



● **ส.ศ.พสุ เดชะรินทร์**

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
pasu@cbs.chula.ac.th

7 กลยุทธ์ รับมือ Disruption



สัปดาห์นี้ยังขออนุญาตเขียนอยู่กับเรื่องของ Disruption แต่จะมุ่งเน้นถึงกลยุทธ์ที่องค์กรขนาดใหญ่หรือองค์กรที่อยู่ในธุรกิจมาก่อนสามารถที่จะเลือกใช้ที่จะรับมือกับ Disruption ต่างๆ ที่กำลังมาถึง

โดยเนื้อหาที่ผมเรียบเรียงจากหลักสูตรอบรม LDP ที่ได้ไปเข้าอบรม ที่จัดโดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยร่วมกับสถาบัน IMD

เมื่อสัปดาห์ที่แล้วนำเสนอว่า องค์กรควรจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรเพื่อให้สามารถรับมือกับปรากฏการณ์ Disruption ที่กำลังเกิดขึ้นในทุกๆ ธุรกิจ สัปดาห์นี้มาดูในมุมมองของกลยุทธ์กันบ้างว่า แล้วบรรดาองค์กรดั้งเดิมที่อยู่ในธุรกิจ จะมีทางเลือกทางกลยุทธ์อะไรบ้าง ซึ่งทาง IMD ระบุไว้ว่าองค์กรมีทางเลือกทั้งหมด 7 ประการ

1) Block หรือการปิดกั้น โดยเป็นความพยายามขององค์กรดั้งเดิมที่จะปิดกั้นและไม่ให้เกิดการ Disrupt ในอุตสาหกรรมของตนเอง ส่วนใหญ่จะพึ่งในเรื่องของกฎหมายต่างๆ เข้ามาช่วยไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา หรือ กฎ ระเบียบของทางราชการต่างๆ ในการปิดกั้นไม่ให้คู่แข่งใหม่ๆ ที่จะ Disrupt เข้ามาในธุรกิจได้ ข้อดีของกลยุทธ์นี้คือไม่แพงและสามารถรักษาตลาดได้ แต่ข้อเสียคือทำได้แค่ในระยะสั้น จึงอาจจะเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการซื้อเวลาเพื่อเตรียมใช้กลยุทธ์อื่น

2) Harvest หรือการเก็บเกี่ยว เป็นการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจเดิมให้ได้มากที่สุดก่อนที่จะถูก Disrupt ไม่ว่าจะเป็นการทำให้มีอัตรากำไรสูงสุดให้ได้นานที่สุด หรือ การยกระดับภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้สูงขึ้นในสายตาลูกค้า หรือ แม้กระทั่งการลดต้นทุนและลดพนักงาน เพื่อให้สามารถรักษากำไรไว้ให้นานที่สุด อย่างไรก็ตามก็เหมือนกับกลยุทธ์การปิดกั้น กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวนั้นก็ก็สามารถใช้ได้ในระยะสั้นเท่านั้นเอง



3) Invest หรือการลงทุน ในสิ่งที่กำลังจะมา Disrupt เป็นการตัดสินใจเข้าลงทุนในสิ่งที่กำลังจะเข้ามา Disrupt ธุรกิจของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนการลงทุนใน Startups ต่างๆ หรือ แม้กระทั่งเข้าไปซื้อบริษัทที่อาจจะมา Disrupt ตนเองเสียเลย ข้อที่ควรระวังของกลยุทธ์ข้อนี้ คือ การลงทุนที่สูงและอาจจะได้รับผลตอบแทนกลับมาที่ไม่คุ้ม

4) Disrupt หรือการ disrupt ธุรกิจเดิมของตนเอง เป็นกลยุทธ์การนำเสนอสินค้า บริการ หรือ รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่จะแข่งโดยตรงกับคู่แข่งใหม่ๆ ที่กำลังเข้ามา โดยมักจะเป็นการใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบต่างๆ ที่องค์กรดั้งเดิมในธุรกิจมี เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ที่จะ disrupt ธุรกิจเดิมของตนเอง ข้อควรระวังสำหรับกลยุทธ์นี้ คือ การที่ธุรกิจใหม่จะเข้ามาแข่งกันเองกับธุรกิจเดิมที่ท่อยู่ เรื่องที่สำคัญสำหรับการใช้กลยุทธ์นี้คือ เรื่องของเวลาที่เหมาะสมที่จะไม่เร็วเกินไปเพื่อไม่ให้ไปกินธุรกิจเดิมที่ยังคงดีอยู่ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ช้าเกินไปจนสูญเสียธุรกิจให้กับคู่แข่งใหม่ๆ

5) Retreat หรือการถอยไปจับตลาดเฉพาะกลุ่ม แทนที่จะมุ่งเน้นตลาดในกลุ่มกว้าง ก็หันมาจับตลาดที่เป็น Niche มากขึ้น เนื่องจากการถูก Disrupt นั้นมักจะเกิดกับตลาดหรือธุรกิจที่กว้าง แต่ในส่วนที่เป็น Niche market นั้นยังคงมีช่องและโอกาสในการเติบโตและทำกำไรได้

6) Redefine หรือการเปลี่ยนธุรกิจหลักใหม่ โดยการเข้าไปสร้างธุรกิจใหม่ ด้วยรูปแบบใหม่ๆ ในธุรกิจที่ใกล้เคียงกับของเดิม เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญเดิมที่มีอยู่ กลยุทธ์นี้ถือเป็นการหลบเลี่ยงจากภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อธุรกิจเดิมขององค์กร

7) Exit หรือการเลิกกิจการ ซึ่งจะเหมาะสมกับธุรกิจที่ยังคงมีคุณค่าและราคาอยู่ การขายหรือล้มเลิกกิจการ ก็อาจจะเป็นทางเลือกที่ดี ที่จะสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามก็ต้องการส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาที่ใช้เวลานานกว่าจะตัดสินใจเลิกกิจการและทำให้สุดท้ายแล้วมูลค่าขององค์กร ไม่เยอะเท่าที่ควร

กลยุทธ์ทั้ง 7 ประการข้างต้น ควรและสามารถที่จะใช้ร่วมกัน บริษัทที่ประสบความสำเร็จท่ามกลางกระแส Disruption จะใช้มากกว่า 1 กลยุทธ์ประกอบกันเสมอไป ขอให้ท่านผู้อ่านโชคดีในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมท่ามกลางกระแส Disruption นะครับ

“ตัวอย่างทางกลยุทธ์ คือการใช้ข้อได้เปรียบจากธุรกิจเดิม สร้างธุรกิจใหม่ที่ Disrupt ธุรกิจเดิม ซึ่งควรระวังในเรื่องของช่วงเวลาที่เหมาะสม”