

การอภิปราย “มุมมองจากภาคเอกชน : การวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง”

ผู้ร่วมอภิปราย

ดร.มนู อรดีดลเชษฐ์

กรรมการบริหาร เขตอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งประเทศไทย

ดร.ลักขณา ลีละยุทธโยธิน

ประธานกรรมการบริหารบริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด

นายภาณุมาศ ศรีสุข

ประธานคณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย

กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง

1. ทำไมเราต้องสร้างความแตกต่าง

- รูปแบบธุรกิจที่เราคุ้นเคยอยู่บนพื้นฐานที่เน้นการผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย ดังนั้น สินค้าที่ผลิตมาขาย จะเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกัน เช่น โทรศัพท์มือถือ เมื่อไม่มีความแตกต่างกันที่ผลิตภัณฑ์ จึงแข่งขันกันที่ราคา สินค้านั้นจะอยู่ไม่ได้ แต่ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมแตกต่างจากเดิมมาก โครงสร้างพื้นฐานที่มารองรับธุรกิจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้ฐานผู้บริโภคเปลี่ยน ผู้ผลิตต้องคิดวิธีในการแข่งขันใหม่ สินค้าต้องมีความแตกต่าง ธุรกิจจึงจะอยู่รอดได้
- ถ้าเราไม่สามารถสร้างความแตกต่าง ผู้บริโภคจะไม่เลือกซื้อสินค้านั้น กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างมี 2 ประการ คือ พัฒนาด้านการตลาด หรือพัฒนาที่แบรนด์สินค้า การพัฒนาตลาดนั้น จะเป็นการพัฒนาด้าน logistic ต้นทุนต้องต่ำ ขายสินค้าในราคาถูก ตลาดจะมีขนาดใหญ่ ส่วนอีกทางหนึ่งคือ การพัฒนาแบรนด์สินค้า ผู้ผลิตจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มี innovation ขายความแตกต่าง และผู้บริโภคจะยอมจ่ายซื้อสินค้าในราคาสูงได้ ก็ต่อเมื่อสินค้านั้นมีความแตกต่างจากสินค้าอื่น ในทางการตลาด ผู้ผลิตจะต้องนำ 2 ส่วนมาผสมกัน แล้วหาจุด hotspot ให้เจอ ในการขายสินค้าที่ได้ประโยชน์จะต้องขายสินค้าได้จำนวนมาก และในราคาสูง (ต้องมีความคิดสร้างสรรค์) ต้องมีการบริการลูกค้า
- เมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคมีความรู้มากขึ้น มีความต้องการที่เปลี่ยนไป ลูกค้าสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของสินค้า ดังนั้น การผลิตต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เช่น รถยนต์ จะมีหลายรุ่น แต่ละรุ่นจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่

แตกต่างกันไป จะเห็นว่า พื้นฐานความแตกต่างของสินค้านั้นก็มาจากความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

2. เราจะสร้างความแตกต่างได้อย่างไร

- เดิม เราสร้างความแตกต่างที่ตัวสินค้า แต่ปัจจุบันเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป เมื่อสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้น การสร้างความแตกต่างของสินค้าจะทำได้ยากขึ้น ผู้ผลิตสามารถเลียนแบบกันได้ง่ายขึ้น จึงมีแนวคิดในการสร้างความแตกต่างจากคุณค่าของสินค้า “คุณค่า” จึงกลายเป็นเครื่องมือในการสร้างความแตกต่าง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- การที่จะสร้างความแตกต่างได้นั้น จะต้องเข้าใจลูกค้า สินค้า และตลาด ในทางการตลาด การสร้างความแตกต่างนั้นมาจากความรู้สึกที่เกิดกับสินค้า เช่น มอเตอร์ไซค์ฮาเลย์ ภาพลักษณ์ของคนขับ จะต้องสวมเสื้อหนัง ขับริดต่างๆ ไม่ต้องการความเร็ว หรือห้างเทสโก้โลตัสของประเทศเกาหลี การตั้งเป็นร้านค้าไม่สามารถสู้ร้านค้าที่ตั้งอยู่เดิมได้ จึงตั้งเป็นป้าย Billboard เป็น Electronics Board ตั้งอยู่ที่สถานีรถไฟใต้ดิน เมื่อผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้า จะใช้โทรศัพท์มือถือส่งสัญญาณไปที่ billboard สัญญาณดังกล่าวจะถูกส่งไปที่บริษัทฯ และจะจัดส่งสินค้าให้ผู้บริโภคถึงบ้าน เทสโก้ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย ทั้งนี้ เทสโก้ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า คนเกาหลีไม่มีเวลาไปซื้อสินค้า จึงสร้างความแตกต่างโดยการให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์เคลื่อนที่
- โลจิสติกส์จะช่วยสร้างความแตกต่างได้ เราจะต้องหานวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ให้เจอ ต้องเข้าใจลูกค้าก่อน (การนำเสนอต้องเสนอกระบวนการ โดยนำเสนอเป็น presentation เนื่องจากโลจิสติกส์ไม่มีตัวสินค้าในการนำเสนอ ต้องนำเสนอลูกค้าด้วยวิธี present) สิ่งที่ต้องทำ คือ ต้องรู้ว่าลูกค้าคาดหวังอะไร เช่น Southwest Airline CEO จะปลอมตัวเป็นคนเซ็นสินค้า ขายของในเครื่องบินคุยกับลูกค้า เพื่อหาข้อมูลที่แท้จริงว่าลูกค้าต้องการอะไร แล้วนำมาวางแผนและพัฒนาธุรกิจโดยใช้ IT ช่วย

3. จะพัฒนาความแตกต่างในยุทธศาสตร์ได้อย่างไร

- เริ่มจากเปลี่ยนแนวคิดที่จะไม่แข่งกันที่ตัวสินค้า แต่แข่งกันที่การบริการ และเป็นบริการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้า ในปัจจุบันการเพิ่มคุณค่ากับสินค้าโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น iPhone ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้ได้เกือบทุกข้อ เช่น โทรศัพท์ Internet แก้ปัญหาบางอย่างได้ เช่น การหาเส้นทาง รวมทั้งสามารถเลี่ยงเส้นทางที่รถติดได้ เหล่านี้ คือ คุณค่าของสินค้า (Value) จะเห็นได้ว่า ปัจจุบัน การแข่งขันจะอยู่ที่คุณค่าของสินค้านั้นๆ ดังนั้น เราต้องดูว่าจะนำ IT มาใช้

ประโยชน์ได้อย่างไร นำ IT มาสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้อย่างไร อย่างมุ่งเน้นที่จะขายที่ตัวสินค้าอย่างเดียว แต่จะต้องสินค้า + X ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า

- IT จะช่วยในการจัดการต้นทุนการผลิต เช่น ปัจจุบัน การซื้อตัวเครื่องบิน การจองที่นั่ง การ check in สามารถทำผ่านระบบ IT ได้ทั้งหมด ทำให้ลดต้นทุนได้มาก ลดความผิดพลาด ขณะเดียวกันเป็นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ลูกค้าสะดวกสบาย ในการวางแผนยุทธศาสตร์ เราต้องทราบความต้องการของลูกค้า โดยวิธีการสำรวจ/วิจัย และต้องคาดการณ์ความต้องการหรือการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าไปในระยะยาว ต้องมี consumer insight ต้องดูความต้องการและเข้าใจลูกค้า และปรับสิ่งที่เรามีอยู่ให้ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น โดยนำเทคโนโลยีมาปรับใช้
- ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว เราต้องมีแผน 1 และแผน 2 ...ปัญหาในการวางแผนยุทธศาสตร์ปัจจุบันคือ ข้อมูล ดังนั้น การวางแผนที่ดีต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง มีการเตรียมการที่ดี และระบบ IT ทุกปัจจัยจะเป็นตัวเสริมซึ่งกันและกัน

4. ในการวางแผนยุทธศาสตร์เราต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวที่จะเกิดขึ้น เราจะประเมินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

- ต้องเข้าใจลูกค้า ตลาด เทคโนโลยีในปัจจุบัน นำสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ความแตกต่าง และการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประโยชน์
- เมื่อเข้าใจลูกค้า สินค้าจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลสิงคโปร์ เขาจะมองระยะยาว ว่าจุดเด่นของสิงคโปร์คืออะไร คำตอบคือความปลอดภัย ความสะดวก รัฐบาลจึงนำจุดเด่น 2 ประการนี้มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์โดยดูความเชื่อมโยง และกำหนดเป้าหมายที่จะเป็น Financial Hub จากนั้น ก็เริ่มสร้างคน โดยดึงคนที่มีศักยภาพจากที่ต่างๆ มาไว้ที่นี่ แล้วสร้าง Marina Bay ให้เป็นศูนย์กลางทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ใช้ ปัจจุบันสิงคโปร์จึงเป็นศูนย์กลางทางการเงินที่มีชื่อเสียง ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะเกิดจากการมองตัวเรา เพื่อหาจุดแข็ง วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค (กลุ่มเป้าหมาย) แล้วจึงวางแผน แล้วเริ่มพัฒนาบรรดา infrastructure ต่างๆ
- การทำเรือสิงคโปร์ กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “จะเก่งทำเรืออย่างเดียว” และได้ปรับการดำเนินงานโดยใช้ IT มาช่วย โดยเรือสินค้าที่จะมาในน่านน้ำสิงคโปร์สามารถติดต่อโดยตรงกับการทำเรือของสิงคโปร์ โดยผ่าน Internet ได้ สามารถจองทำเรือและดำเนินการทางพิธีการผ่านทาง Internet และเมื่อเรือสินค้ามาถึงที่ท่าเรือ ก็สามารถขนถ่ายสินค้าได้ทันที

5. องค์กรจะจัดกระบวนการอย่างไร เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

- หลักสำคัญคือ ถ้าเราคิดแตกต่าง เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอที่จะทำอย่างที่ตั้งใจไว้ เราจึงต้องสร้างสมรรถนะการทำงานร่วมกับคนอื่น (สามารถใช้ทรัพยากรของคนอื่นมาทำงานให้เราได้)

เดิม การวางวิสัยทัศน์ เราต้องถามว่าสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อกำไรมากน้อยแค่ไหน (กรณีธุรกิจ) แต่ใน ส่วนของราชการจะมองว่า สินค้าบริการที่สร้างขึ้นมานั้นสร้างคุณค่าและประโยชน์ให้แก่ประชาชน มากน้อยแค่ไหน แล้วจึงกำหนดโครงการขึ้นมารองรับ

ปัจจุบันเมื่อมีเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้อง เราต้องเปลี่ยนวิธีคิด โดยเริ่มจากการตอบคำถามก่อนว่าสินค้า ที่ผลิตขึ้นมา นั้นมีคุณค่าอะไร กลุ่มเป้าหมายจะได้อะไร แล้วค่อยมามองที่กระบวนการ

- เมื่อเริ่มวางแผนระยะยาวว่า 10 ปีจะทำอะไรแล้ว เราจะต้องเตรียมคน เตรียมกระบวนการ ต้องหา ช่องทางในการทำงาน ต้องหา co-packer และต้องติดตามประเมินผล
- ดึงพลังจากบุคลากรที่มีอยู่ สร้างเครือข่าย มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

6. จะปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยง

- การวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้แนวคิดที่คิดแตกต่างและยึดคุณค่าของกลุ่มเป้าหมายเป็นหลักบน พื้นฐาน 3 C คือ 1) Co-create อย่างยื่นประโยชน์ให้ประชาชนโดยทำทุกอย่างให้ฟรี ต้องให้ ประชาชนสามารถสร้างคุณค่าด้วยตัวเอง 2) Collaborate การร่วมมือ การเชื่อมโยงกันระหว่าง ภาครัฐ เอกชน ประชาชน เพื่อจะได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน 3) Connected การเชื่อมโยงกันด้วย พื้นฐานที่ทั่วถึงกัน
- ให้คิดนอกกรอบ ถ้าคิดแบบเดิมๆ จะไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ได้จะไม่แตกต่างจากเดิม เช่น บริษัท DELL เปลี่ยนวิธีคิด โดยผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ตามคำสั่งซื้อของผู้บริโภค (สนองความ ต้องการของลูกค้า) ทำให้ไม่ต้องสต็อกสินค้า ลดต้นทุน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความคิดในการขาย คอมพิวเตอร์
- ต้องดูว่าลูกค้าคือใคร ไม่เพียงแต่มองเฉพาะลูกค้าในจังหวัดเท่านั้น จังหวัดอื่นข้างเคียงอาจเป็นลูกค้า ด้วยเช่นกัน ให้มองเป็น network เช่น ปัจจุบัน การท่องเที่ยวในประเทศไทยจัดเป็น package ท่องเที่ยวได้หลายประเทศ เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน ลดต้นทุนการดำเนินงาน เช่นเดียวกับจังหวัดควรจะ หาความร่วมมือกับจังหวัดใกล้เคียงช่วยกันจัด ROUTE เรื่องท่องเที่ยว เป็น package

7. เมื่อดำเนินการแล้วไม่เป็นไปตามแผน จะมีวิธีการปรับอย่างไร

- สำหรับจังหวัดเมื่อมีการวางแผน และมีการลงมือปฏิบัติแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือการติดตาม เนื่องจาก ปัจจุบันสังคมมีความเป็นพลวัตสูง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การติดตาม และหามาตรการแก้ไขทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาด อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติจะต้องต้องเข้าใจลักษณะข้อมูล

วิธีการใช้ วิธีเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และการแปลความความหมายของข้อมูลดังกล่าว จะละเอียด
ทักษะการใช้ข้อมูลไม่ได้

- ในการวางแผนจะต้องมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ และมีการติดตามผล ตัวชี้วัดดังกล่าวจะช่วยบอกได้ว่า สิ่งที่ทำเนิการได้นั้นเดินไปถูกทางหรือไม่ และบรรลุเป้าหมายเพียงใด

8. บทสรุป

- ในการวางแผนยุทธศาสตร์ต้องพยายามค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือความต้องการที่ยังไม่แสดงออกมา
- ต้องดูว่า ลูกค้าต้องการสิ่งใดอีก โดยค้นหาจากคำถามที่ว่า ทำไมลูกค้าใช้ หรือทำไมลูกค้าไม่ใช้สินค้า ทำให้เราทราบถึงปัญหา และความต้องการของลูกค้า
- สิ่งสำคัญที่สุดคือ mindset และ Trust ถ้าเราจะเปลี่ยนแปลง mindset ของเราทำได้หมด คือ Can do ถ้าเราอยู่ใน value chain มี network แล้วต้องเชื่อใจกัน IT ที่เข้ามาจะช่วยให้เราเชื่อมั่นกัน เพราะฉะนั้นสิ่งที่เรามีต้องพยายามมีวินัยการลงข้อมูลให้ถูกต้อง สร้างระบบให้มีความเชื่อถือเชื่อมั่น ดังนั้น mindset และ Trust สองตัวนี้ต้องไปด้วยกัน
