

## กลยุทธ์ยูโด (Judo Strategy) สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม Judo Strategy for Small and Medium Enterprises

ณัฐธินิ เก็บสมบัติ\*

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก การแข่งขันระหว่างธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับธุรกิจขนาดใหญ่จึงไม่ได้เหนือความเป็นไปได้อีกต่อไปแล้ว ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากจึงควรที่จะเตรียมตัวรับมือกับการแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ให้ได้ กลยุทธ์ยูโด (Judo Strategy) เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจที่ไม่ใหญ่มาก เนื่องด้วยสามารถขับเคลื่อนตัวเองไปได้อย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ยูโดตั้งอยู่บนกฎพื้นฐานสามประการอันได้แก่ การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว ความยืดหยุ่น และการจัด ซึ่งสามารถปรับเป็นเทคนิคทั้งสิบเทคนิค อื่นๆกลยุทธ์ยูโดนี้เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการกล่าวถึงมากระยะหนึ่งแล้ว แต่ยังสามารถปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้โดยสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงานพร้อมกับกลยุทธ์นี้ได้

### คำสำคัญ

กลยุทธ์ยูโด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### Abstract

Nowadays, technology takes part in many business transactions. Small and Medium enterprises can fight in the same stage of the bigger enterprises, no matter how size's difference. So, SMEs in many fields should prepare themselves in order to beat with large business units who have much resource. Judo strategy helps Small and Medium enterprise as they will fast move, be flexible and leverage which are developed into 10 technics.

### Keywords

Judo Strategy Small and Medium Enterprises

\* อาจารย์ประจำภาควิชาการประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น  
E-mail: auntiesant@gmail.com

## พื้นฐานของกลยุทธ์ยูโด

หากพูดถึงคำว่ายูโด หลายคนคงนึกถึงกีฬาป้องกันตัวของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งกีฬาชนิดนี้ไม่ได้เน้นขนาดรูปร่างของผู้เข้าแข่งขันเหมือนกับกีฬาซูโม่อันเป็นอีกหนึ่งกีฬาประจำชาติของชาวญี่ปุ่นเช่นกัน จึงจะเห็นได้หลายครั้งว่า คนตัวเล็กก็สามารถเอาชนะคนตัวใหญ่ได้ เพราะกีฬายูโดมีวิธีที่ทำให้คนตัวเล็กกว่า น้ำหนักน้อยกว่า หรือแม้แต่กำลังอ่อนกว่า สามารถต่อสู้กับผู้ที่มึนลักษณะเหนือกว่าได้ ด้วยวิธีโอนอ่อนผ่อนตาม ซึ่ง Yoffie และ Cusumano (1999) ได้นำเคล็ดลับนี้มาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานในแบบคนตัวเล็ก ซึ่งหน่วยงานเล็กๆ ก็สามารถนำเอาจุดเด่นของขนาดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับตนเองได้

ในอดีตความเชื่อที่ว่ากิจการขนาดใหญ่เท่านั้นที่เป็ผู้นำ และองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้นที่เป็ผู้นำ แต่ในปัจจุบันด้วยการเชื่อมโยงอย่างไร้ขอบเขตของโลกแห่งอินเทอร์เน็ต องค์กรขนาดเล็ก หรือธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็สามารถเพิ่มศักยภาพของตนให้ทัดเทียมกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ เจกเซนการแข่งขันยูโด ที่การแพ้ชนะไม่ได้วัดกันที่ขนาด นั่นเอง กลยุทธ์ยูโดนี้เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการกล่าวถึงกันมาหลายปีแล้ว แต่ก็ยังสามารถปรับใช้ได้้อย่างสม่ำเสมอ ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบันที่การแข่งขันต้องอาศัยความรวดเร็วเป็นสำคัญ การนำกลยุทธ์นี้มาปรับใช้อาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กลยุทธ์ยูโดเน้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความตั้งใจที่จะไม่ปะทะกันด้วยแรง แต่จะใช้กลยุทธ์และยุทธวิธีที่แยบยลกว่า ด้วยความที่กลยุทธ์ยูโดเป็นทางเลือกโดยพื้นฐานของกิจการขนาดเล็ก เพราะเป็นการสร้างคุณค่าด้วยความเชี่ยวชาญมากกว่าขนาดหรืออำนาจ ผู้ใช้กลยุทธ์ยูโดสามารถสร้างพลังให้กับตนเองได้ในขณะที่ป้องกันการจู่โจมจากคู่แข่งด้วยการใช้พลังกำลังของคู่แข่งตนเองให้เกิดประโยชน์ กลยุทธ์ยูโดนี้นอกจากจะเหมาะสมกับกิจการขนาดเล็กแล้ว ยังสามารถปรับใช้กับธุรกิจที่ใหญ่ขึ้นได้ด้วยหากกิจการผสมผสานเทคนิควิธีไปกับข้อได้เปรียบเชิงขนาดของกิจการ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการต้องมั่นใจว่าตนมีความสามารถในด้านความเร็ว ความคล่องตัว และความคิดสร้างสรรค์ มากพอที่จะใช้กลยุทธ์นี้ในการเอาชนะคู่แข่งได้

## กฎของกลยุทธ์ยูโด

กลยุทธ์ยูโดเน้นประกอบด้วยกฎง่ายๆ สามประการอันได้แก่ (1) การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว (2) ความยืดหยุ่น และ (3) การจัด ซึ่งเป็นหลักที่ใช้กันโดยทั่วไปของกีฬายูโด กฎข้อแรก การเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว เป็นการชี้ให้ผู้ประกอบการเห็นว่าการลงตลาดใหม่นั้น ต้องอาศัยความรวดเร็วอันจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และลดความเสี่ยงที่จะเกิดการเผชิญหน้าโดยตรงกับคู่แข่ง กฎข้อที่สองเน้นในเรื่องการเปิดช่องทางหนีที่ไล่จากองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่าได้ ฉะนั้นกิจการจึงต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรู้ตัวเสมออีกด้วย กฎข้อที่สามซึ่งสำคัญที่สุดนั้น ย้ำให้เห็นว่ากิจการต้องใช้ขนาดและกำลังของคู่ต่อสู้เป็นโอกาสเพื่อปะทะกับแรงของคู่ต่อสู้เอง ซึ่งทั้งสามกฎนี้จะช่วยให้กิจการขนาดเล็กสามารถลงสนามแข่งขันกับองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่แบบนักรูไม่ได้อีกเช่นกัน โดยที่พื้นฐานเหล่านี้มีจุดหลักให้ผู้ประกอบการได้ยัดนำเอาไปใช้ดังนี้

กฎที่หนึ่ง การเคลื่อนไหวที่รวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการปะทะกับคู่แข่งแบบตัวต่อตัว ผู้ประกอบการสามารถใช้เทคนิคนี้ในการออกสินค้าใหม่ การลงตลาดใหม่ หรือการใช้วิธีการใหม่ๆ ในการจัดการระบบต่าง ๆ ในขณะที่ยังไม่ทันรู้ตัว อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการต้องพึงระวังว่าการเคลื่อนไหวนั้นมีความมั่นคงหรือไม่ ผู้ประกอบการต้อง

ตระหนักว่าการเคลื่อนไหวที่รวดเร็วนั้นไม่ควรเข้ามาแทนที่เป้าหมายหลักของกิจการ อีกทั้งการออกสินค้าใหม่เหล่านี้อย่างคงต้องคงไว้ซึ่งความสำคัญของคุณภาพสินค้าอันแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ที่มีต่อลูกค้าอีกด้วย

กฎที่สอง ความยืดหยุ่น การเปิดช่องทางให้กับการบุกของคู่ต่อสู้ที่มีขนาดใหญ่กว่าอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการควรมีการเตรียมพร้อมเสมอสำหรับการเคลื่อนไหวของคู่ต่อสู้ที่มาแบบไม่ทันได้ตั้งตัว แต่สิ่งที่สำคัญไปกว่านั้นก็คือการหลีกเลี่ยงให้กับการบุกที่รุนแรงของคู่แข่งก่อนที่จะมีการจะรับความเสียหายอย่างรุนแรง เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการจึงต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าตลาดไหนควรแข่งขัน และตลาดไหนที่ควรหลีกเลี่ยง เพราะการแข่งขันในสนามที่ไม่มีทางชนะนั้นคงไม่ใช่วิธีที่ดีสำหรับกิจการเล็ก ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรทำคือการหลีกเลี่ยงการแข่งขันของกิจการขนาดใหญ่ ยกเว้นผู้ประกอบการวิเคราะห์แล้วว่า กิจการมีขนาดใหญ่กว่าหรือมีความสามารถเหนือกว่าคู่แข่ง

กฎที่สาม การจำกัด การจำกัดแบบยูได้นั้นเป็นการใช้ประโยชน์จากน้ำหนักและกำลังของคู่ต่อสู้ในการปะทะกับแรงของคู่ต่อสู้เอง ซึ่งกฎข้อนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถล้มคู่ต่อสู้ได้ นอกเหนือจากการเอาตัวรอดให้พ้นแรงบีบจากองค์กรใหญ่ ผู้ประกอบการสามารถนำเอากลยุทธ์ของคู่แข่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองได้โดยอาจจะร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ถูกล้มคู่แข่งคุกคามเหมือนกัน เช่น การสร้างพันธมิตร การตั้งชมรม อย่างไรก็ตามควรตระหนักว่าธุรกิจประสบความสำเร็จเท่าไร อิทธิพลและกำลังของธุรกิจก็จะถูกใช้เพื่อต่อสู้กับตนเองเช่นกัน

### เทคนิคหลักของกลยุทธ์ยูได

ด้วยกฎหลักพื้นฐานทั้งสามกฎนี้ Yoffie และ Kwak (2002) ได้เปลี่ยนแนวคิดให้กลายเป็นเทคนิค 10 ข้อสำหรับเอาชนะคู่ต่อสู้ที่แข็งแกร่งกว่า เทคนิคข้อแรกคือ การเคลื่อนไหวแนวรับ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันประเภทไหนก็ตาม เทคนิคแรกที่ผู้ประกอบการต้องทำคือ การเข้าไปสู่ตลาดในช่วงแรกของผู้ประกอบการ ควรเข้าไปอย่างเงียบ ๆ อย่าทำตัวให้เป็นที่จับตามอง และหลีกเลี่ยงการปะทะกันตรง ๆ กับกิจการอื่น เนื่องจากในช่วงนี้กิจการยังอ่อนแอเกินไปที่จะชนะการแข่งขันได้ การที่ผู้ประกอบการทำตัวไม่โดดเด่นจะช่วยให้กิจการสามารถวางรากฐานได้อย่างมั่นคงมากขึ้น และสร้างตลาดและกลุ่มลูกค้าของตนเองได้

เทคนิคข้อที่สอง หาช่องว่างในการแข่งขัน โดยทั่วไปกิจการขนาดใหญ่ย่อมมีจุดแข็งมากมาย อย่างไรก็ตามในจุดแข็งเหล่านีย่อมมีจุดอ่อนชุกซ่อนอยู่ด้วย ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่กิจการเหล่านั้นลงทุนไปกับจุดแข็งของตัวเองมากมาย เขาจึงอาจมีช่องว่างบางส่วนที่ไม่ได้จับตามองเอาไว้ ซึ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) สามารถใช้ประโยชน์จากจุดอ่อนนั้นของกิจการใหญ่ ๆ ได้ เปรียบได้ดังที่ยุทธพิชัยขุนรุกกล่าวไว้ว่า รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง หลังจากที่ผู้ประกอบการเข้าไปในตลาดได้ในเวลาหนึ่งพร้อมกันกับการใช้เทคนิคสองข้อแรกไปแล้ว กิจการก็จะเริ่มเปิดโอกาสทางธุรกิจของตนเองได้มากขึ้น

หลังจากที่ผู้ประกอบการเข้าไปในตลาดได้ในเวลาหนึ่งพร้อมกันกับการใช้เทคนิคสองข้อแรกไปแล้ว กิจการก็จะเริ่มเปิดโอกาสทางธุรกิจของตนเองได้มากขึ้น

เทคนิคที่สามที่กิจการขนาดกลางและขนาดย่อมต้องใช้เพื่อก้าวต่อไปของการต่อสู้กับยักษ์ใหญ่ในตลาดคือการที่ผู้ประกอบการต้องเพิ่มความแข็งแกร่งของตำแหน่งที่ตนอยู่ด้วยการปะทะอย่างต่อเนื่อง เพราะอีกไม่นานนักคู่ต่อสู้ก็จะมองเห็นถึงการเคลื่อนไหวในแนวรับของกิจการได้ หากเป็นเช่นนั้นคู่แข่งอาจเปิดเกมการแข่งขันของเขาก็เป็นได้ ดังนั้นการเคลื่อนไหวด้วยความรวดเร็ว สามารถทำให้กิจการขนาดเล็ก ทะลุเวลาในการเผชิญหน้ากับคู่แข่ง

ตัวใหญ่ได้ ประโยชน์จากการที่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกิจการที่มีขนาดไม่ใหญ่นะเองจึงทำให้การดำเนินการและลำดับการตัดสินใจจึงไม่มาก การปฏิบัติงานจึงมีความรวดเร็ว การอาศัยความรวดเร็วนี้เป็นส่วนช่วยให้กิจการสามารถหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับคู่ต่อสู้ที่มีทั้งพลังกำลัง และขนาดที่ใหญ่โตได้ในระยะหนึ่ง แต่ไม่ว่าอย่างไรก็ตามการเผชิญหน้ากับคู่ต่อสู้นั้นก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เสมอไป ดังนั้นผู้ประกอบการต้องเตรียมใจกับการแข่งขันให้ได้ ช่วงเวลานี้เองการหาความสมดุลจะเป็นสิ่งที่สามารถช่วยได้

เทคนิคที่สี่ คือ การยืดเกาะคู่ต่อสู้ การยืดเกาะคู่แข่งนั้นจะช่วยลดโอกาสในการจู่โจมของคู่แข่งซึ่งลง อาจสร้างได้ด้วยการทำให้คู่ต่อสู้ของกิจการกลายเป็นพันธมิตร อย่างที่มีคำกล่าวที่ว่า ไม่มีมิตรแท้และศัตรูที่ถาวร การยืดเกาะคู่ต่อสู้ด้วยการผันให้เป็นพันธมิตรนั้นยังก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีต่อกิจการ แก่ก่อให้เกิดผลลัพธ์แบบ Win-Win Situation

เทคนิคข้อที่ห้า ที่ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้ได้ นั่นก็คือ การหลีกเลี่ยงการปะทะกัน ถึงแม้ว่าการยืดเกาะคู่ต่อสู้จะช่วยให้กิจการสามารถปรับเปลี่ยนคู่แข่งให้มาเป็นพันธมิตรได้ แต่ธุรกิจเองไม่อาจรับประกันได้ว่าจะสามารถประสบผลเช่นนี้ได้กับทุกคู่แข่ง เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น การหาจุดสมดุลให้ได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น กลยุทธ์ยูโด แนะนำว่าผู้ประกอบการควรหาจุดได้เปรียบของตนเองรวมทั้งต้องหลีกเลี่ยงจุดแข็งของคู่ต่อสู้ด้วยเช่นกัน ผู้ประกอบการจึงควรศึกษาคู่ต่อสู้อย่างระมัดระวังก่อนที่จะตัดสินใจแข่งขัน ควรกำหนดให้ได้ว่าธุรกิจของตนเองควรจะเคลื่อนตัวไปในทิศทางไหนที่ปลอดภัยที่สุด

เทคนิคที่หกยังคงอยู่กับการหาจุดสมดุล นั่นคือการถ่วงเมื่อตั้ง นั่นคือการใช้ประโยชน์ของจุดแข็งของคู่ต่อสู้เพื่อส่งผลดีกับตัวกิจการนั่นเอง ไม่ว่าจะเป็นการฉีกกำลังของสินค้า บริการหรือเทคโนโลยีของคู่แข่ง รวมทั้งอาจใช้พลังกำลังของคู่ต่อสู้ในการทำลายคู่ต่อสู้เองด้วย

เทคนิคข้อที่เจ็ดคือ การฝึกฝนการล้มในแบบฉบับของยูโด ซึ่งเป็นเทคนิคการล้มอย่างปลอดภัยและได้รับบาดเจ็บน้อยที่สุดเพื่อที่จะกลับมาสู้สนามต่อสู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะไม่ว่าการต่อสู้ที่ผู้ประกอบการเตรียมตัวมามากสักเพียงไหน ก็ยังมีโอกาสที่จะพลาดพลั้งหรือพลีพลังให้กับคู่ต่อสู้ได้เช่นเดียวกัน การที่ธุรกิจเตรียมตัวในการบาดเจ็บให้น้อยที่สุดจึงเหมือนกับการระวังหลังให้กับตัวเองนั่นเอง

เทคนิคข้อที่แปด คือ การจัดหาความสามารถหรือทรัพยากรของคู่ต่อสู้มาเป็นประโยชน์กับตัวเอง อนึ่งทรัพยากรของคู่ต่อสู้สามารถวัดได้ทั้งสิ่งที่จับต้องได้และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ อาทิ ตราสินค้า ทรัพย์สินทางปัญญา หรือแม้แต่โรงงานนั่นเอง กลยุทธ์ยูโดเชื่อว่าทรัพย์สินได้กักเก็บความเสี่ยงไว้รอบตัวมัน ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง นั่นคือสิ่งใดก็ตามที่สื่อถึงการลงทุนจะกลายเป็นอุปสรรคต่อโอกาสที่จะเข้ามา หากผู้ประกอบการสามารถเสาะหาอุปสรรคนั้นของคู่ต่อสู้ ก็จะสามารถจัดเอามาใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เช่นเดียวกัน

เทคนิคข้อที่เก้า คือ การจัดหาพันธมิตรของคู่แข่งมาใช้ประโยชน์ เนื่องจากในการลงทุนกับสินทรัพย์ของกิจการขนาดใหญ่ หลาย ๆ ครั้งจะก่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายของผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ (Suppliers) การมีพันธมิตรจำนวนมาก ในบางครั้งอาจกลายเป็นมากเกินไปด้วยตัวข้อสัญญาที่อาจกลายเป็นข้อจำกัด ซึ่งส่งผลให้ขาดความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของกิจการใหญ่

เทคนิคข้อที่สิบ คือ การจัดหาคู่แข่งของคู่แข่งมาใช้ประโยชน์ เมื่อมองในมุมมองของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คู่แข่งของคู่แข่งของธุรกิจก็เปรียบได้กับเพื่อนพันธมิตร อย่างไรก็ตามในกลยุทธ์ยูโดนั้น ผู้ประกอบการ

ต้องไม่อยู่นิ่งเพื่อรอให้ผู้อื่นล้มคู่แข่งแทนตนเอง แต่สามารถผสมผสานประโยชน์ของธุรกิจตนและคู่แข่งของคู่แข่งขั้นเพื่อสร้างผลกำไรร่วมกันได้

## บทสรุป

กลยุทธ์ยูโดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการดำเนินงานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีข้อดีในการใช้กลยุทธ์นี้ เพราะผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว จับไว คว่ำโอกาสได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรออำนาจการตัดสินใจและสั่งการหลายทอดซึ่งกว่าคำสั่งจะออกมาโอกาสดูถูกผู้อื่นก็ผ่านไปเสียแล้ว และสิ่งที่สำคัญอีกอย่างของกลยุทธ์นี้คือการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงกับคู่แข่งชั้นรายใหญ่ ผู้ประกอบการพึงประเมินว่าการเข้าไปในสนามแข่งขันนั้น ธุรกิจของตนมีโอกาสชนะมากน้อยแค่ไหน อย่าเสี่ยงกับสนามที่ผู้ประกอบการมองไม่เห็นโอกาสชนะ ควรพิจารณา และรอจังหวะที่เหมาะสมเพื่อเข้าสู่การแข่งขัน และสุดท้ายคือการเตรียมตนให้พร้อม และเรียนรู้คู่ต่อสู้อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเตรียมตัวรับมือกับสิ่งที่เข้ามาอย่างไม่ทันตั้งตัวได้

## เอกสารอ้างอิง

- Yoffie, David B. and Cusumano, Michael A. (1999). Judo strategy: The competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*. 77 (1), 70-81.
- Yoffie, David B. and Kwak, Mary. (2002). Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent. *Business Strategy Review*. 13 (1), 20-30.