

กลวิธีวางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ

เชียรชัย พันธะคง^{1*}



รูปที่ 1 ปกหนังสือ ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2

หนังสือ “กลวิธีวางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” เป็นหนังสือที่เขียนโดยเอ.จี.ลาฟลีย์ (A. G. Lafley) และ โรเจอร์ แอล. มาร์ติน (Roger L. Martin) แปลเป็นภาษาไทยโดยคุณ ศุภิกา ภูษรณ อุษรยา พิมพ์ครั้งแรก ใช้ชื่อหนังสือว่า “เล่นให้ชนะ” โดยสำนักพิมพ์เบรนสตอร์ม เมื่อปี พ.ศ.2558 ฉะนั้น หนังสือ “กลวิธีวางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” เล่มนี้ จึงเป็นการพิมพ์ครั้งที่ 2 ของ หนังสือ “เล่นให้ชนะ” นั้นเอง

ก่อนอื่นขอกล่าวถึงผู้เขียนทั้งสองท่าน คนแรก คือ เอ.จี.ลาฟลีย์ อดีตประธานและซีอีโอ บริษัท พรีคเตอร์ แอนด์ เกมเบิล หรือ P&G บริษัทยักษ์ใหญ่อันดับต้นด้านสินค้าอุปโภคบริโภคในครัวเรือน พีแอนด์จี ภายใต้การบริหารของลาฟลีย์ มียอดขายเพิ่มขึ้นสองเท่า กำไรเพิ่มขึ้นสี่เท่า และมูลค่าตลาดเพิ่มขึ้นมากกว่า

¹ สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ วิทยาเขตตรัง จ.ตรัง 90110

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

หนึ่งแสนล้านเหรียญสหรัฐ ในขณะที่ตัวของลาฟลิย์เองได้รับรางวัลอันทรงเกียรติมากมายในแวดวงธุรกิจ เช่น รางวัลซีอีโอแห่งปีจากนิตยสารซีพี เอ็กเซ็กคูทีฟ ส่วน โรเจอร์ แอล. มาร์ติน ผู้เขียนคนที่สอง เป็นคณบดีโรงเรียนบริหารร็อทแมน มหาวิทยาลัยโตรอนโต และเป็นที่ปรึกษาให้กับหลายบริษัทในด้านการวางกลยุทธ์ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพีแอนด์จี และยังเป็นนักเขียนอีกด้วย หนังสือเล่มนี้จึงเป็นการถอดประสบการณ์ในการปฏิรูปพีแอนด์จีระหว่างปี ค.ศ. 2000 ถึงปี ค.ศ. 2009 ของผู้เขียนทั้งสองท่าน

หนังสือประกอบด้วยเนื้อหาจำนวน 8 บทแต่ละบทอัดแน่นไปด้วยวิธีการ (How to) ในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ของสินค้าแต่ละประเภท และการพลิกฟื้นแบรนด์ดังของพีแอนด์จี ผู้เขียนเริ่มต้นด้วยคำถามง่าย ๆ แต่ยากที่จะหาคำตอบว่า กลยุทธ์คืออะไร? หนังสือเล่มนี้ให้คำแนะนำ กลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดทางเลือก เพื่อทำบางสิ่งบางอย่างที่จะช่วยให้ได้ชัยชนะในตลาด

เพื่อให้เข้าใจเรื่อง “กลยุทธ์คือทางเลือก” เพิ่มขึ้น ผู้เขียนยกตัวอย่าง การเอาชนะในตลาดผลิตภัณฑ์บำรุงผิว ซึ่งมีส่วนแบ่งทางการตลาดหนึ่งในสี่ของอุตสาหกรรมความงาม ผลิตภัณฑ์ชั้นนำของพีแอนด์จี ขณะนั้นคือ ออยล์ ออฟ โอลีย์ (Oil of Olay) ซึ่งกำลังประสบกับภาวะยอดขายตก จนถูกล้อว่าเป็น ออยล์ ออฟ โอลด์ เลดี้ (Oil of Old lady)

พวกเขาเริ่มทำการวิจัยตลาด เพื่อเข้าถึงความต้องการของผู้บริโภคและคู่แข่งมากขึ้น จนนำไปสู่การรีแบรนด์ (Rebranding) ออยล์ ออฟ โอลีย์ จากเดิมที่วางขายราคาถูก (ประมาณ 8 ดอลลาร์) ในตลาดมวลชนเป็นหลัก สู่แบรนด์ใหม่ในชื่อ “โอลีย์” ที่สามารถตั้งราคาที่หรูหราขึ้น คือ 15.99 ดอลลาร์ ในตลาดมวลชน และ 18.99 ดอลลาร์ ในตลาดพรีเมียม หลังการเปิดตัวโอลีย์ใหม่ในปี ค.ศ. 2000 ยอดขายทะลุเลขสองหลัก และกำไรที่เติบโตขึ้นทุกปี มูลค่าแบรนด์สองหมื่นห้าพันล้านเหรียญ และขยายฐานลูกค้าไปสู่กลุ่มที่มีกำลังซื้อเพิ่มขึ้นได้

ผู้เขียนสรุปความสำเร็จในเรื่องนี้ว่า เป็นเพราะพวกเขามีหนทางสู่กลยุทธ์ที่ชัดเจนและกำหนดไว้ล่วงหน้า ทำให้ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่วางไว้ คือ การตอบคำถามทั้ง 5 ข้อ ซึ่งได้แตกออกเป็นหัวข้อย่อยของหนังสือ แต่ละหัวข้อหรือแต่ละบทผู้เขียนยกตัวอย่างการพลิกฟื้นผลิตภัณฑ์ของพีแอนด์จี ซึ่งเป็นแบรนด์ดังประกอบ สรุปได้ดังนี้

1. สิ่งใดคือชัยชนะที่คุณปรารถนา: วัตถุประสงค์ขององค์กรและความปรารถนาที่สร้างแรงจูงใจ ซึ่งโอลีย์นิยามวัตถุประสงค์ของตัวเองว่า มันคือการเป็นผู้นำของส่วนแบ่งการตลาดในอเมริกาเหนือ มียอดขายหนึ่งพันล้านเหรียญและอยู่ในกลุ่มผู้นำตลาดระดับโลก ผู้เขียนเน้นย้ำถึงข้อปฏิบัติและข้อห้ามสำหรับชัยชนะที่ปรารถนาดังนี้ คือ ต้องเล่นเพื่อให้ชนะแทนที่จะมุ่งแข่งขันแต่เพียงอย่างเดียว การสร้างความสำเร็จนั้น ไม่ใช่การหยิบยกเอาคำพูดสวยหรู แต่ต้องเป็นสิ่งที่ทั้งพนักงานและผู้บริโภคเข้าใจตรงกันว่าองค์กรตั้งขึ้นและคงอยู่เพื่อสิ่งใด ชัยชนะเริ่มจากการเข้าใจผู้บริโภค ไม่ใช่เอาสินค้าเป็นตัวตั้ง

2. คุณจะเล่นที่ใด: สนามแข่งที่คุณจะบรรลุความสำเร็จนั้น เป็นหนึ่งในสองคำถามที่เป็นหัวใจของกลยุทธ์ โอลีย์เลือกการเติบโตจากภายในและการเติบโตจากธุรกิจหลัก มุ่งเน้นผู้บริโภค ช่องทาง ลูกค้า ภูมิศาสตร์ แบรนด์ และเทคโนโลยีหลัก นอกจากนี้ ยังขยายความเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใกล้เคียง ซึ่งโอลีย์มีข้อได้เปรียบด้านประชากรและโครงสร้างที่น่าดึงดูดกว่าคู่แข่ง สุดท้ายมุ่งไปเล่นยังตลาดใหม่ ๆ โดยจัด

ลำดับความสำคัญจากตลาดที่มีความสำคัญด้านกลยุทธ์ที่มีต่อพีแอนด์จีเป็นหลัก ผู้เขียนสรุปเรื่องสนามแข่งขันไว้ว่า อย่าเริ่มใช้กลยุทธ์โดยปราศจากตัวเลือกที่ชัดเจนว่าจะเล่นที่ใด จงหาสนามที่เราสามารถโจมตีจากทิศทางที่เหนือความคาดหมาย มีแรงดันน้อยที่สุด อย่าเปิดศึกหลายด้าน อย่าลืมนองหาพื้นที่ใหม่ แม้พื้นที่นั้นจะไม่มีผู้เล่นที่ครอบครองตลาดอยู่เลย

3. คุณจะชนะได้อย่างไร: หนทางที่คุณจะชนะในสนามแข่งขันที่คุณเลือก ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับสนามที่เราจะเล่น โอเลย์เลือกพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองเพื่อตอบสนองความต้องการเชิงลึกของลูกค้าและสร้างแคมเปญการตลาดที่ทรงพลัง สะท้อนถึงคำสัญญาของแบรนด์ได้อย่างชัดเจน เทคนิคการเลือกหนทางไปสู่ชัยชนะนั้น ประเด็นหลัก คือ ต้องทำได้จริงและมีความแน่นอน ซึ่งมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญให้องค์กรเลือกอยู่ 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง แม้กลยุทธ์จะมีสองประเภท แต่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้หลากหลายหนทาง บางครั้งอาจจะใช้สองกลยุทธ์นี้พร้อมกันก็ได้ ที่สำคัญคือแต่ละกลยุทธ์ต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างกลยุทธ์หลักที่แข็งแกร่งให้กับบริษัท

4. คุณต้องมีความสามารถใดบ้างเพื่อให้ชนะ: ความสามารถ หรือ จุดแข็งขององค์กร คือ ความสามารถที่จะต้องมีเพื่อให้ชนะในหนทางที่เลือก โอเลย์นิยามความสามารถ คือ แผนของกิจกรรมและสมรรถนะ ซึ่งสนับสนุนทางเลือกว่าจะเล่นที่ใด และทำอะไรจึงจะชนะ หนึ่งในความสามารถเหล่านั้นคือ นวัตกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการตลาดทั้งหมด การสร้างแบรนด์ การเข้าใจผู้บริโภคอย่างลึกซึ้ง ความสามารถในการรุกตลาดร่วมกับลูกค้าและคู่ความร่วมมือ และขนาดในระดับโลก เมื่อนำความสามารถทั้งหมดที่มีมาเชื่อมโยงกัน ส่งผลให้พีแอนด์จีมีกิจกรรมที่หลากหลาย เกื้อหนุนกัน เกิดความแข็งแกร่งด้านกลยุทธ์ในที่สุด

5. ระบบบริหารแบบใดที่ต้องใช้: ระบบและวิธีการส่งเสริมความสามารถและสนับสนุนตัวเลือกทั้งหลาย โอเลย์สร้างระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง การทำงานที่ทำอยู่ พวกเขาสร้างระบบการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับบริษัทชั้นนำด้านการออกแบบและการตลาดเพื่อนำไปสนับสนุนกลยุทธ์ที่พวกเขาได้เลือกเอาไว้ตั้งแต่ต้น

ซึ่งทางเลือกทั้ง 5 ข้อนี้ ต้องมีความสัมพันธ์และประสานกันจากบน (ข้อ 1) ลงล่าง (ข้อ 5) เป็นที่น่าสังเกตว่าแผนกลยุทธ์ของพีแอนด์จี หรือที่พวกเขาเรียกว่า โอจีเอสเอ็ม ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมาย (Goals) กลยุทธ์ (Strategies) และตัววัด (Measures) นั้น มีลักษณะเหมือนกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั่วไป แต่ “ความชัด” ของเป้าหมาย หรือสิ่งที่พวกเขาเรียกว่า “การเลือก” นั้น ชัดเจนมากเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

กลยุทธ์การเลือกที่ยอดเยี่ยมนั้น นอกจากจะโฟกัสในสิ่งที่เราต้องการจะเลือกแล้ว ต้องให้ความสนใจกับสิ่งที่เราไม่ควรทำหรือไม่เลือกด้วย องค์กรที่คิดว่าทุกอย่างสำคัญหมด นั้นหมายความว่า ไม่มีสิ่งใดที่สำคัญเลย

สรุป

หนังสือ “กลวิธีวางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” หรือ Playing to Win เล่มนี้ เปรียบเสมือน

การจับเข้าคู่กับผู้อ่านวิชาการทางการที่รับชัยชนะกลับมา ถึงสิ่งที่พวกเขาเรียกมันว่า “กลยุทธ์” ในการเอาชนะคู่ต่อสู้ รวมไปถึงวิธีการการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และผลลัพธ์สุดท้าย คือ สามารถยึดครองพื้นที่ได้ตามที่กำหนดเอาไว้ตั้งแต่ต้น เพียงแค่สมมุติที่ว่าเป็น “สมมุติทางการค้า” ซึ่งกองทัพของพีแอนด์จีที่นำโดย เอ. จี. ลาฟลี และที่ปรึกษาของเขา คือ โรเจอร์ แอล. มาร์ติน ได้ถ่ายทอดออกมาชนิดที่ว่า อ่านไปลั่นไปว่าท้ายที่สุด พวกเขาเอาชนะแต่ละเกมได้อย่างไร

แม้ว่าตัวอย่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ผู้เขียนนำมาอธิบายประกอบการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้ ส่วนใหญ่เป็นสินค้าระดับโลกแทบทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น คริมบาร์รุงคิว โอเลย์ กระดาษม้วนยาว ของเบาว์ดี ชาร์มิน และฟัส ยิลเล็คต์ น้ำหอมฉีกาย ของจอร์จโอ ฝ้ายอ้อม น้ำยาปรับกลิ่น ฯลฯ แต่ผู้เขียนก็อธิบายให้ผู้อ่านทั่วไปเห็นถึงภาพพัฒนาการของสินค้าแต่ละประเภทได้อย่างละเอียด มีจุดหักเหจุดพลิกผัน จุดที่ต้องตัดสินใจขึ้นเด็ดขาดว่าจะใช้กลยุทธ์อะไร เหมาะอย่างยิ่งที่หนังสือเล่มนี้จะกลายเป็น “กรณีศึกษา (Case Study)” ให้แก่ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็น SMEs หรือบริษัทขนาดใหญ่ รวมไปถึงนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยได้อ่าน ได้วิเคราะห์ และอภิปรายถึงสิ่งที่พีแอนด์จีนำเสนอในหนังสือเล่มนี้ ซึ่งจะมีประโยชน์มาก เพราะผลลัพธ์จากการใช้กลยุทธ์ของพีแอนด์จีเห็นผลแล้วชัดเจนนั่นเอง

สำหรับคนที่ชอบอ่านหนังสือประเภท How to คงจะคุ้นชินกับคำศัพท์ต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้เป็นอย่างดี แต่ถ้าเป็นมือใหม่อาจจะต้องทำความเข้าใจความรู้เบื้องต้นในเรื่องการตลาดก่อนอ่านสักนิด การแปลก็มีส่วนสำคัญต่อการอ่าน ผู้แปลพยายามแปลให้อ่านง่ายเหมาะสำหรับคนไทยแต่ด้วยวัฒนธรรมและระบบธุรกิจของพีแอนด์จี ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลก มีสินค้าหลายพันแบรนด์ มีกิจการกระจายทั่วโลก ฉะนั้นหนังสือหนา 300 หน้า จึงไม่สามารถอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดได้ทั้งหมด แต่ก็เชื่อว่าตัดตอนจนอ่านไม่รู้เรื่อง

“กลวิธีวางกลยุทธ์ เล่นให้ชนะในตลาดของคุณ” จึงเป็นหนังสืออีกเล่มหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับไม่ควรพลาดอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้อย่างเข้มข้น ธุรกิจหลายอุตสาหกรรมคงจะได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบด้วยกันทั้งสิ้น อยู่ที่ใครจะชิงความได้เปรียบ หรือปรับตัวก่อนกัน และที่สำคัญ “กลยุทธ์” ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างละเอียดก่อนที่จะตัดสินใจใด ๆ ลงไป เพราะถ้าจะเล่นแล้ว ต้อง “เล่นให้ชนะ”