกตอุตสาหกรรมหลายๆ อุตสาหกรรมดูแล้วท่านจะพบว่า Segmentation กลายเป็นกลยุทธ์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายไปแล้ว อาทิเช่น ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ออกโปรโมชั่นแต่ละประเภทเพื่อจับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มโทรออกน้อย แต่รับสายมาก หรือ กลุ่มโทรกลางคืนน้อย กลางวันมาก หรือ กลุ่มโทรกลางวันมาก กลางคืนน้อย เป็นต้น

มุมมองใหม่ที่น่าสนใจสำหรับการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น จะไม่ได้มุ่งเน้นในลูกค้ากลุ่มเดิมๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรม (ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าปัจจุบันของบริษัทหรือลูกค้าของคู่แข่งขัน) แต่จะมุ่งในการสร้างกลุ่มลูกค้าขึ้นมาใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดึงผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้าของอุตสาหกรรมให้เข้ามาเป็นลูกค้า หรือ ที่เรียกว่า Non-Customers ซึ่งคำว่า Non-Customers ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้าของบริษัทเท่านั้น แต่เป็นผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้าของทั้งอุตสาหกรรม ยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ เนื่องจากถ้าพิจารณาดีๆ จะพบว่าลูกค้ากลุ่มใหญ่ของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศทั้งหลายนั้น จะเป็นกลุ่มคนที่ปกติเดินทางจากกรุงเทพไปจังหวัดอื่นๆ ด้วยรถทัวร์หรือรถไฟ แต่พอมีสายการบินต้นทุนต่ำเกิดขึ้น คนกลุ่มนี้ก็ได้กลายสภาพจาก Non-Customers ของธุรกิจสายการบินมาเป็นลูกค้าของธุรกิจสายการบิน (ต้นทุนต่ำ)

จริงๆ แล้วมุมมองที่แตกต่างทั้งสองประการนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ เนื่องจากในอดีตก็ได้มีความพยายามในการคิดเพื่อสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และการดึงคนที่ไม่ใช่ลูกค้าให้กลายมาเป็นลูกค้า เพียงแต่ว่าในอดีตนั้นความพยายามในการคิดในเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้านจะออกมาในลักษณะของความฝันหรือ Wishful Thinking เสียมากกว่า นั้นคือ องค์กรธุรกิจ อยากจะสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น และอยากจะสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่ให้เกิดขึ้น แต่ปัญหาคือไม่ทราบว่าจะคิดหรือทำได้อย่างไร หลายครั้งที่นวัตกรรมทางกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นมักจะมาจากความบังเอิญ อุบัติเหตุ หรือ โชคเสียมากกว่า แต่ยังขาดวิธีการหรือแนวทางในการคิดให้เป็นระบบเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ให้เกิดขึ้น

แนวทางการคิดเพื่อให้ได้นวัตกรรมทางกลยุทธ์

การที่จะคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้นมีหลากหลายวิธีการด้วยกัน โดยแนวทางที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ถือเป็นการให้มุมมองที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้ผู้บริหารได้มีมุมมองและแนวคิดที่สร้างสรรค์และหลากหลายในการคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ๆ เพียงแต่องค์กรแต่ละแห่งจะต้องรู้จักที่จะปรับหลักการและแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ให้เข้ากับบริบทการดำเนินงานของตนเอง

1. การมองให้เห็นถึงอุตสาหกรรมทางเลือก (Look Across Alternative Industries)

เนื่องจากในปัจจุบันเวลาองค์กรธุรกิจต่างๆ ทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมหรือสภาวะแวดล้อมในการแข่งขัน องค์กรมักจะมองอยู่แต่ขอบเขตของอุตสาหกรรมที่ตนเองดำรงอยู่ หรือ ทำการแข่งขันอยู่ ซึ่งการมองแต่เฉพาะอุตสาหกรรมของตนเองนั้น ทำให้ผู้บริหารขาดมุมมองที่หลากหลายในการคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ หลายๆ แนวคิดได้เสนอให้องค์กรให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมทดแทนหรือ Substitute Industries ซึ่งก็เป็นแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ อย่างไรก็ดีการมองเฉพาะอุตสาหกรรมที่ตนเองอยู่และอุตสาหกรรมทดแทนนั้น ก็ยังคงไม่เพียงพอที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ๆ ได้

ข้อเสนอแนะประการแรกคือการมองในอุตสาหกรรมทางเลือก หรือ Alternative Industries ด้วย ซึ่งอุตสาหกรรมทางเลือกนั้นมีความแตกต่างที่ชัดเจนกับอุตสาหกรรมทดแทน โดยอุตสาหกรรมทดแทนนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบที่แตกต่างกันแต่วิธีการที่เหมือนกัน หรือ Different form but same function ยกตัวอย่าง เช่น อุตสาหกรรมโรงภาพยนต์กับเคเบิ้ลทีวี ที่ถือเป็นอุตสาหกรรมทดแทนกัน โดยวิธีการดูหนังในโรงภาพยนต์กับดูหนังผ่านทางเคเบิ้ลทีวีนั้นมีวิธีการที่เหมือนกันคือการดูภาพยนต์ด้วยสายตา แต่รูปแบบของทั้งสองอุตสาหกรรมนั้นต่างกัน หรือ กาแฟกับชา ซึ่งถือเป็นสินค้าหรืออุตสาหกรรมทดแทนที่มักจะถูกยกมากที่สุด ก็มีวิธี

การคือการดื่มที่เหมือนกัน แต่รูปแบบหรือวัตถุดิบ การชงการได้มา ที่แตกต่างกัน

สำหรับอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมทางเลือก หรือ Alternative Industries นั้น จะเป็นอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกัน มีทั้งสองอุตสาหกรรมนั้นตอบโจทย์หรือมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น โรงภาพยนต์กับร้านอาหารที่มีดนตรีเล่นนั้นดูเหมือนไม่น่าจะมีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกันแต่ประการใด แต่จริงๆ แล้วอุตสาหกรรมทั้งสองประการนั้นถือเป็นอุตสาหกรรมที่เป็นทางเลือกซึ่งกันและกัน โดยทั้งสองอุตสาหกรรมนั้นต่างมีวิธีการและรูปแบบที่แตกต่างกัน แต่ลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการของทั้งสองอุตสาหกรรมนั้นต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน นั้นคือเพื่อการฆ่าเวลา หรือ เพื่อผ่อนคลาย ดังนั้นถ้าลูกค้าต้องการผ่อนคลายหรือพักผ่อน ลูกค้าอาจจะมีทางเลือกว่าจะไปดูหนังในโรงภาพยนต์ หรือ การไปนั่งฟังเพลงตามร้านอาหารก็ได้ ซึ่งทางเลือกทั้งสองทางนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกัน เพียงแต่มีรูปแบบและวิธีการที่แตกต่างกัน

ถ้าพิจารณากันดีๆ จะพบว่ามีอุตสาหกรรมที่เข้าข่ายอุตสาหกรรมทางเลือกอยู่เยอะพอสมควร แต่อุตสาหกรรมทางเลือกนั้นมักจะไม่ได้เป็นที่ตระหนักถึงหรือระลึกของผู้บริหารเมื่อวิเคราะห์และหากลยุทธ์ใหม่ๆ อีกตัวอย่างหนึ่งที่ชัดเจนคือการเข้าอบรมตามบรรดาหลักสูตรต่างๆ เช่นหลักสูตรมินิเอ็มบีเอ ซึ่งเวลาคิดถึงอุตสาหกรรมทดแทน ก็ต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ของการเข้าเรียนหลักสูตรต่างๆ ว่าผู้เรียนนั้นเข้าเรียนเพื่ออะไร ถ้าตอบว่าเรียนเพราะต้องการความรู้ใหม่ๆ ทางด้านการบริหาร อะไรคืออุตสาหกรรมทางเลือกของการเข้าอบรมตามหลักสูตรต่างๆ? คำตอบก็คงหนีไม่พ้นสำนักพิมพ์และร้านหนังสือ เนื่องจากการซื้อหนังสืออ่านนั้นก็ตอบโจทย์หรือวัตถุประสงค์ในเรื่องของการเพิ่มเติมความรู้ทางด้านการบริหาร เพียงแต่รูปแบบและวิธีการที่แตกต่างจากการอบรม ซึ่งถ้าผู้บริหารคิดในมุมมองเดิมๆ ก็จะไม่คิดว่าธุรกิจการจัดหลักสูตรอบรมจะมีส่วนสัมพันธ์หรือเป็นทางเลือกของอุตสาหกรรมสำนักพิมพ์และร้านหนังสือ

ภายใต้แนวคิดนี้การแสวงหาอุตสาหกรรมทางเลือกไม่ใช่จุดสิ้นสุด แต่เป็นเพียงแค่จุดเริ่มต้นของการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากประเด็นสำคัญของนวัตกรรมทางกลยุทธ์คือการคิดกลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ ขึ้นมา ดังนั้นสิ่งที่องค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาก็คือ เมื่อมีอุตสาหกรรมทางเลือกอยู่สองอุตสาหกรรมแล้ว และอุตสาหกรรมทั้งสองเป็นอุตสาหกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกัน เพียงแต่ต่างกันที่รูปแบบและวิธีการ ดังนั้นคำถามสำคัญก็คือเพราะเหตุใดลูกค้าถึงเลือกในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท? อะไรคือสาเหตุหรือแรงจูงใจที่ทำให้ลูกค้าเลือกในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท? จากตัวอย่างแรก ลูกค้าต้องการผ่อนคลายและพักผ่อน แต่ทำไมลูกค้าบางกลุ่มถึงเลือกดูภาพยนต์ที่โรงภาพยนต์ ในขณะที่ลูกค้าบางกลุ่มกลับเลือกที่จะไปรับทานอาหารและนั่งฟังเพลง?

ภายใต้กระบวนการคิดนี้ เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถระบุถึงสาเหตุหรือแรงจูงใจที่ทำให้ลูกค้าเลือกใช้สินค้าหรือบริการในอุตสาหกรรมทางเลือกที่แตกต่างกันสองอุตสาหกรรมแล้ว จุดสำคัญก็คือองค์กรจะสามารถสร้างสรรค์ธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่นำข้อดีของอุตสาหกรรมทางเลือกทั้งสองประการ เข้ามาไว้ด้วยกัน แล้วสร้างเป็นธุรกิจในรูปแบบใหม่ได้หรือไม่? ตรงนี้เองที่เป็นจุดสำคัญของแนวคิดนี้ เนื่องจากแต่ละอุตสาหกรรมต่างมีข้อดีของตนเอง ดังนั้นทำอย่างไรถึงจะสามารถผสมผสานข้อดีของทั้งสองกลุ่มเพื่อสร้างสรรค์ธุรกิจรูปแบบใหม่ได้?

ยกตัวอย่างอุตสาหกรรมโรงภาพยนต์เช่นเดิม ถ้าสมมติว่าสาเหตุสำคัญที่คนไปชมภาพยนต์ในโรงภาพยนต์คือเพื่อผ่อนคลายและความบันเทิง ดังนั้นอุตสาหกรรมทางเลือกของอุตสาหกรรมก็คือธุรกิจร้านอาหารที่มีนักดนตรีมาแสดง เนื่องจากว่าลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาที่ร้านอาหาร

ประเภทนี้ก็เพื่อความบันเทิงและผ่อนคลายเช่นเดียวกัน ดังนั้นเมื่อหาอุตสาหกรรมทางเลือกหรือ Alternative Industries ได้แล้ว ขั้นต่อไปก็คือการหาว่าอะไรคือข้อดีหรือคุณลักษณะที่สำคัญของธุรกิจทั้งสองประเภท เพราะเหตุใดลูกค้าบางรายหรือบางกลุ่ม ถึงเลือกที่จะไปแสวงหาการผ่อนคลายและความบันเทิงด้วยการชมภาพยนต์ และบางรายหรือบางกลุ่ม ถึงเลือกที่จะไปผ่อนคลายและแสวงหาความบันเทิงด้วยการรับทานอาหารและฟังเพลง?

การที่จะหาคำตอบต่อคำถามทั้งสองประการข้างต้นได้นั้นองค์กรธุรกิจไม่สามารถที่จะนั่งคิดเองออกมาได้ การคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์จะต้องลงภาคสนามเพื่อไปสัมผัส ไปพูดคุย ไปสอบถาม ไปสังเกต ความคิดเห็นและพฤติกรรมของทั้งผู้ที่เป็นลูกค้าและผู้ที่ไม่ได้เป็นลูกค้า สมมติว่าหลังจากที่ได้ไปสอบถามและสังเกต พฤติกรรมของลูกค้าแล้ว พบว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกธุรกิจแต่ละประเภทนั้น เป็นไปตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างข้อดีของการชมภาพยนต์และการฟังเพลง

ชมภาพยนตร์	ฟังเพลง
ทำให้เกิดอารมณ์ร่วม ทั้งความสนุกสนาน ตื่นเต้น ตลก เศร้า ฯลฯ	สามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างพร้อมๆ กันได้ทั้งรับทานอาหาร ฟังเพลง คุย
ทำให้ทันกับสมัย สามารถนำไปพูดคุยกับเพื่อนฝูงได้	เป็นกิจกรรมที่ทำคนเดียว หรือ ร่วมกับกลุ่มเพื่อนก็ได้
ทำให้เวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว ในช่วงเวลาของการดูภาพยนตร์จะไม่ถูกรบกวนด้วยเรื่องกวนใจ	

การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ๆ ก็ควรจะเริ่มจากการพิจารณาว่า องค์กรจะสามารถผสมผสานข้อดีหรือคุณสมบัติของทางเลือกทั้งสองทางเพื่อสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่ๆ ได้อย่างไร ในอนาคตจะมีธุรกิจที่ลูกค้าสามารถชมภาพยนต์ที่ตนเองต้องการพร้อมๆ กับกลุ่มเพื่อนและสามารถพูดคุย รับทานอาหารไปได้พร้อมๆ กันหรือไม่? ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งธุรกิจใหม่ๆ นั้นเป็นโจทย์สำคัญที่องค์กรธุรกิจจะต้องคิดออกมาให้ได้ เพียงแต่บทความนี้จะให้แนวทางหรือวิธีการในการคิด (Strategic Thinking) เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ ทางกลยุทธ์

2. การสร้างธุรกิจใหม่จากอุตสาหกรรมสองอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน

แนวคิดประการที่สองนั้นจะแตกต่างจากประการแรกในแง่ที่ว่า แนวคิดแรกนั้นจะพิจารณาสองอุตสาหกรรมซึ่งเป็นอุตสาหกรรมทางเลือกซึ่งกันและกัน และนำข้อดีของทั้งสองทางเลือกนั้นมาสร้างธุรกิจใหม่ๆ แต่ในแนวคิดที่สองนั้น จะเป็นการผสมระหว่างสองอุตสาหกรรมที่อาจจะมีหรือไม่มีความเกี่ยวข้องระหว่างกันเลยก็ได้ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดทางด้านกลยุทธ์ในอดีตนั้นมักจะมุ่งเน้นการขยายสินค้าและบริการที่คุ้นเคยอยู่ภายในอุตสาหกรรมเดิมๆ หรือ คิดในรูปแบบเดิมๆ แต่นวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้น องค์กรสามารถที่จะคิดที่จะผสมผสานสินค้าและ

บริการจากอุตสาหกรรมสองแห่งขึ้นไปที่มีความแตกต่างกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาได้ ซึ่งถ้าดูจากตัวอย่างรอบๆ ตัวในปัจจุบัน จะพบว่าการผสมผสานระหว่างสองอุตสาหกรรมจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ เช่น การเปิดร้านกาแฟในธนาคารหรือร้านหนังสือ หรือการแปลงสภาพโรงพยาบาลให้กลายเป็นโรงแรม หรือที่พบตัวอย่างในต่างประเทศมากขึ้น คือการผสมผสานกันระหว่างร้านทำผม กับธุรกิจอื่นๆ เช่น ร้านตัดผมกับร้านขายเฟอร์นิเจอร์ ที่ของตกแต่งและเฟอร์นิเจอร์ที่ตั้งโชว์ภายในร้านนั้นมีไว้สำหรับขาย หรือ ร้านตัดผมกับร้านขนม ที่มีขนมรสชาดดีๆ ขายอยู่ในร้านทำผม

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือการผสมผสานระหว่างโรงแรมกับห้องสมุด ซึ่งถ้าผู้บริหารองค์กรไม่มีแนวคิดในเรื่องของนวัตกรรมทางกลยุทธ์อยู่ก็จะมองไม่เห็นถึงหนทางหรือแนวทางในการผสมผสานระหว่างอุตสาหกรรมทั้งสองประเภทได้ แต่ในปัจจุบันที่เมือง New York สหรัฐอเมริกา ได้มีโรงแรมแห่งหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างโรงแรมและห้องสมุดขึ้นมา โดยโรงแรมแห่งนี้ชื่อ Library Hotel โดยเป็นโรงแรมชั้นดีที่เป็นสมือนห้องสมุดไปในตัว ไม่ได้มีเพียงแค่มุมหนังสือให้อ่านเหมือนโรงแรมทั่วๆ ไป แต่จัดเหมือนกับห้องสมุดชั้นเยี่ยมแห่งหนึ่ง โดยโรงแรมนี้มีห้องทั้งหมด 60 ห้องและมีหนังสือกว่า 6,000 เล่มกระจายไปตามชั้นและห้องต่างๆ

ประเด็นที่น่าสนใจอีกอย่างคือ แต่ละชั้นนั้นก็จะมีการจัดกลุ่มของหนังสือเข้าไว้ด้วยกัน และห้องต่างๆ ในชั้นนั้นก็จะประกอบไปด้วยหนังสือในหมวดดังกล่าว เช่น ในชั้นเก้านั้นจะเป็นหมวดประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ โดยถ้าผู้เข้าพักอยากจะอ่านหนังสือเกี่ยวกับพวกประวัติศาสตร์โบราณก็สามารถที่จะจองเข้าพักได้ที่ห้องหมายแลข 900.002 หรือ ถ้าอยากจะอ่านเกี่ยวกับประวัติบุคคลสำคัญก็สามารถเลือกเข้าพักได้ที่ห้อง 900.006 เป็นต้น

หลายท่านอาจจะตั้งข้อสังเกตว่าแล้วโรงแรมในลักษณะดังกล่าวจะมีคนมาพักและประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจหรือไม่? ผลปรากฏว่าจากรูปแบบของธุรกิจที่แปลกใหม่ดังกล่าว ทำให้เป็นที่กล่าวขวัญถึงและเป็นที่จับจองเป็นจำนวนมาก และได้รับการชื่นชมจากสื่อมวลชนและผู้ที่เข้าไปพักแรมอย่างต่อเนื่อง (สามารถเข้าชมรายละเอียดได้ที่ www.libraryhotel.com)

3. เรียนรู้และนำประสบการณ์จากอุตสาหกรรมอื่นมาใช้

วิธีการในการคิดประการที่สามนั้นอาจจะดูเหมือนสองแนวคิดแรกในเรื่องของการมองไปที่อุตสาหกรรมอื่น แต่ในรายละเอียดนั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากในแนวคิดประการที่สามนี้ เป็นการให้องค์กรธุรกิจได้ศึกษาประสบการณ์ความสำเร็จจากอุตสาหกรรมอื่น และนำรูปแบบหรือแนวทางจากอุตสาหกรรมอื่นมาปรับใช้ในอุตสาหกรรม เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือ ในอีกนัยหนึ่งคือการนำรูปแบบธุรกิจหรือ Business Model ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอื่น มาปรับใช้ในอุตสาหกรรมของตนเอง

โดยปกติผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะตีกรอบกั้นวิธีการในการคิดหรือรูปแบบของการทำธุรกิจไว้ โดยสร้างข้อจำกัดต่างๆ ไว้มากมาย และเวลาผู้บริหารแสวงหาแนวคิดหรือรูปแบบใหม่ๆ ในการทำธุรกิจนั้นก็มักจะมุ่งแต่เฉพาะในธุรกิจของตนนั้นคือไปศึกษาดูงานจากธุรกิจลักษณะเดียวกันในต่างประเทศ หรือ ไปเรียนรู้จากลูกค้าของตนเอง แต่จริงๆ แล้วตัวอย่างความสำเร็จจากอุตสาหกรรมอื่นเป็นสิ่งที่ถ้าผู้บริหารเปิดใจให้กว้างก็สามารถนำมาปรับใช้ในธุรกิจของตนเองได้ ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเริ่มจากการลืมกรอบขอบเขตธุรกิจและภาวะการแข่งขันของตนเอง และหันไปเรียนรู้จากอุตสาหกรรมอื่นๆ บ้าง

ลองนึกถึงธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำหรือ Low-Cost Airlines ก็ได้ แล้วลองคิดดูว่าองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมอื่นๆ สามารถนำรูปแบบและแนวคิดของธุรกิจในลักษณะของสายการบินต้นทุนต่ำมาใช้กับธุรกิจของตนเองได้หรือไม่? มีนักธุรกิจชาวอังกฤษท่านหนึ่งชื่อ Stelios Haji-Ioannou ที่ประสบความสำเร็จและนำแนวคิดและรูปแบบของธุรกิจต้นทุนต่ำมาใช้อย่างสำเร็จในอุตสาหกรรมอื่นๆ โดย Stelios เริ่มต้นจากสายการบินต้นทุนต่ำคือ easyJet ซึ่งรูปแบบในการดำเนินงานของเหมือนกับสายการบินต้นทุนต่ำทั่วๆ ไป จากนั้น Stelios ก็นำแนวคิดของการทำธุรกิจต้นทุนต่ำนั้นไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมในชื่อของ easyHotel ที่ราคาห้องพักในใจกลางกรุงลอนดอนนั้นเริ่มต้นจาก 25 ปอนด์ โดยที่ห้องนอนและที่นอนนั้นก็ได้มาตรฐานในเรื่องของความสะอาดเพียงแต่อาจจะขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและพื้นที่เหมือนโรงแรมชั้นนำทั่วไป หรือ easyCar ซึ่งเป็นบริษัทเช่ารถราคาถูก หรือ แม้กระทั่ง easyPizza ปัจจุบันภายใต้ easyGroup ของ Stelios นั้นมีธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างๆ อยู่ด้วยกันกว่า 17 อุตสาหกรรม และทุกแห่งใช้รูปแบบธุรกิจเดียวกันหมดคือ easy + more for your money โดยลูกค้าทุกคนจะได้รับการบริการที่ดีได้มาตรฐานในราคาที่ต่ำกว่าที่อื่นหรืออีกนัยหนึ่งคือได้รับสินค้าหรือบริการที่คุ้มค่าเงินที่จ่ายไปมากกว่าที่อื่น

4. การปรับแนวคิดเกี่ยวกับ-ลูกค้า

ในการดำเนินธุรกิจโดยปกตินั้น เมื่อองค์กรธุรกิจคิดถึงคำว่า “ลูกค้า” หรือ Customers องค์กรก็มักจะนึกถึงผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากองค์กร ซึ่งการมองลูกค้าในวงที่จำกัดเพียงแค่ผู้ที่ซื้อสินค้า และบริการนั้นอาจจะเป็นการมองที่แคบ และไม่เปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทาง กลยุทธ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นได้ เนื่องจากพอองค์กรใช้คำว่าลูกค้า องค์กรก็จะนึกถึงแต่ผู้ซื้อสินค้าและบริการเป็นหลัก ซึ่งจะทำให้เกิดมุมมองที่แคบ

การจะสร้างสรรค์นวัตกรรมทางกลยุทธ์ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้นั้น องค์กรควรที่จะปรับเปลี่ยนความคิดหรือมุมมองในแง่ของลูกค้าเสียใหม่ โดยแทนที่จะมองว่าลูกค้าคือผู้ที่เข้ามาซื้อสินค้าและบริการ แต่องค์กรควรจะมองว่า จริงๆ แล้วใครคือผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการนั้น อาจจะเป็นคนละบุคคลกับผู้ที่ควักกระเป๋าเพื่อจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการก็ได้ สิ่งที่องค์กรธุรกิจควรจะให้ความสำคัญและความสนใจมากกว่าก็คือว่าจริงๆ แล้วใครคือผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ? ซึ่งเมื่อพิจารณาดีๆ เราจะสามารถผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการได้ออกเป็นสามกลุ่มหลักๆ ได้แก่

1. ผู้จ่ายเงิน หรือ Purchasers ซึ่งเป็นผู้ที่จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการนั้นๆ

2. ผู้ใช้ หรือ Users ซึ่งเป็นผู้ที่ใช้สินค้าและบริการ

3. ผู้มีอิทธิพล หรือ Influencers ซึ่งเป็นผู้ที่โน้มน้าวหรือมีอิทธิพลต่อการซื้อสินค้าและบริการ

สาเหตุที่แบ่งผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการเป็นสามกลุ่มนั้น เนื่องจากว่าในการซื้อสินค้าหรือบริการแต่ละชนิดหรือประเภท บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดที่องค์กรควรจะพิจารณาและให้ความสำคัญคือ ผู้ที่ทำการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการจะเป็นผู้ที่เป็นคนตัดสินอย่างแท้จริงว่าจะซื้อสินค้าและบริการหรือไม่ แต่ถ้าเรายังยึดติดกับคำว่า “ลูกค้า” ในลักษณะเดิม องค์กรธุรกิจก็จะคิดถึงแต่ผู้ที่ควักกระเป๋าเพื่อจ่ายเงินซื้อสินค้าและบริการเท่านั้น ทั้งๆ ที่บางครั้งผู้ที่ควักกระเป๋าเพื่อจ่ายเงินอาจจะไม่ได้เป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะซื้อก็ได้

ยกตัวอย่างเช่น เสื้อผ้าผู้ชาย ที่สำหรับหลายๆ ครอบครัวแล้ว ถึงแม้คุณผู้ชายจะเป็นผู้ที่ควักกระเป๋าเพื่อจ่ายเงินซื้อเสื้อผ้า เป็นผู้ใช้เสื้อผ้า (หรือเป็นผู้สวมใส่เสื้อผ้า) แต่จะพบว่าในหลายกรณีที่ผู้ที่ตัดสินใจว่าจะซื้อ

เสื้อผ้าชิ้นไหน กลับกลายเป็นภรรยาซึ่งถือเป็นผู้มีอิทธิพลซึ่งถ้าบริษัทผลิตและขายเสื้อผ้าผู้ชายมองว่าสุภาพบุรุษทั่วๆ ไปคือคนที่เป็นลูกค้าแล้ว บริษัทเหล่านั้นก็จะทำการผลิตและการตลาดเสื้อผ้าผู้ชายเพื่อตอบสนองต่อคุณสุภาพบุรุษเพียงอย่างเดียว ก็ทำให้การคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ไม่มองรอบด้านเท่าที่ควร

นอกเหนือจากตัวอย่างเสื้อผ้าผู้ชายแล้วยังมีตัวอย่างอีกมากมายที่แสดงให้เห็นว่าการคิดในเชิงของ “ผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ” นั้น จะทำให้เห็นว่าผู้ที่ตัดสินใจจริงๆ นั้น อาจจะไม่ใช่ลูกค้าในความหมายดั้งเดิมที่เราเข้าใจ เช่น การที่บริษัทยาต่างๆ มุ่งขายยาเข้าโรงพยาบาลนั้นผู้ที่ตัดสินใจที่แท้จริงคือแพทย์ ซึ่งมีบทบาทเป็น “ผู้มีอิทธิพล” ดังนั้นกิจกรรมด้านการตลาดและการขายของบริษัทยาต่างๆ จึงมุ่งไปยังแพทย์ หรือการซื้อสินค้าสำหรับวัยรุ่น ถึงแม้ว่าผู้ที่จ่ายเงินจะเป็นคุณพ่อ คุณแม่ แต่จะสังเกตได้ว่าผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการที่แท้จริงนั้นกลับกลายเป็นตัววัยรุ่นหรือ “ผู้ใช้” นั้นเอง ดังนั้นถ้าเรามองไปรอบๆ ตัว แล้วคอยสังเกตว่าในการซื้อสินค้าและบริการแต่ละครั้งนั้น ผู้ที่ตัดสินใจจริงๆ คือใคร ย่อมจะทำให้องค์กรธุรกิจได้มองเห็นภาพในอีกมุมมองหนึ่งที่แตกต่างออกไปจากเดิม

อย่างไรก็ดีการระบุว่าใครคือผู้ซื้อสินค้าและบริการนั้นเป็นเพียงแค่จุดตั้งต้นสำหรับการคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์ เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรทุกองค์กรต่างก็ได้พยายามที่จะพุ่งเข้าไปหาผู้ที่ทำการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการอยู่แล้ว โดยองค์กรธุรกิจเหล่านั้นอาจจะไม่ได้มีการจำแนกว่าบุคคลผู้นั้นเป็น ผู้ใช้ ผู้ซื้อ หรือ ผู้มีอิทธิพล ประเด็นสำคัญสำหรับการคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์ก็คือองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดเสียใหม่ โดยแทนที่จะมองถึงตัวผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการเหมือนคู่แข่งขันรายอื่นๆ ในอุตสาหกรรม องค์กรควรจะปรับเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อที่จะได้นำเสนอสินค้าและบริการสำหรับบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งแทน และทำให้กลุ่มนั้นเป็นผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการแทน

ในอดีตองค์กรและคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมจะทราบว่า “ผู้มีอิทธิพล” คือผู้ที่ตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ ดังนั้นทุกองค์กรในอุตสาหกรรมจึงมุ่งที่จะดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการขาย เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของ “ผู้มีอิทธิพล” อย่างไรก็ดีเมื่อมีการแบ่งแยกชัดเจนแล้วว่าใครคือ ผู้ซื้อ ผู้ใช้ และผู้มีอิทธิพลในการคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้นองค์กรควรจะที่ปรับเปลี่ยนจากวิธีคิดแบบดั้งเดิม เช่น เปลี่ยนจากคิดว่าผู้มีอิทธิพลคือผู้ตัดสินใจ มาเป็นผู้ใช้เป็นผู้ตัดสินใจ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้แทน ซึ่งจะเป็นการคิดในลักษณะที่นอกกรอบและเป็นการมองมุมใหม่จากคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรม

ตัวอย่างที่เห็นภาพอย่างชัดเจนคือบริษัท Novo Nordisk ซึ่งเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่ผลิตอินซูลินสำหรับผู้ป่วยโรคเบาหวาน ในระยะแรกจากการที่บริษัทนี้เป็นบริษัทยา ซึ่งก็เหมือนกับบริษัทยาทั่วไปที่ต้องพยายามตอบสนองต่อความต้องการของแพทย์ ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจซื้อยา ดังนั้นบริษัทนี้จึงต้องมุ่งมั่นและทุ่มเทในการพัฒนายาให้มีคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของแพทย์ อย่างไรก็ดีในช่วงหลังบริษัทนี้เริ่มมองมุมใหม่โดยคิดว่าแทนที่จะตอบสนองต่อความต้องการของแพทย์ซึ่งถือว่าเป็น “ผู้มีอิทธิพล” และทำให้เผชิญการแข่งขันที่รุนแรง บริษัทปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ให้มุ่งเน้นที่ตัวผู้ป่วยซึ่งมีบทบาทเป็น “ผู้ใช้” มากกว่า โดยการผลิตยาเพื่อตอบสนองต่อการใช้งานของผู้ป่วยโรคเบาหวานมากขึ้น ซึ่งก็ได้เป็นที่มาของสินค้ายอดนิยมอย่าง Novo Pen

อีกหนึ่งตัวอย่างก็คือกรณีของ Nintendo Wii ซึ่งเป็นเครื่องเล่นวิดีโอเกมที่ออกมาใหม่เมื่อประมาณสองสามปีที่ผ่านมาและสามารถสร้างกระแสความตื่นตัวได้อย่างมากมาย และกลายเป็นสินค้าที่มียอดขายถล่มทลายสามารถเอาชนะคู่แข่งไปได้อย่างขาดลอย โดยเมื่ออ่านบทสัมภาษณ์ของบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนา Wii นั้นจะพบว่าในช่วงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นกลุ่มบุคคลที่พวกเขาคิดถึงก็คือผู้ที่เป็นแม่ ซึ่งถ้ามองในแง่

ของบทบาทในการซื้อแล้วก็ถือว่าเป็น “ผู้ซื้อ” ซึ่งวิธีคิดในลักษณะดังกล่าวจะแตกต่างจากผู้ผลิตเครื่องเล่นวิดีโอเกมทั่วๆ ไปที่ในขั้นตอนของการพัฒนานั้นเขาจะนึกถึงตัวผู้เล่นเป็นหลัก (หรือ “ผู้ใช้สินค้า”) โดยผู้ที่เล่นวิดีโอเกมส่วนใหญ่จะเป็นวัยรุ่น หลายๆ บริษัทจะมีการให้วัยรุ่นเหล่านี้ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบสินค้าด้วย ดังนั้นจึงทำให้เครื่องเล่นวิดีโอเกมส่วนใหญ่ออกมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เล่นเกมเป็นหลัก

แต่สำหรับ Nintendo Wii นั้น เมื่อบรรดาผู้ที่คิดค้นผลิตภัณฑ์นึกถึงแม่ ซึ่งมีบทบาทเป็น “ผู้ซื้อ” แล้วทำให้ Wii นั้นแทนที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้เล่นเพียงอย่างเดียวแล้ว ยังตอบสนองความต้องการของบรรดาคุณแม่ ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จ่ายเงินด้วย ดังนั้นเราจะสังเกตว่าเครื่อง Wii นั้นราคาไม่แพง ติดตั้งง่าย เสียงไม่ดัง เล่นง่าย ไม่มีสายระโยงระยางที่ทำให้บ้านรก อีกทั้งจากลักษณะของเกมที่เล่นง่ายในทุกวัย ทำให้ Wii กลายเป็นเครื่องเล่มวิดีโอเกมของคนทุกวัย ที่ไม่ได้มีเพียงแค่วัยรุ่นเล่นอย่างเดียวเท่านั้น

สรุป

จากภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน นวัตกรรมทางกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ดีในอดีตนวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้นยังดูเหมือนเป็นสิ่งที่เลื่อนลอย จับต้องไม่ได้ และมีลักษณะเป็น Wishful Thinking เสียมากกว่า (อยากจะให้เกิด แต่ไม่รู้ว่าทำอย่างหรือคิดอย่างไรถึงจะทำให้เกิด) อย่างไรก็ดีในปัจจุบัน พัฒนาการของศาสตร์ทางด้าน กลยุทธ์ รวมทั้งตัวอย่างจากองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้ทำให้เราเริ่มเห็นแนวทางและวิธีการในการทำให้เกิด นวัตกรรมทางกลยุทธ์ขึ้นมาอย่างเป็นรูปธรรม โดยองค์กรที่ต้องการให้เกิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์นั้น ควรจะต้องเริ่มต้นจากการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการในการคิดเสียใหม่ โดยแทนที่จะมองในเรื่องของการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเหมือนเดิม ก็ควรจะคิดในประเด็นของการสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการขึ้นมา หรือ การมุ่งเน้นแต่ลูกค้าเดิมๆ ในอุตสาหกรรมก็ควรจะหันมาให้ความสนใจต่อผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้าของอุตสาหกรรมให้มากขึ้น

ในขณะเดียวกันบทความนี้ยังได้นำเสนอแนวคิดหรือวิธีการในการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์สี่แนวทาง ซึ่งทั้งสี่แนวทางนั้นเป็นเพียงแค่การให้วิธีการในการคิดเท่านั้น โดยวิธีการในการคิดเหล่านี้จะต้องได้รับการนำไปปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรแต่ละองค์กรอีกต่อไป นอกจากนี้ทั้งสี่แนวทางข้างต้นยังเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของวิธีการคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมทางกลยุทธ์เท่านั้น อีกทั้งการคิดนวัตกรรมทางกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นยังต้องประกอบด้วยกระบวนการและขั้นตอนอีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม หรือ การทดสอบว่ากลยุทธ์ที่คิดมานั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จจริงหรือไม่ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press. 2005.

Foerster, Anja and Kreuz, Peter. Different Thinking: Creative Strategies for Developing the Innovative Business. Kogan Page. 2007.