

กลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า

การวางแผนที่รัดกุมคือสิ่งที่ดี
การปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์คือสิ่งที่ดีกว่า

Pimpassorn Dithwatcharapaisarn (Kobb)
Founder & Researcher, Insight I Love You



บทบาทสำคัญของ กลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Emergent strategies) ในการสร้างการเติบโตทางธุรกิจ

โดยปกติแล้ว กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ
แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- การพัฒนากลยุทธ์ตามความตั้งใจ
(Deliberate)
- การพัฒนากลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า
(Emergent)



กลยุทธ์ตามความตั้งใจ (Deliberate strategies)

ได้รับการพัฒนาจากความคิดที่รอบคอบ รัดกุม
และผ่านการวิเคราะห์มาอย่างดี ข้อมูลผู้บริโภค
จำนวนมาก กลุ่มย่อยในตลาด (Market
segments) การคาดการณ์ โอกาสการเติบโต ฯลฯ
ถูกรวบรวม และประมวลผลจนกลายเป็น
กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ประเภทนี้มักจะถูกกำหนดจาก
บุคลากรระดับสูงขององค์กร สื่อสารและวางแผน
งานให้คนทำงานระดับปฏิบัติการเป็นผู้ดำเนินงาน



กลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Emergent strategies)

เกิดจากประสบการณ์ที่สะสมจากการเจอปัญหาและโอกาสในแต่ละวัน
กลยุทธ์ประเภทนี้ มักจะเริ่มต้นจากความคิดของผู้จัดการระดับกลาง หรือบุคคลากรที่ทำงานใกล้ชิดกับงานปฏิบัติการ ไม่ใช่ผู้ที่มองหรือสร้างวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียว โดยกลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้านี้ มักจะไม่ปรากฏหรือไม่มีใครเห็นภาพตั้งแต่ขั้นตอนของการพัฒนา
กลยุทธ์ตามความตั้งใจ

ในโลกความเป็นจริง มีตัวอย่างธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้าให้เห็นกันทั่วไป ในทางตรงกันข้าม ก็จะมีบางธุรกิจที่มุ่งมั่นกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามความตั้งใจให้สำเร็จลุล่วงให้ได้ ซึ่งก็ทำให้ธุรกิจเหล่านั้น พลาดโอกาสดี ๆ ไปเช่นกัน

วอลมาร์ต (Walmart)



วอลมาร์ต (Walmart) ถือเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของธุรกิจที่เติบโตจากกลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า โดยจุดเริ่มต้นของวอลมาร์ตคือร้านค้าปลีกในเมืองโรเจอร์ (Rogers) รัฐอาร์คันซอ (Arkansas) ด้วยพันธกิจของบริษัทที่ตั้งใจจะขายสินค้าที่มีคุณภาพในราคาประหยัดให้กับผู้บริโภคเพื่อช่วยผู้บริโภคประหยัดค่าใช้จ่าย หลังจากที่ได้ก่อตั้งร้านค้าแรก วอลมาร์ต มีความคิดจะสร้างร้านค้าเพิ่มในเมืองเล็ก ๆ ใกล้เคียง ๆ ร้านเดิม โดยตั้งใจจะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานหลาย ๆ อย่างถูกลง (เนื่องจากมีตัวหารมากขึ้น) ต้องการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดกับการขนส่งสินค้า

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ เมื่อวอลมาร์ตมีร้านค้าเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทางบริษัทเอง ได้สังเกตเห็นว่าร้านค้าทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา มีการเติบโตของรายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งไม่ได้เกิดจากการหารต้นทุนระหว่างร้านค้า หรือประสิทธิภาพในการขนส่งตามที่วางแผนไว้ แต่แรกเท่านั้น หากยังเกิดจากการที่ร้านค้าของวอลมาร์ตมีขนาดใหญ่พอ และมีสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน จนทำให้ร้านค้าโซ่ช่วยหรือร้านค้าย่อยในพื้นที่เดียวกันไม่สามารถแข่งขันได้



โดยต่อมา วอลมาร์ต จึงได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์โดยการสร้างร้านค้าในเมืองเล็กให้ใหญ่พอที่จะตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้อย่างครบถ้วน แทนที่จะสร้างเพื่อประสิทธิภาพทางการขนส่งและการหารต้นทุนเท่านั้น ซึ่งนี่ถือเป็นกลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Emergent strategies) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและประสบการณ์ที่ได้รู้ ได้เห็น ได้สังเกตถึงความเป็นไปได้ในธุรกิจและเกิดความคิดนี้ขึ้นมาโดยการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าวก็ช่วยสร้างการเติบโตให้กับวอลมาร์ตไม่เพียงเฉพาะตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา แต่ขยายไปทั่วประเทศ ณ เวลานั้น



AWS (Amazon Web Service)

อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจคือ **AWS (Amazon Web Service)** จุดเริ่มต้นคือ Amazon.com ต้องการทำแพลตฟอร์ม E-Commerce สำหรับผู้ใช้งานนอก (3rd party) โดยแพลตฟอร์มนั้นมีชื่อว่า Marchat.com สิ่งนี้เองที่ทำให้ทีมภายในของ Amazon ต้องมีการสร้าง Server สร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานของ Cloud และระบบภายในที่จำเป็นอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของแพลตฟอร์ม Merchant.com

โดยต่อมา ทาง Amazon เอง ได้เล็งเห็นว่า สิ่งที่พวกเขาสร้างขึ้นมาก่อนแรกเพื่อสนับสนุน Merchant.com สามารถต่อยอดมาเป็นธุรกิจใหม่ได้ตรงจุดนี้ กลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า (Emergent strategies) ที่ต้องการพัฒนา AWS เป็นธุรกิจที่เติบโตอย่างจริงจัง ไม่ใช่แค่สนับสนุนธุรกิจของ Amazon จึงเกิดขึ้น และทุกวันนี้ AWS ก็เติบโตมากในระดับที่ Amazon เองก็คาดไม่ถึงมาก่อน



“อย่างไรก็ดี บางธุรกิจที่ยึดติดกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามความตั้งใจ ก็พลาดโอกาสในการเติบโตได้

บล็อกบัสเตอร์ (Blockbuster)

เจ้าตลาดธุรกิจให้เช่าภาพยนตร์และเกมส์ในยุค 1990-2000

การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการปฏิเสธการซื้อกิจการของ Netflix ในปี 2000 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ยักษ์ใหญ่เริ่มมีบทบาทสำคัญในโลกแล้ว แต่ด้วยความที่ Blockbuster เองก็ยังคงเจริญรุ่งเรืองอย่างมากจากธุรกิจการให้เช่าภาพยนตร์ และเกมส์จากหน้าร้านกว่า 7,700 แห่งในสหรัฐอเมริกา และก็เป็นยุคที่ Streaming ยังไม่ได้เติบโตอย่างเห็นได้ชัดเหมือนทุกวันนี้ จึงทำให้ Blockbuster ยังคงยึดติดที่จะดำเนินธุรกิจแบบเดิมต่อไป ในเวลาต่อมา ด้วยโลกที่มีความเป็นดิจิทัลมากขึ้นและการเติบโตของ Netflix, Redbox และคู่แข่งรายอื่น ๆ ในตลาด (แม้ในปี 2004 Blockbuster จะเริ่มปรับตัวด้วยการให้บริการ Blockbuster Online แล้วก็ตาม แต่ก็ถือว่าช้ากว่า Netflix หลายปี) Blockbuster จึงมีผลประกอบการที่แยลงเรื่อย ๆ จนกระทั่งธุรกิจของ Blockbuster ล้มละลายเมื่อปี 2010



โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ตามความตั้งใจและกลยุทธ์ตามเหตุการณ์เฉพาะหน้า เป็นสิ่งที่ต้องอยู่ควบคู่กันอย่างสมดุล ความท้าทายต่อไปของนักกลยุทธ์ก็คือ การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



·Erica Ullevig “The 5 Reasons Blockbuster Failed Spectacularly” www.history-computer.com, September 7th, 2023

·Bharath Sivakumar “Why did Blockbuster fail?” www.feedough.com, August 1st, 2023

·Olito F. and Bitter A. “Blockbuster: The rise and fall of the movie rental store, and what happened to the brand” www.businessinsider.com, April 25th, 2023

·Clayton M. Christensen “Managing The Strategy Development Process: Deliberate vs. Emergent Strategy” Harvard Business School, November 19th, 2021

·Luca Piacentini “The Real Reason Blockbuster Failed. Hint: It’s Not Netflix” www.1851franchise.com, March 23rd, 2021

·A GQ staff “The Tale Of How Blockbuster Turned Down An Offer To Buy Netflix For Just \$50M” www.gq.com.au, September 19th, 2019

Ron Miller “How AWS came to be” www.techcrunch.com, 2016