

Strategy Level

Onnapat Muenpaopong

Strategy หรือ กลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการ ทำธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตาม เป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกมาได้เป็น 3 ระดับของการออกแบบกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับจะใช้สำหรับการวางแผนในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมกับการทำงานของทั้งองค์กร

การสร้างกลยุทธ์ที่ดี คือการช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ขับเคลื่อนการเติบโตโดยการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ และผสานความเชี่ยวชาญในท้องถิ่นเข้ากับเครื่องมือเทคโนโลยี พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

คือการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (**Vision**) และพันธกิจ (**Mission**) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

Growth – กลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขยายตลาด การร่วมพันธมิตร เป็นต้น

Stability – กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่

Retrenchment – กลยุทธ์แบบหดตัว ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคารเมื่อมีการเข้ามาของ **FinTech** ทำให้สาขาส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุนวัตกรรมใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร และการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะพบบ่อยครั้งได้แก่ 5 กลยุทธ์ดังนี้

- **Cost Leadership** – กลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้
- **Differentiation** – กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ด้วยการหา **Positioning** ใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่หรือลงไปเล่นด้วยมากนัก เพื่อให้ดึงดูดความสนใจและเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ได้
- **Customer Centric** – กลยุทธ์การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือออกแบบบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ
- **Niche Market** – กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องขายทุกคนบนโลก แต่เลือกเฉพาะกลุ่ม ซึ่งข้อดีคือจะทำให้องค์กรของเรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างชัดเจน และไม่จำเป็นต้องแข่งกับองค์กรอื่นมากนัก
- **Cost Focus** – กลยุทธ์ที่เป็นการประยุกต์รวมกันของ **Cost Leadership** และ **Niche market** ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น

- **Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ)** – กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายผ่านการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
- **Marketing (การตลาด)** – กลยุทธ์เพื่อการวางแผน **Brand positioning** และ **Brand identity** เพื่อให้เป็น **Top-of-mind** ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (**Return on Investment**)
- **Financial (การเงิน)** – กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจ อย่างไรก็ตามให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

ขั้นตอนการวางแผนแบบ Growth Strategy สำหรับธุรกิจ

ทุกธุรกิจไม่ว่าจะขนาดเล็กไปจนถึงธุรกิจขนาดใหญ่ก็ล้วนแล้วแต่ต้องเติบโต และหวังให้มีผลประกอบการที่ดีขึ้นในทุกๆปี ซึ่งการสร้างให้ธุรกิจเติบโตนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายๆที่จะอยู่ๆ ก็ทำได้ในทันทีโดยปราศจากการวางแผนหรือตั้งเป้าหมายอย่างถูกต้อง กลยุทธ์การเติบโต (**Growth Strategy**) จึงเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับทุกธุรกิจหากคุณต้องการจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง ที่ต้องถูกนำมาปรับใช้ทั้งในเรื่องของการขยายธุรกิจและยังรวมไปถึงการทำงานของส่วนงานต่างๆ ทั้งทีมที่ดูแลการเติบโตของธุรกิจ ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทีมขาย ทีมการตลาด และทีมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนธุรกิจทั้งหมด และในบทความนี้จะอธิบายถึงขั้นตอนการวางแผนการคิดแบบกลยุทธ์การเติบโต (**Growth Strategy**) โดยจะเน้นไปที่เรื่องของการขับเคลื่อนเป้าหมายทางธุรกิจ ที่สามารถนำแบบอย่างมาปรับใช้กับทีมอื่นๆในองค์กรได้

ทำไมต้อง Growth Strategy

กลยุทธ์การเติบโตหรือ **Growth Strategy** คือ ภาพใหญ่ที่สุดที่ทำให้คุณมองเห็น การเติบโตของธุรกิจการเติบโตของธุรกิจทั้งหมดว่าในอดีตคุณเป็นอย่างไร ตอนนี้อยู่ตรงไหน และในอนาคตตอยากเป็นอย่างไรต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่า **Growth Strategy** ไม่ใช่ กลยุทธ์ หรือ กลวิธีทางการตลาด (**Marketing Strategy/Tactics**) เพราะมันไม่ใช่เรื่องของวิธีหรือการวางรายละเอียดการซื้อสื่อโฆษณา การเพิ่มผู้เข้าชมเว็บไซต์ หรือการสร้าง **Lead** ในแบบต่างๆ กลยุทธ์หรือกลวิธีทางการตลาด(**Marketing Strategy / Tactics**) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนด **Growth Strategy** ของธุรกิจเสร็จสิ้นแล้วนั่นเอง โดยถ้าเป็นในมุมมองของการตลาดนั้นเราจะเรียกมันว่า **Growth Marketing Strategy** หรือก็คือ ภาพรวมของกลยุทธ์ทางการตลาด และ **Growth Strategy** มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

- ต้องระดมความร่วมมือจากทีมและหน่วยงานในองค์กร
- เน้นสร้างการเติบโตในทุกมิติทั้งรายได้ การพัฒนาตัวพนักงานและอื่นๆ
- ต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งหมด

เป้าหมายการเติบโตสูงสุด

(High-Level Growth Goals)

พันธกิจ (Mission)

เพื่อสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจอย่างยั่งยืน
ด้วยการบริหารโครงการต่างๆ

10
Years

เป้าหมาย

- รายได้โดยรวม 100,000,000 บาท
- พนักงาน 300 คน
- มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ 200,000 คน / วัน

วิธีการไปถึงเป้าหมาย

เพิ่มอัตราการการเยี่ยมชมซ้ำให้ได้ 80% ใน 1 ปี
ด้วยการเพิ่มผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ ให้ได้ 1,000,000
คน / เดือน ด้วยการทำการคอนเทนต์และโปรโมชัน

5
Years

เป้าหมาย

- รายได้โดยรวม 50,000,000 บาท
- พนักงาน 200 คน
- มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ 140,000 คน / วัน

วิธีการไปถึงเป้าหมาย

เพิ่มอัตราการการเยี่ยมชมซ้ำให้ได้ 60% ใน 1 ปี
ด้วยการเพิ่มผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ ให้ได้ 600,000
คน / เดือน ด้วยการทำการคอนเทนต์และโปรโมชัน

3
Years

เป้าหมาย

- รายได้โดยรวม 30,000,000 บาท
- พนักงาน 100 คน
- มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ 120,000 คน / วัน

วิธีการไปถึงเป้าหมาย

เพิ่มอัตราการการเยี่ยมชมซ้ำให้ได้ 40% ใน 1 ปี
ด้วยการเพิ่มผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ ให้ได้ 500,000
คน / เดือน ด้วยการทำการคอนเทนต์และโปรโมชัน

1
Year

เป้าหมาย

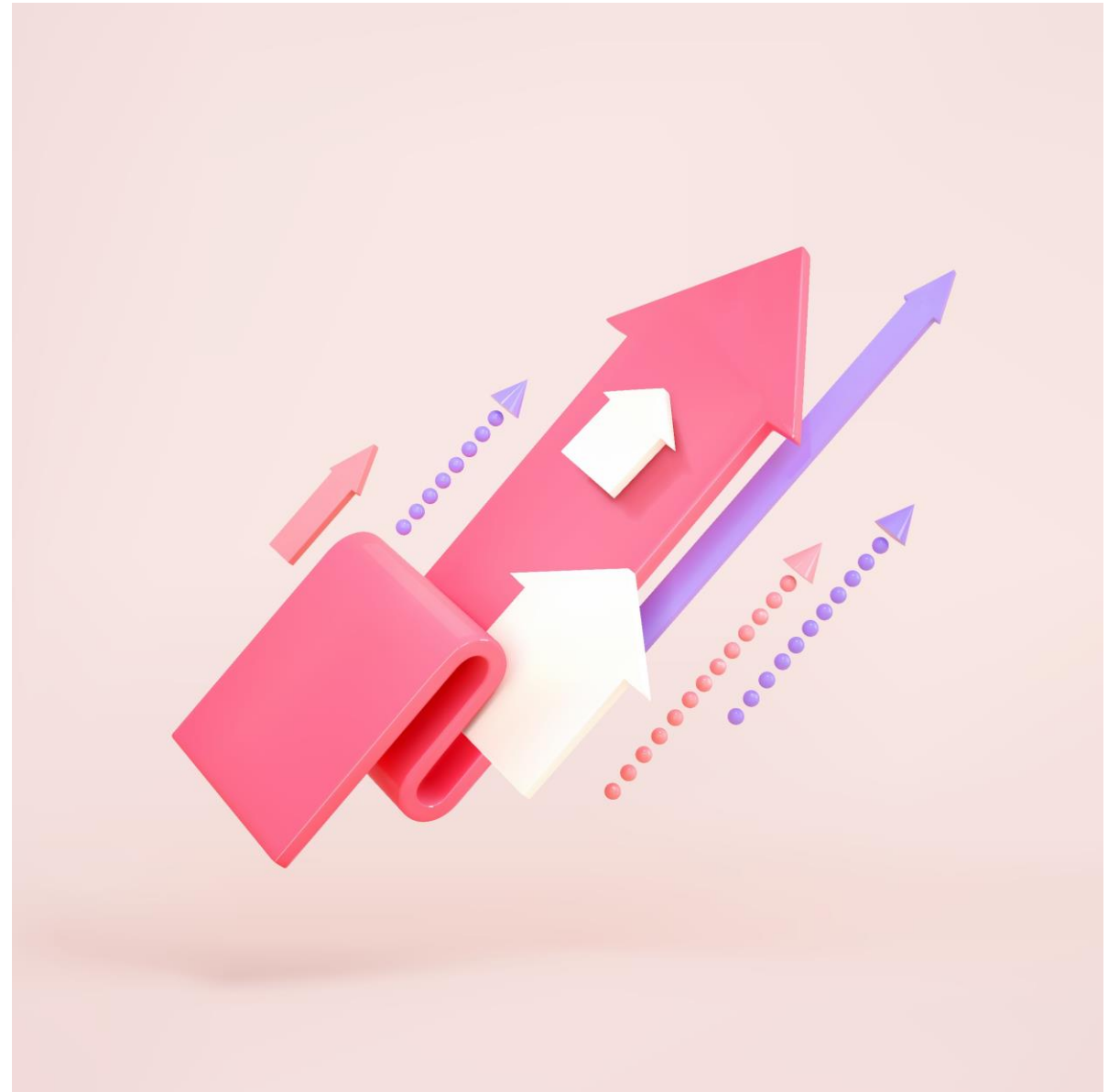
- รายได้โดยรวม 10,000,000 บาท
- พนักงาน 30 คน
- มีผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ 70,000 คน / วัน

วิธีการไปถึงเป้าหมาย

เพิ่มอัตราการการเยี่ยมชมซ้ำให้ได้ 30% ใน 1 ปี
ด้วยการเพิ่มผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์ ให้ได้ 350,000
คน / เดือน ด้วยการทำการคอนเทนต์และโปรโมชัน

คือส่วนสนับสนุนที่มาจากที่ตั้งเป้าหมายสูงสุดของการดำเนินธุรกิจ และถูกถ่ายทอดออกมาเป็นพันธกิจหลักขององค์กรเพื่อให้เห็นเป้าหมายการเติบโตสูงสุด (High-Level Growth Goals) และแน่นอนครับว่า Growth Strategy นั้นต้องอธิบายออกมาให้เห็นภาพของการเติบโต ซึ่งไม่ใช่แค่มีติเรอรายได้หรือวิธีการตลาดแต่มันรวมถึงการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนและอื่นๆด้วยเช่นกัน ด้วยการวางเป้าหมายการเติบโตในแต่ละปีและระบุวิธีการไปถึงเป้าหมายให้เห็นเป็นภาพรวม ก่อนที่จะลงรายละเอียดการดำเนินงานในขั้นต่อไปนั่นเอง เราลองมาดูผลลัพธ์ของ Growth Strategy (ธุรกิจ E-Commerce) ตามภาพด้านล่างซึ่งน่าจะทำให้คุณเห็นภาพมากขึ้น

5 ขั้นตอนของการทำ Growth Strategy



ขั้นที่ 1 ตั้งเป้าหมายสูงสุด

คุณต้องการเห็นธุรกิจตัวเองในวันข้างหน้าเป็น
อย่างไร (1 ปี/3 ปี/5 ปี/10 ปี)

คุณต้องการเติบโตไปถึงขนาดไหน

คุณคาดหวังเรื่องรายได้ไว้เท่าไรบ้าง

คุณคิดว่าในการเติบโตนั้นคุณจะมีพนักงาน
เพิ่มขึ้นมากน้อยเท่าไร?

“เป้าหมายไม่ได้ตั้งให้ดู
สวยหรือดูดี แต่มันต้อง
ทำได้จริงบนพื้นฐานและ
ปัจจัยหลายๆอย่างที่
นำมาพิจารณาด้วย
เช่นกัน และเท่านี้ก็จะได้
ขั้นตอนแรกหรือการ
กำหนดเป้าหมายแล้ว”

ขั้นที่ 2 ระบุตัววิธีการและผลลัพธ์ที่วางไว้

เมื่อเราตั้งเป้าหมายสูงสุดสำเร็จแล้วก็เข้าสู่การระบุตัววัดผลหรือตัวชี้วัด หรือ **Key Performance Indicators (KPIs)** เพื่อให้เห็นแนวทางการไปสู่เป้าหมายเดียวที่สำคัญมากที่สุด ซึ่งถูกเรียกว่า **North Star Metric Link** ที่ต้องเอามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจในแต่ละประเภท และกำหนดว่าจะวัดผลในรูปแบบและเกิดผลลัพธ์แบบใด เช่น

- มุ่งไปในเรื่องของรายได้ต่อเดือนที่ชัดเจน(สำหรับทุกธุรกิจโดยเฉพาะ B2C)
- มุ่งไปที่เรื่องของมูลค่าตลอดชีวิตของลูกค้า หรือ **Customer lifetime Value(CLV) Link** (สำหรับธุรกิจแบบ B2B/B2C)
- มุ่งไปในเรื่องของผู้เข้าชมเว็บไซต์ (สำหรับธุรกิจ E-Commerce)
- มุ่งไปที่ระยะเวลาในการรับชม (สำหรับธุรกิจ Online Streaming)

