

กลวิธีวางแผนกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ

เนียรชัย พันธุ์คง^{1*}



รูปที่ 1 ปกหนังสือ ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2

หนังสือ “กลวิธีวางแผนกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” เป็นหนังสือที่เขียนโดยเอ.จี.ลาฟลีย์ (A. G. Lafley) และ โร杰อร์ แอล. มาร์ติน (Roger L. Martin) แปลเป็นภาษาไทยโดยคุณ ศุภกิรา กุญชร ณ อยุธยา พิมพ์ครั้งแรก ใช้ชื่อหนังสือว่า “เล่นให้ชนะ” โดยสำนักพิมพ์เบรนสตอร์ม เมื่อปี พ.ศ.2558 ฉบับนี้ หนังสือ “กลวิธีวางแผนกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” เล่มนี้ จึงเป็นการพิมพ์ครั้งที่ 2 ของ หนังสือ “เล่นให้ชนะ” นั่นเอง

ก่อนอื่นขอกล่าวถึงผู้เขียนทั้งสองท่าน คนแรก คือ เอ.จี.ลาฟลีย์ อดีตประธานและซีอีโอ บริษัท พรีคอเตอร์ แอนด์ แแกมเบิล หรือ P&G บริษัททักษิณใหญ่ด้านสินค้าอุปโภคบริโภคในครัวเรือน พีแอนด์จี ภายใต้การบริหารของลาฟลีย์ มียอดขายเพิ่มขึ้นสองเท่า กำไรเพิ่มขึ้นสี่เท่า และมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่า

¹ สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110

* ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: thienchai@hu.ac.th)

หนึ่งแสนล้านเหรียญสหรัฐ ในขณะที่ตัวของลาฟลีเยอร์เองได้รับรางวัลอันทรงเกียรติมากมายในแวดวงธุรกิจ เช่น รางวัลซีอีโอแห่งปีจากนิตยสารซีพี อีกเช่นก็อตฟีฟ ส่วน โรเจอร์ แอล. มาร์ติน ผู้เขียนคนที่สอง เป็นคณบดีโรงเรียนบริหารรือห้วยแม่น มหาวิทยาลัยโทรอนโต และเป็นที่ปรึกษาให้กับหลายบริษัทในด้านการวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพีแอนด์จี และยังเป็นนักเขียนอีกด้วย หนังสือเล่มนี้จึงเป็นการถอดประสันการณ์ในการปฏิรูปพีแอนด์จีระหว่างปี ก.ศ. 2000 ถึงปี ก.ศ. 2009 ของผู้เขียนทั้งสองท่าน

หนังสือประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 8 บท แต่ละบทอัดแน่นไปด้วยวิธีการ (How to) ในการอาชนาจ ประสบครั้งต่าง ๆ ของสินค้าแต่ละประเภท และการผลิกฟื้นแบรนด์ดังของพีแอนด์จี ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยคำอาม่า ง่าย ๆ แต่ยากที่จะหาคำตอบว่า กลยุทธ์คืออะไร? หนังสือเล่มนี้ให้คำนิยาม กลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดทางเลือก เพื่อทำบางสิ่งบางอย่างที่เจาะจงให้ได้ชัดเจนในตลาด

เพื่อให้เข้าใจเรื่อง “กลยุทธ์คือทางเลือก” เพิ่มขึ้น ผู้เขียนยกตัวอย่าง การอาชนาจในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิว ซึ่งมีส่วนแบ่งทางการตลาดหนึ่งในสี่ของอุตสาหกรรมความงาม ผลิตภัณฑ์ชั้นแนวหน้าของพีแอนด์จี ขณะนั้นคือ ออยล์ ออฟ โอลาย (Oil of Olay) ซึ่งกำลังประสบกับภาวะยอดขายตก จนถูกกล่าวว่าเป็น ออยล์ ออฟ โอลด์ เลดี้ (Oil of Old lady)

พวกเขารีบทำการวิจัยตลาด เพื่อเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคและคู่แข่งขันมากขึ้น จนนำไปสู่การรีแบรนด์ (Rebranding) ออยล์ ออฟ โอลาย จากเดิมที่วางขายราคาถูก (ประมาณ 8 ดอลลาร์) ในตลาดมวลชนเป็นหลัก สู่แบรนด์ใหม่ในชื่อ “โอลาย” ที่สามารถตั้งราคาที่หรูหราขึ้น คือ 15.99 ดอลลาร์ ในตลาดมวลชน และ 18.99 ดอลลาร์ ในตลาดพรีเมียม หลังการเปิดตัวโอลายใหม่ในปี ก.ศ. 2000 ยอดขายทะลุเลขสองหลักและกำไรที่เติบโตขึ้นทุกปี นุ่มนวลค่าแบรนด์สองหมื่นห้าพันล้านเหรียญ และขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นได้

ผู้เขียนสรุปความสำเร็จในเรื่องนี้ว่า เป็นเพราะพวกเขามีเห็นทางสู่กลยุทธ์ที่ชัดเจนและกำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ว่านี้ คือ การตอบคำถามทั้ง 5 ข้อ ซึ่งได้แกะออกเป็นหัวข้ออย่างของหนังสือ แต่ละหัวข้อหรือแต่ละบทผู้เขียนยกตัวอย่างการผลิกฟื้นผลิตภัณฑ์ของพีแอนด์จี ซึ่งเป็นแบรนด์ดังประจำ สรุปได้ดังนี้

1. สิ่งใดคือชัยชนะที่คุณปรารถนา: วัตถุประสงค์ขององค์กรและความปรารถนาที่สร้างแรงจูงใจ ซึ่งโอลายนิยามวัตถุประสงค์ของตัวเองว่ามันคือการเป็นผู้นำของส่วนแบ่งการตลาดในอเมริกาเหนือ มียอดขายหนึ่งพันล้านเหรียญและอยู่ในกลุ่มผู้นำตลาดรอบโลก ผู้เขียนเน้นย้ำถึงข้อปฏิบัติและข้อห้ามสำหรับชัยชนะที่ปรารถนาดังนี้ คือ ต้องเล่นเพื่อให้ชนะแทนที่จะมุ่งแบ่งขันแต่เพียงอย่างเดียว การสร้างความปรารถนานี้ ไม่ใช่การหินยกอาค้ำพูดสายหู แต่ต้องเป็นสิ่งที่ทั้งพนักงานและผู้บริโภคเข้าใจตรงกันว่า องค์กรตั้งขึ้นและคงอยู่เพื่อสิ่งใด ชัยชนะเริ่มจากการเข้าใจผู้บริโภคไม่ใช่อาสินค้าเป็นตัวตั้ง

2. คุณจะเล่นที่ใด: สามารถแบ่งที่คุณจะบรรลุความปรารถนานั้น เป็นหนึ่งในสองคำถามที่เป็นหัวใจของกลยุทธ์ โอลายเลือกการเติบโตจากภายในและการเติบโตจากธุรกิจหลัก มุ่งเน้นผู้บริโภค ช่องทางลูกค้า ภูมิศาสตร์ แบรนด์ และเทคโนโลยีหลัก นอกจากนี้ ยังขยายความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ไกล์คียง ซึ่งโอลายมีข้อได้เปรียบด้านประชากรและโครงสร้างที่น่าดึงดูดกว่าคู่แข่ง สุดท้ายมุ่งไปเล่นยังตลาดใหม่ ๆ โดยจัด

ลำดับความสำคัญจากตลาดที่มีความสำคัญด้านกลยุทธ์ที่มีต่อพีแอนด์จีเป็นหลัก ผู้เขียนสรุปเรื่องสามา
แห่งขัน ไว้ว่าอย่างไรก็ตาม โดยปราศจากตัวเลือกที่ชัดเจนว่าจะเล่นที่ใด จงหาสถานที่เราสามารถโจมตี
จากทิศทางที่เหนือความคาดหมาย มีแรงด้านน้อยที่สุด อย่าเปิดศึกหลายด้าน อย่าลืมมองหาพื้นที่ใหม่ แม้
พื้นที่นั้นจะไม่มีผู้เล่นที่ครอบครองตลาดอยู่เลย

3. คุณจะชนะได้อย่างไร: หนทางที่คุณจะชนะในสามาแห่งขันที่คุณเลือก ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับ
สามาที่เราจะเล่น โอลาย์เลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการเชิงลึกของลูกค้าและ
สร้างแคมเปญการตลาดที่ทรงพลัง สะท้อนถึงความสำคัญของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน เทคนิคการเลือกหนทาง
ไปสู่ชัยชนะนี้ ประเด็นหลัก คือ ต้องทำได้จริงและมีความแน่นอน ซึ่งมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญให้องค์กร
เลือกอยู่ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ด้านทุนท่า และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง แม้กลยุทธ์จะมีสองประเภท แต่
องค์กรสามารถเลือกใช้ได้หลากหลายหนทาง บางครั้งอาจจะใช้สองกลยุทธ์นี้พร้อมกันก็ได้ ที่สำคัญคือ
แต่ละกลยุทธ์ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างกลยุทธ์หลักที่แข็งแกร่งให้กับบริษัท

4. คุณต้องมีความสามารถในการบังเพื่อให้ชนะ: ความสามารถ หรือ จุดแข็งขององค์กร คือ ความสามารถที่จะต้องมีเพื่อให้ชนะในหนทางที่เลือก โอลาย์นิยามความสามารถ คือ แผนที่ของกิจกรรมและ
สมรรถนะ ซึ่งสนับสนุนทางเลือกว่าจะเล่นที่ใด และทำอย่างไรจึงจะชนะ หนึ่งในความสามารถเหล่านี้
คือ นวัตกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการตลาดทั้งหมด การสร้างแบรนด์ การเข้าใจผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง
ความสามารถในการรักษาครัวร่วมกับลูกค้าและคู่ค้าร่วมมือ และขนาดในระดับโลก เมื่อนำความสามารถ
ทั้งหมดที่มีมาเชื่อมโยงกัน ส่งผลให้พีแอนด์จีมีกิจกรรมที่หลากหลาย เกือบทุกนัก ก่อความแข็งแกร่งด้าน
กลยุทธ์ในที่สุด

5. ระบบบริหารแบบใดที่ต้องใช้: ระบบและวิธีการส่งเสริมความสามารถและสนับสนุนตัวเลือก
ทั้งหลาย โอลาย์สร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง การรักงานที่ทำอยู่ พาก
เข้าสร้างระบบการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับบริษัทชั้นนำด้านการออกแบบและการตลาด เพื่อนำ
ไปสนับสนุนกลยุทธ์ที่พากเขาได้เลือกเอาไว้ตั้งแต่ต้น

ซึ่งทางเลือกทั้ง 5 ข้อนี้ ต้องมีความสัมพันธ์และประสานกันจากนั้น (ข้อ 1) ลงล่าง (ข้อ 5) เป็นที่
น่าสังเกตว่าแผนกลยุทธ์ของพีแอนด์จี หรือที่พากเขาเรียกว่า โอลาย์ เอ็น ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์
(Objectives) เป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และตัววัด (Measures) นั้น มีลักษณะเหมือนกับแผน²
กลยุทธ์ขององค์กรทั่วไป แต่ “ความชัด” ของเป้าหมาย หรือสิ่งที่พากเขาเรียกว่า “การเลือก” นั้น ชัดเจน
มากเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

กลยุทธ์การเลือกที่ยอดเยี่ยมนั้น นอกจากระบบที่เราต้องการจะเลือกแล้ว ต้องให้ความ
สนใจกับสิ่งที่เราไม่ควรทำหรือไม่เลือกด้วย องค์กรที่คิดว่าทุกอย่างสำคัญหมวด นั่นหมายความว่า ไม่มีสิ่ง
ใดที่สำคัญเลย

สรุป

หนังสือ “กลวิธีวางแผนกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” หรือ Playing to Win เล่มนี้ เปรียบเสมือน

การจับเข่าคุยกับผู้บัญชาการทางการระบบที่ได้รับชัยชนะกลับมาถึงสิ่งที่พวกขาเรียกมันว่า “กลยุทธ์” ในการเจ้าชนะอยู่ต่อสู้ รวมไปถึงวิธีการการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ และผลลัพธ์สุดท้าย คือ สามารถยึดครองพื้นที่ได้ตามที่กำหนดเอาไว้ตั้งแต่ต้น เพียงแต่สมรภูมิที่ว่านี้เป็น “สมรภูมิทางการค้า” ซึ่งกองทัพของพีแอนด์จีที่นำโดย เอ. จี. ลาฟลีย์ และที่ปรึกษาของเขาก็คือ โรเจอร์ แอล. มาร์ติน ได้ถ่ายทอดความคิดที่ว่า อ่านไปลุ้นไปว่าท้ายที่สุด พวกขาเจ้าชนะแต่ละเกมนี้ได้อย่างไร

แม้ว่าตัวอย่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้เขียนนำมาอธิบายประกอบการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้ ส่วนใหญ่เป็นสินค้าระดับโลกาภิภูมิทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น คริมบารูงผิว โอลเดย์ กระดาษม้วนขาว ของเบเวนต์ ชาร์มิน และพัฟส์ ยิลเล็ตต์ นำห้อมฉีดภายในห้องจิออร์จิโอ้อี ผ้าอ้อม น้ำยาปรับกลิ่น ฯลฯ แต่ผู้เขียนก็อธิบายให้ผู้อ่านทั่วไปเห็นถึงภาพพัฒนาการของสินค้าแต่ประเพทได้อย่างละเอียด มีจุดทักษะ จุดพลิกผัน จุดที่ต้องตัดสินใจขั้นเด็ดขาดว่าจะใช้กลยุทธ์อะไร หมายความอย่างยิ่งที่หนังสือเล่มนี้จะถูกนำไปใช้ศึกษา (Case Study) ให้แก่ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็น SMEs หรือบริษัทขนาดใหญ่ รวมไปถึงนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยได้อ่าน ได้วิเคราะห์ และอภิปรายถึงสิ่งที่พีแอนด์จีนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งจะมีประโยชน์มาก เพราะผลลัพธ์จากการใช้กลยุทธ์ของพีแอนด์จีเห็นผลแล้วชัดเจนนั่นเอง

สำหรับคนที่ชอบอ่านหนังสือประเภท How to กองจะคุ้นชินกับคำศัพท์ต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้เป็นอย่างดี แต่ถ้าเป็นมือใหม่อาจจะต้องทำความเข้าใจความรู้เบื้องต้นในเรื่องการตลาดก่อนอ่านสักนิด การแปลงรูปแบบสิ่งที่มีส่วนสำคัญต่อการอ่าน ผู้แปลพยายามแปลให้อ่านง่ายเหมาะสมสำหรับคนไทย แต่ด้วยวัฒนธรรมและระบบธุรกิจของพีแอนด์จี ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลก มีสินค้าหลายพันแบรนด์ มีกิจกรรมกระจายทั่วโลก ขณะนี้หนังสือหนา 300 หน้า จึงไม่สามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดได้ทั้งหมด แต่ก็ใช้ว่าจะตัดตอนจนอ่านไม่รู้เรื่อง

“กลวิธีทางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” จึงเป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ผู้บริหารทุกรายต้องไม่ควรพลาดอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้อย่างเข้มข้น ธุรกิจในหลายอุตสาหกรรมคงจะได้รับผลกระทบทั้งทางบวก และทางลบด้วยกันทั้งสิ้น อยู่ที่ว่าจะจะชิงความได้เปรียบ หรือปรับตัวก่อนกัน และที่สำคัญ “กลยุทธ์” ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจใดๆ ลงไป เพราะถ้าจะเล่นแล้วต้อง “เล่นให้ชนะ”