



กลยุทธ์การทหารกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ

Military Strategies and Their Applications to Business Management

สิริภักดิ์ ศิริโท Siripak Siritho^{1,*}

¹ Ph.D, อาจารย์ประจำ สาขาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร กรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีที่มาจากภาษากรีก “Strategos” และมีจุดกำเนิดมาจากความต้องการทางการทหารที่ต้องการเอาชนะข้าศึก อย่างไรก็ตามนับแต่ช่วงปี ค.ศ. 1980 นักกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้งหลายเริ่มตระหนักว่ากลยุทธ์ทางทหารนั้นให้องค์ความรู้มหาศาลและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการนำมาประยุกต์ปรับใช้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ กลยุทธ์ทางทหารที่มีชื่อเสียงมากมายได้รับความสนใจและถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำธุรกิจ หนึ่งในกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงเหล่านั้นคือ ตำราพิชัยสงครามของซุนวูซึ่งถูกเขียนขึ้นตั้งแต่ 400 ปีก่อนคริสตศักราช และยังถูกนำมาใช้สอนในโรงเรียนธุรกิจที่มีชื่อเสียงหลายแห่ง อย่างไรก็ตามคนจีนส่วนใหญ่จะคุ้นเคยกับคัมภีร์ 36 กลยุทธ์ของเกาเหวียนมากกว่า คัมภีร์นี้ถูกบัญญัติขึ้นโดยนักวิชาการที่ไม่ปรากฏชื่อในช่วงปลายราชวงศ์หมิง และถูกกล่าวขานถ่ายทอดกันมากกว่า 300 ปี ในบทความนี้ได้เลือกกลยุทธ์ที่น่าสนใจ 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ปิดประตูจับโจร และกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้มีใบเขียวและอภิปรายเพื่อเป็นตัวอย่างการนำไปประยุกต์ใช้ รวมถึงได้เทียบเคียงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจอื่นๆ ไว้เช่นกัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ธุรกิจ, กลยุทธ์ซุนวู, คัมภีร์เกาเหวียน

ABSTRACT

The word “strategy” derived from the Greek strategos and was originated from the military need to defeat their enemies. Since 1980s, however, many business strategists realized that there was a vast knowledge base from these military strategies. They accepted that these military strategies have had a significant impact on the adoption and adaptation of

* E-mail address: siripak_siritho@yahoo.com

business strategies. Numbers of famous military strategies have been examined and used as business guidance. Among those recognized ones is from the Chinese Sun Tzu's *"The Art of War"*, written in 400 B.C., and is being taught in many well-known business schools. Many Chinese, however, are more familiar with The 36 Strategies (or The 36 Stratagems). The book of 36 Stratagems have been in circulation for more than three hundred years. This book comprises 36 strategies by an unknown scholar during the end of Ming Dynasty. Two of them, **Lock the gates to catch the bandits** (strategy 22) and **Make flowers bloom on a tree** (strategy 29), were selected and were discussed here as examples in this paper. Their applications and the comparison to other business strategies are also included here.

Keywords: Business Strategy, Sun Tzu's, 36 Stratagems

กลยุทธ์ทางการทหารที่แข็งแกร่งเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหลายกรณีที่กลยุทธ์ทางการทหารได้ถูกศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจ แต่ทั้งกรณีทางธุรกิจและกรณีทางการทหารสิ่งที่เหมือนกันคือการพยายามใช้จุดแข็งของตนเพื่อเอาชนะจุดด้อยของคู่แข่งกัน ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์มาใช้ขึ้นกับการเอาใจใส่อย่างต่อเนื่องต่อสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการพลิกแพลงและการนำไปใช้ซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

กลยุทธ์ทางการทหารและกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นมีข้อแตกต่างกันอยู่บ้างคือ กลยุทธ์ทางการทหารนั้นอยู่บนข้อสมมติของความขัดแย้ง (Conflict) ส่วนกลยุทธ์ทางธุรกิจนั้นมักอยู่บนข้อสมมติของการแข่งขัน (Competition) อย่างไรก็ตามลักษณะของความขัดแย้งและการแข่งขันก็มีส่วนที่เหมือนกันอย่างมากจึงทำให้เทคนิคทางการทหารถูกนำมาประยุกต์ใช้กับทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่ต้องตระหนักถึงตลอดเวลาที่ต้องรู้จักปรับเปลี่ยนและปรับปรุงกลยุทธ์ที่ใช้ตลอดเวลาเพราะต้องไม่ลืมว่าศัตรูหรือคู่แข่งไม่ได้หยุดนิ่ง ฝ่ายตรงข้ามจะเรียนรู้และตอบโต้กลับมาเสมอ

ศาสตร์ทางการทหารของจีนที่ถูกนำมาอ้างอิงและประยุกต์ใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการนั้นมีมากมาย อาทิ ตำราพิชัยสงครามโดยซุนวู (The art of war by Sun Tzu, app. 500 BC) ซึ่งมีหลักการที่เป็นที่รู้จักและเป็นอมตะมาเป็นเวลากว่าสองพันปี กล่าวคือข้อความที่ว่า

รู้เขาและรู้เรา จะชนะโดยไม่มีอันตราย รู้สภาพภายนอก และรู้สถานการณ์จะชนะโดยสมบูรณ์

หลักการดังกล่าวถูกนำมาประยุกต์และปรับใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการมากมาย แม้แต่นักวิชาการทางตะวันตกก็นำมาประยุกต์ในการวิเคราะห์ธุรกิจ อาทิ การวิเคราะห์สถานการณ์ SWOT

analysis ซึ่งเตือนให้องค์กรต้องรู้จักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อได้เปรียบหรือโอกาสที่เกิดขึ้น และอุปสรรคที่อาจประสบ

นอกจากตำราพิชัยสงครามของซุนวู ตำราพิชัยสงครามที่น่าสนใจอีกท่านคือคัมภีร์ของเกาหยวน ซึ่งได้มีการนำประยุกต์และรวบรวมเป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการซึ่งผู้เขียนอยากแนะนำคือหนังสือคัมภีร์บริหาร 36 กลยุทธ์ของเกาหยวน ซึ่งได้มีการรวบรวมกลยุทธ์ทางการทหารของจีนที่มีประวัติศาสตร์มายาวนานกว่าห้าพันปี รวมถึงตัวอย่างการนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้โดยผู้บริหารต่างๆ ทั้งในการปกครองและการบริหารจัดการทางธุรกิจ

ในบทความนี้ผู้เขียนขอนำกลยุทธ์ที่น่าสนใจมากล่าวถึงและนำเสนอกรณีที่สามารถนำไปประยุกต์คือ กลยุทธ์ปิดประตูจับโจร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการใช้เพื่อสร้างสถานการณ์ที่สับสนวุ่นวายให้เกิดแก่ศัตรูและคู่แข่ง และกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้ซึ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตนเอง กรณีศึกษาที่น่าเสนอจะเสนอแนวคิดการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเดิมเป็นสถาบันที่ไม่มุ่งหวังกำไร แต่ในปัจจุบันกลายเป็นองค์กรที่มีการแข่งขันกันรุนแรงไม่ต่างจากองค์กรที่มุ่งหวังกำไร โดยทั้งนี้จะทำการวิเคราะห์เทียบกับกลยุทธ์การบริหารจัดการธุรกิจทั่วไปควบคู่กัน รวมถึงนำเสนอข้อดีและข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ดังกล่าว

กลยุทธ์ปิดประตูจับโจร

กลยุทธ์ปิดประตูจับโจรนี้เป็นยุทธศาสตร์ที่มีจุดประสงค์เพื่อทำลายหรือทำให้ศัตรูหรือคู่แข่งอ่อนกำลังลงโดยชิงลงมือเป็นฝ่ายโจมตีคู่แข่งก่อน ทั้งนี้อาจอาศัยวิธีการต่างๆ เช่น

❖ ในกรณีที่มีกำลังน้อยกว่าหรือสถานะด้อยกว่าคู่แข่งก็ใช้การสร้างสถานการณ์ความสับสนให้กับคู่แข่งโดยสร้างข่าวลือในทางลบให้เกิดกับคู่แข่งหรือผู้นำของคู่แข่ง

❖ ในกรณีที่มีกำลังมากกว่าศัตรูก็อาศัยความได้เปรียบเพื่อตัดกำลังและกำจัดคู่แข่งให้หมดทางสู้ได้

กลยุทธ์ปิดประตูจับโจรหรือการล้อมศัตรูและปิดเส้นทางหนีทำได้ต้องอาศัยเงื่อนไขที่สำคัญบางประการคือ

1. ในการจะปิดล้อมศัตรูนั้น ถ้าหากเราไม่ได้มีกำลังที่เหนือกว่าอย่างสิ้นเชิงก็ต้องมีการรวมกำลังให้ได้มากๆ ก่อน ดังที่ซุนวูก้าวไว้ว่า “ถ้ากำลังของเรามากกว่าของศัตรูเป็นสิบเท่าให้ล้อมไว้ ถ้ามากกว่าห้าเท่าให้โจมตี ถ้ามากกว่าสองเท่าให้แบ่งแยกกำลังของศัตรู”

2. ต้องมีการสร้างกับดักอาจเป็นกับดักทางกายภาพหรือทางจิตวิทยา อาทิ การสร้างภาพหลอกคู่แข่งว่าเรามีกำลังที่เหนือกว่า

3. ต้องไม่รอคอยอย่างเฉื่อยชาเพื่อรอคอยให้ศัตรูหรือคู่แข่งเดินเข้าสู่กับดักนั่นเอง แต่ต้องใช้กลยุทธ์กระตุ้นหรือหลอกล่อ ดังเช่นทางการทหารที่กองกำลังส่วนน้อยเพื่อศัตรูให้ตามโดยแกล้งล่าถอยเพื่อล่อสู่กับดักที่วางไว้

4. จำไว้ว่าสัตว์ที่จืดจางก็ยังมีชีวิตอยู่ดี ดังนั้นต้องปิดหนทางสู่ทั้งหมดของศัตรูหรือคู่แข่งจนเขารู้ว่าไม่มีความหวังที่จะสู้และยอมแพ้เอง

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

ตัวอย่างดังต่อไปนี้เป็นตัวอย่งการนำกลยุทธ์ปิดประตูจับใจไปประยุกต์ใช้ซึ่งแยกเป็นตัวอย่างสำหรับธุรกิจทั่วไปและสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

กรณีสำหรับธุรกิจทั่วไป

❖ กรณีที่บริษัทเป็นผู้นำตลาดและมีส่วนแบ่งการตลาดที่สูง เมื่อมีบริษัทใหม่เข้าสู่ตลาดและเป็นบริษัทที่เล็กกว่า บริษัทผู้นำอาจใช้ข้อได้เปรียบเพื่อบีบคู่แข่งใหม่เช่น ใช้นโยบายราคาโดยตั้งราคาขายที่ต่ำและมีส่วนต่างกำไรที่ต่ำเพื่อให้คู่แข่งที่ยังไม่เข้มแข็งต้องลำบากในเรื่องของการบริหารทางการเงิน ทำให้มีกำไรน้อยจนในที่สุดอาจต้องออกจากตลาดไป

สำหรับบริษัทที่เป็นผู้นำตลาดอาจได้ประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์ราคาต่ำคือทำให้มีผู้ซื้อสินค้าเพิ่มขึ้นถึงแม้จะมีส่วนต่างกำไรน้อยลงแต่ก็มีปริมาณการขายที่มากขึ้นก็อาจทำให้กำไรโดยรวมเพิ่มขึ้นด้วย

ตัวอย่างกรณีที่เกิดขึ้นเช่น กรณีเครื่องติดตามตัวหรือ เพจเจอร์ซึ่งเป็นคู่แข่งทางอ้อมของโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหญ่ในตลาด ในระยะแรกผู้บริโภคยังคงให้ความสนใจและใช้เครื่องติดตามตัวกันมากเนื่องจากอุปกรณ์ติดตามตัวมีราคาที่ถูกกว่าและราคาค่าบริการก็ถูกกว่ามาก แต่ต่อมาบริษัทผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหญ่ใช้กลยุทธ์ลดราคาค่าบริการลง มีการจัดรายการโปรโมชั่นค่าบริการโทรราคาถูก โทรฟรีเป็นระยะ ประกอบกับทำให้ผู้ใช้บริการสามารถซื้ออุปกรณ์โทรศัพท์มือถือที่ถูกลงมากจนใกล้เคียงกับอุปกรณ์ติดตามตัว ผลที่สุดตลาดเพจเจอร์เล็กลงอย่างมากจนไม่ได้รับความนิยมอีก ในขณะที่ตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการขยายตัวสูงขึ้นอย่างมาก

❖ การใช้วิธีการขยายธุรกิจแบบยุทธการปาล้อมเมืองดัง ตัวอย่างเช่นกรณีของร้านสะดวกซื้อเซเว่นอีเลฟเว่นของกลุ่มเจริญโภคภัณฑ์ซึ่งใช้กลยุทธ์ในการเปิดสาขาให้มากที่สุดเพื่อยึดฐานที่มั่นทั่วกรุงเทพมหานคร ทำให้ร้านค้าปลีกแบบเก่าและร้านค้าสะดวกซื้อรายอื่นๆ ที่มีกำลังน้อยกว่าเครือข่ายน้อยกว่า มีฐานการเงินและอำนาจการต่อรองกับผู้ขายสินค้า (Suppliers) ที่น้อยกว่าต้องปิดตัวลงไปหลายราย ในปัจจุบันเซเว่นอีเลฟเว่นจึงกลายเป็นร้านค้าสะดวกซื้อที่มีสาขามากที่สุดและส่วนครองตลาดสูงที่สุด

❖ กรณีของบริษัทผู้ผลิตยารายใหญ่อาจแสวงหาประโยชน์จากผลการวิจัยของนักวิชาการเพื่อประโยชน์ในการลดความน่าเชื่อถือของยาของบริษัทคู่แข่ง อาทิ กรณีที่เกิดกับผลิตภัณฑ์เสริมอาหารซึ่งเป็นสารสกัดจากใบแปะก๊วย (Ginkgo Biloba) ที่มีการยอมรับสรรพคุณว่าสามารถป้องกันการแข็งตัวของเลือด ช่วยขยายหลอดเลือดและเชื่อกันว่าช่วยชะลอความแก่ได้ การเข้าสู่ตลาดของสินค้าดังกล่าวถือเป็นคู่แข่งของบริษัทยาที่ผลิตยาแผนปัจจุบันที่มีรักษาอาการตีบตันของหลอดเลือดโดยตรง ในระยะต่อมาเกิดการแพร่กระจายข่าวว่าสารสกัดจากใบแปะก๊วยดังกล่าวมีผลข้างเคียงต่อผู้ที่มิมีปัญหาเลือดแข็งตัวยาก และอาจมีผลทำให้เกิดอาการเลือดออกในสมองได้ ข่าวดังกล่าวอ้างอิงจากผลการวิจัย

ของนักวิชาการเพียงรายเดียว แต่ผู้บริโภคมารู้ที่มาได้รับข้อมูลนี้และเชื่อในข่าวดังกล่าว ผลที่สุดความนิยมในตัวแปะก๊วยก็เริ่มลดลง

❖ อีกกรณีหนึ่งที่คล้ายกันกับเรื่องสารสกัดใบแปะก๊วยคือเรื่องของชาเขียวซึ่งนำโดยโออิชิซึ่งเป็นผู้ปลูกสร้างกระแสดื่มชาเขียวเป็นจนกลายเป็นวัฒนธรรมใหม่ในไทยขึ้นมา เพราะความเชื่อที่ว่าดื่มแล้วบำรุงสุขภาพและให้ประโยชน์มากกว่าการดื่มน้ำอัดลม เมื่อกระแสความนิยมมากขึ้นจนกระทบส่วนแบ่งการตลาดเครื่องดื่มประเภทไม่มีแอลกอฮอล์ตัวอื่นๆ มากขึ้น จึงเกิดการแพร่กระจายข่าวโดยอ้างอิงผลการวิจัยเช่นกันว่า การดื่มชาเขียวนั้นจะมีผลเสริมสร้างสุขภาพก็ต่อเมื่อดื่มแบบร้อนๆ ในทางตรงกันข้ามการดื่มชาเขียวแบบเย็นกลับให้ผลในทางลบกับร่างกายมากกว่า ถึงแม้ว่าข่าวดังกล่าวจะไม่มีที่ยืนยันเป็นทางการแต่ก็มีผลกระทบต่อดตลาดชาเขียวและบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายชาเขียวพร้อมดื่มแบบเย็นได้พอสมควร และทำให้กระแสความนิยมการดื่มชาเขียวแบบเย็นเริ่มชะลอตัวลงไปบ้าง

กรณีสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

ในแง่ของสถาบันอุดมศึกษานั้นการนำกลยุทธ์ปิดประตูจับโจรมาใช้ ต้องมีความระมัดระวังที่มากกว่าในกรณีของธุรกิจ เนื่องจากสถาบันการศึกษาถือเป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ของการเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร (Non-profit Organization) เป็นสำคัญ แม้จะมีการแข่งขันกันอยู่บ้างแต่ก็ยังต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณของความเป็นสถาบันการศึกษา และต้องคำนึงถึงความเป็นพันธมิตรทางวิชาการเสมอ อย่างไรก็ตามการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในลักษณะเดียวกับธุรกิจโดยสถาบันการศึกษาก็มีกรณีที่อาจนำมาเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

❖ กรณีของการขยายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยหลายๆ แห่งเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกที่เรียนที่สะดวกที่สุดได้ในลักษณะเดียวกับการขยายตัวของเซเว่นอีเลฟเว่น ดังเช่นที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่งดำเนินการอยู่เป็นตัวอย่างหนึ่งของการใช้กลยุทธ์ลักษณะนี้ การขยายตัวเพิ่มสาขาดังกล่าวมีผลกระทบต่อยอดสมัครเข้าเรียนของนักศึกษาใหม่ในมหาวิทยาลัยเอกชนอย่างมาก นอกจากมหาวิทยาลัยของรัฐแล้วสถาบันอุดมศึกษาเอกชนบางแห่งก็มีการใช้กลยุทธ์ในลักษณะเดียวกันคือขยายวิทยาเขตในหลายพื้นที่ทั้งในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด อนึ่งการใช้กลยุทธ์ลักษณะนี้ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากต้องคำนึงถึงในเรื่องของทรัพยากรที่จะสามารถรองรับได้ทั้งในด้านการเงิน อาคารสถานที่และโดยเฉพาะในเรื่องของบุคลากรผู้สอนซึ่งต้องเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

❖ การอาศัยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการสื่อสารโดยใช้ยุทธวิธีสร้างข่าวที่เสียหายให้กับสถาบันหรือผู้บริหารสถาบัน ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวไว้ว่าทุกวันนี้เราอยู่ภายใต้ภาวะที่ต้องเผชิญกับสื่อหลากหลายชนิดและด้วยเครือข่ายแบบเข้าถึงทุกรูปแบบ สื่อมวลชนจึงกลายเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่ใช้ในการเรียนรู้ และสามารถเป็นตัวชักนำความคิดหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ สถาบันการศึกษาที่อยู่ในสถานะที่ต้อยกว่าอาจอาศัยโอกาสดังกล่าวเพื่อตอบโต้ผู้ที่กำลังมากกว่าได้

การขยายวิทยาเขตของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นตัวอย่างกลยุทธ์ที่ใช้โดยฝ่ายที่เข้มแข็งกว่าในแง่ของโอกาสทางกฎหมายและทรัพยากร สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับผลกระทบและมีสิริภักดิ์ ศิริโท

สถานะที่ต่อยกกว่าอาจใช้กลยุทธ์เดียวกันโดยอาศัยสื่อต่าง ๆ เป็นเครื่องมือ เช่น การชี้ให้เห็นข้อบกพร่องของการมีวิทยาเขตมากเกินไปที่อาจกระทบถึงคุณภาพของบัณฑิตที่จบการศึกษา และอาจมีผลกระทบต่อบัณฑิตที่จบจากสถาบันดังกล่าวที่อาจไม่ได้รับความเชื่อถือในการรับเข้าทำงานในองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น

การสร้างข่าวอาจทำในลักษณะของการบอกปากต่อปาก (Word of Mouth) หรืออาจอาศัยสื่อมวลชนเป็นตัวกลางในการนำเสนอข่าว การให้ความเห็นจากนักวิจารณ์ด้านการศึกษาที่มีชื่อเสียงจะทำให้การลดความเชื่อดังกล่าวได้ผลน่าเชื่อถือมากขึ้น อินเทอร์เน็ตถือเป็นอีกสื่อหนึ่งที่มีผลกระทบต่อผู้บริโภคในการเปิดรับข่าวสารได้ในวงกว้างและสามารถแพร่กระจายได้รวดเร็วและยากต่อการควบคุม

วิเคราะห์เทียบกับกลยุทธ์การแข่งขันอื่น ๆ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์และในสภาวะเศรษฐกิจที่ตึงเครียดดังในปัจจุบัน ความต้องการผู้บริโภคคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความอยู่รอดขององค์กรทุกองค์กร ผู้บริโภคปัจจุบันมีทางเลือกที่มากขึ้นและมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น สภาพการแข่งขันที่สูงจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับทุกองค์กรแม้แต่องค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไรอย่างสถาบันการศึกษา องค์กรที่จะสามารถประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้จึงต้องเป็นองค์กรที่พร้อมจะแข่งขันตลอดเวลา ต้องมุ่งเน้นการแข่งขันเป็นพลังในการขับเคลื่อน ต้องรู้จักสร้างและเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องรู้จักกำลังของตนเองและรู้จักมองหาจุดอ่อนของคู่แข่งเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ร่วมกับกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ปิดประตูจับโจรเป็นหนึ่งในตัวอย่างกลยุทธ์การแข่งขันที่มีอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นหลักปรัชญาทางตะวันออกที่มีอายุยาวนานนับพันปีและที่เป็นแนวคิดใหม่ตามแนวทางตะวันตก ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างกลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้หลักการและการประยุกต์ที่คล้ายกับกลยุทธ์นี้ไว้เพื่อเปรียบเทียบดังนี้

ตำราพิชัยสงครามของซุนวู (The Art of War by Sun Tzu)

หลักการของซุนวูเป็นแนวคิดทางการทหารแต่เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างสูงมานานในการนำมาประยุกต์ในการทำธุรกิจ แม้แต่สถาบันการศึกษาด้านธุรกิจในต่างประเทศบางแห่งยังได้บรรจุตำราดังกล่าวไว้เป็นรายวิชาในหลักสูตรด้านบริหารธุรกิจ กลยุทธ์ของซุนวูยังได้รับการอ้างอิงไว้ในตำรากลยุทธ์การแข่งขันหลายเล่มดังตัวอย่างที่ยกมานี้มาจากการสรุปของ Vadim Kotelnikov ในหนังสือชื่อ “Your Competitive Strategies” ซึ่งอ้างถึงตอนหนึ่งไว้ดังนี้

ในสนามรบ (การแข่งขัน) ต้องรู้จักเขา รู้จักเราและรู้จักสภาพแวดล้อม จึงจะชนะศึกได้เด็ดขาด

✎ Know your enemy and know yourself – your victory will be painless

✎ Know the weather and the field – your victory will be complete

ในการวางแผนการรบนั้นวิธีการที่ดีที่สุดคือ โจมตีศัตรูก่อนที่จะศัตรูจะทันตั้งตัวได้ และใช้แผนลวงเพื่อไม่ให้ศัตรูรู้ว่าเรามีความพร้อม ถ้ามีเรามากำลังน้อยกว่า จงตั้งรับศัตรู ถ้าเราอ่อนแอกว่ามากต้องรับโจมตีก่อน ต้องรู้จักถอย ต้องรู้จักหาจุดอ่อนของคู่ต่อสู้ เพื่อตัดทอนกำลังคู่ต่อสู้ที่เหนือกว่า

✎ The best policy is to attack while the enemy is still planning

ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2554)

- ✦ When you are ready, you try to appear incapacitated
- ✦ When active, you pretend inactivity
- ✦ If you are fewer, defend against them. If you are much weaker, evade them
- ✦ You can deter your potential enemy by using his weakness against them

จะเห็นได้ว่าหลักการของซุนวูนั้นใกล้เคียงกับกลยุทธ์ปิดประตูจับโจรของเกาเหวียน ที่ให้แง่คิดว่าให้รู้จักประเมินกำลังของตนเอง รู้จักสร้างกับดักหลอกล่อศัตรูที่เข้มแข็งกว่า และใช้จุดอ่อนของคู่ต่อสู้โจมตีแบบกองโจร ดังเช่นการปล่อยข่าวลือเพื่อก่อความวุ่นวายดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

กลยุทธ์การแข่งขันของไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter's Generic Competitive Strategies)

กลยุทธ์การแข่งขันโดย Michael E. Porter ได้กล่าวถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantages) ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของบริษัทหรือองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันว่ามีอยู่ 2 ประการคือ

1. การมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนให้ต่ำ (Low Cost)
2. การมีความสามารถในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. การเจาะจงตลาด (Focus)

เมื่อวิเคราะห์จากมุมมองกว้างคำว่าต้นทุนต่ำ หมายถึง การที่องค์กรสามารถเป็นผู้นำในเรื่องต้นทุน (Cost Leadership) พอร์เตอร์ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำเรื่องต้นทุนว่า ผู้ผลิตที่สามารถผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าต้องรู้จักใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบนี้จึงจะสามารถมีผลกำไรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมนั้น และยังสามารถเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดราคาในอุตสาหกรรมนั้นได้ กลยุทธ์ของพอร์เตอร์ในเรื่องนี้เหมาะกับธุรกิจที่มีข้อได้เปรียบ ซึ่งในที่นี้คือด้านต้นทุน โดยหากใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบโดยการกำหนดราคาสินค้าที่ต่ำจะทำให้คู่แข่งได้รับความเสียหายและยังเป็นการป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้ กลยุทธ์นี้จะคล้ายกับกลยุทธ์ปิดประตูจับโจรที่ผู้ที่มีกำลังเหนือกว่าทำลายคู่ต่อสู้โดยอาศัยกลยุทธ์เรื่องการตัดราคาเป็นเครื่องมือ

ยุทธศาสตร์การตลาด โดยแจ๊ค เทราต์ : พลังของความเรียบง่าย (Marketing Warfare by Jack Trout : The Power of Simplicity)

อัล รี และ แจ๊ค เทราต์ (2010) กล่าวว่า การที่จะพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันที่มีประสิทธิภาพต้องมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์การรบทางการตลาด 4 แบบ และต้องรู้ว่าแบบใดที่มีความเหมาะสมจะใช้กับสถานการณ์ไหน รูปแบบการรบทั้ง 4 แบบสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1: แสดงยุทธศาสตร์การตลาด 4 แบบ

ยุทธศาสตร์การตลาด 4 แบบ	
กลยุทธ์เพื่อการรุก (Defensive Warfare) กลยุทธ์สำหรับผู้นำตลาด ❖ โจมตีคู่แข่งด้วยแนวคิดใหม่ๆ ❖ สกัดกั้นการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง	กลยุทธ์ตั้งมั่นรับ (Offensive Warfare) กลยุทธ์สำหรับผู้ทำชิงและผู้ตาม ❖ หลีกเลี่ยงการปะทะกับผู้นำที่แข็งแกร่ง ❖ โจมตีจุดอ่อนของผู้นำตลาด
กลยุทธ์การตีอ้อม (Flanking Warfare) กลยุทธ์สำหรับผู้เข้าสู่ตลาดรายใหม่ ❖ เลือกทำตลาดในจุดที่ยังไม่มีคู่แข่ง ❖ สร้างความประหลาดใจให้ตลาด	กลยุทธ์การรบแบบกองโจร (Guerilla Warfare) กลยุทธ์สำหรับผู้ตามรายเล็ก ❖ เลือกตลาดส่วนเล็กที่เราที่กำลังเพียงพอจะป้องกันไว้ได้ ❖ เลือกจังหวะในการลอบโจมตีเมื่อโอกาสเข้ามา

รูปแบบการแข่งขันทั้ง 4 แบบมีหลักการที่คล้ายกันกับกลยุทธ์ของเกาหลีและซุนวู กล่าวคือ ให้ประเมินตนเอง ถ้าหากเราอยู่ในสถานะที่มีกำลังมากหรือเป็นผู้นำการตลาดให้เลือกกลยุทธ์ที่จะบุกและมุ่งทำลายคู่แข่ง แต่หากเราอยู่ในสถานะที่ด้อยกว่าต้องเลือกที่จะรักษาฐานการตลาดของตนเอง และหาทางโจมตีจุดอ่อนของผู้นำตลาด และเมื่ออยู่ในสถานะที่เป็นผู้ตามหรือเป็นบริษัทหรือองค์กรเล็กๆ ต้องเลือกกลยุทธ์ที่จะเจาะตลาดที่เล็กกว่า อาทิ เลือกการทำตลาดเฉพาะส่วน (Niche market) ซึ่งเป็นตลาดที่ผู้นำไม่ให้ความสนใจ และควรหาช่องทางที่จะถอยได้ถ้าหากอยู่ในสถานการณ์ที่

จะเป็น

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์การแข่งขันนั้นมีมากมาย แต่ละรูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต่างกัน ความสำเร็จของกลยุทธ์นั้นๆ ขึ้นกับความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในหลักการ วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม รวมถึงความสามารถของผู้บริหารในการพลิกแพลงปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ในกรณีของกลยุทธ์ปิดประตูนั้นถึงแม้จะเป็นกลยุทธ์ที่มีประโยชน์และมีการนำมาประยุกต์ใช้กันทั้งในทางการทหาร การปกครองและทางธุรกิจ แต่ผู้นำใช้ควรได้มีการประเมินข้อดีและข้อจำกัดของกลยุทธ์นี้รวมถึงผลกระทบที่อาจตามมาเสียก่อนที่จะนำไปใช้ ตัวอย่างข้างล่างนี้เป็นประเด็นบางประการที่ผู้บริหารควรได้มีการพิจารณาถึง

❖ การประยุกต์ใช้กลยุทธ์นี้กับสถาบันการศึกษาเป็นสิ่งที่ควรต้องใช้ความระมัดระวังเพราะเป็นกลยุทธ์ที่อาจก่อให้เกิดศัตรูได้มาก และดังที่กล่าวแล้วว่าสถาบันการศึกษาต่างจากการแข่งขันในทางธุรกิจ เงื่อนไขในการบริหารและบริบทในการบริหารจัดการสถาบันการศึกษาจะแตกต่างและซับซ้อนกว่าธุรกิจ อาทิ การที่ต้องคำนึงถึงบทบาทและการควบคุมจากภาครัฐ ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์ของความคิดดีศรีในการเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งผลิตองค์ความรู้ และการต้องมีพันธมิตทางวิชาการ ดังนั้นในกรณีที่ไม่มีอยู่ในสถานการณ์ที่จะเป็นจึงอาจพิจารณาถึงกลยุทธ์อื่นเป็นทางเลือกก่อน

❖ กลยุทธ์นี้อาจไม่เหมาะที่จะนำไปประยุกต์ใช้เมื่อมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะมักก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่เป็นมิตร และดังที่กล่าวแล้วว่ากลยุทธ์นี้ไม่เปิดโอกาสหรือทางรอดให้กับคู่แข่งหรือฝ่ายตรงข้าม แต่ในขณะเดียวกันก็อาจไม่เปิดโอกาสให้กับตัวเองด้วย

เพราะฉะนั้นควรจะต้องแน่ใจว่าเรามีข้อได้เปรียบที่มากกว่า และควรต้องหาหนทางถอยไว้ให้ตนเองด้วย อาทิ การใช้กลยุทธ์นี้ในการเจรจาต่อรองขอขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งของตนเอง กรณีนี้ต้องแน่ใจว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กรอย่างมากและไม่คุ้มค่าต่อองค์กรที่ต้องเสียเราไป นอกจากนี้ยังควรหางานสำรองไว้เผื่อในกรณีที่เกิดความผิดพลาดในการคาดเดาผลจะได้มีทางออกทางรอดไว้

กลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้

กลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้นี้เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการอวดอำนาจ การสร้างภาพพจน์หรือผลงานของตนเองให้ดี เป็นการสร้างความประทับใจให้ผู้พบเห็น อาจเป็นในแง่ของการสร้างภาพความร่ำรวยเกินจริง ความเข้มแข็งที่มากกว่าความเป็นจริง โดยมีจุดประสงค์เพื่อปกป้องตนเองจากผู้ที่เข้มแข็งกว่าดังที่เกาหยวนยกตัวอย่างตอนหนึ่งในนิทานจีนไว้ดังนี้

“จิ้งจอกเจ้าเล่ห์ที่ถูกเสือจับได้คัดค้านขึ้นว่า แก่ไม่กล้ากินข้าหรือเพราะข้าเหนือกว่าสัตว์อื่นทุกตัว และถ้าแกขึ้นกินข้า เทพเจ้าจะโกรธถ้าแกไม่เชื่อ ก็จงตามข้าไปดูสิ่งที่เกิดขึ้น เมื่อเสือตามสุนัขจิ้งจอกเข้าไปในป่า เมื่อสัตว์มองเห็นมันทั้งสองเข้า ต่างพากันวิ่งหนีเสือที่น่าสะพรึงกลัว แต่ไม่รู้สาเหตุที่ทำให้สัตว์อื่นแตกตื่น จึงปล่อยสุนัขจิ้งจอกไป”

กลยุทธ์นี้อาจทำในทางตรงกันข้ามคือแกล้งทำเป็นอ่อนแอกว่าเพื่อให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าใจผิดและเกิดความประมาท และอาจเผยจุดอ่อนให้เห็นได้ นอกจากนี้กลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้นี้ยังสามารถนำไปประยุกต์รวมกับกลยุทธ์ปิดประตูจับโจรได้กล่าวคือ กลยุทธ์นี้เป็นการสร้างกับดักหรือหลุมพรางให้ฝ่ายตรงข้ามหลงผิดและชะล่าใจ ในที่สุดก็จะตกอยู่ในวงล้อมที่เป็นกับดักเพื่อทำลายในที่สุด

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้ไปประยุกต์ใช้ในที่นี้พิจารณาเป็น 2 มุมมองเช่นเดียวกับกลยุทธ์ปิดประตูจับโจรคือตัวอย่างกรณีสำหรับธุรกิจทั่วไปและกรณีสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

กรณีสำหรับธุรกิจทั่วไป

■ การสร้างความต้องการเทียมในตัวผลิตภัณฑ์ เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความต้องการในตัวสินค้าขึ้นโดยที่บางครั้งสินค้าดังกล่าวอาจยังเพียงอยู่ในช่วงคิดค้นหรือทดลองตลาด หรือเป็นสินค้าใหม่เพิ่มเข้ามาทำตลาด เทคนิคในการสร้างความต้องการเทียมอาจใช้เทคนิคหลากหลายดังตัวอย่างดังนี้

■ การออกข่าวเปิดจองสินค้าในจำนวนจำกัดและออกข่าวให้เห็นภาพการที่ลูกค้าสนใจสินค้าจนต้องเพิ่มจำนวนการผลิตของเพิ่มขึ้น อาทิ ตัวอย่างของไอโฟน (iPhone) และไอแพด (iPad) ของบริษัทแอปเปิลก่อนที่จะเข้ามาเปิดตัวอย่างเป็นทางการในประเทศไทย จะมีการออกข่าวตัวผลิตภัณฑ์ล่วงหน้าและมีการเปิดให้สั่งจองล่วงหน้าในจำนวนจำกัดก่อน ซึ่งปรากฏว่ามีผู้สนใจสั่งจองล่วงหน้าเป็นจำนวนมากเมื่อข่าวการสั่งจองถูกแพร่ออกไปก็ยิ่งกระตุ้นให้ผู้บริโภคสนใจจะสั่งจองเพิ่มมากขึ้นไปอีก หรือธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มักจะขึ้นป้ายโฆษณาว่า เหลือเพียง 5 ยูนิตสุดท้ายเป็นต้น

■ การสร้างสถานการณ์สินค้าขาดตลาด และอาศัยการบอกปากต่อปาก มักใช้กับสินค้าใหม่ที่เข้าสู่ตลาด ตัวอย่างในอดีตเช่น กรณีของยูนิฟรินท์ และมันฝรั่งทอดฟรีโต้ เลย์ ที่วางจำหน่ายเพียงจำนวนจำกัดเฉพาะบางร้าน ทำให้เกิดการขาดตลาดของสินค้า ผู้บริโภคจะยังมีความต้องการในสินค้ามากขึ้น หรือดังกรณีของโรติบอยซึ่งสร้างความต้องการเทียมขึ้นมาโดยผู้บริโภคยื่นต่อแถวยาวเพื่อซื้อ ปัจจุบันอาจนำมาเทียบเคียงได้กับกรณีของโดนัทคริสป์ครีม (Krispie Kreme) ซึ่งสร้างกระแสความต้องการในหมู่ผู้บริโภคได้อย่างมากเช่นกัน

■ การจับกระแสตลาดมาสร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์ของตน ทั้งนี้โดยดูจากกระแสที่เกิดขึ้นในช่วงนั้น และนำมาสร้างภาพลักษณ์เพื่อทำให้องค์กรหรือสินค้าของตนมีคุณค่าที่มากกว่าของคู่แข่งชั้นดังตัวอย่างดังนี้

■ การใช้ประโยชน์จากกระแสไอที ดังเช่นที่ธนาคารพาณิชย์หลายๆ แห่งทำโดยจับกระแสที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคไอทีมาเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ การเป็นธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถนำเสนอบริการให้ลูกค้าได้ใช้บริการถึงที่บ้าน แต่สิ่งที่จะช่วยสร้างภาพได้ดียิ่งขึ้นสามารถทำได้ เช่น การปรับปรุงรูปแบบสำนักงานให้มีรูปแบบที่ทันสมัยและใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ทันสมัยเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ การปรับเปลี่ยนตู้เอทีเอ็มในรูปแบบที่ทันสมัยมากขึ้น ดุน่าเชื่อถือมากขึ้น

■ การใช้ประโยชน์จากกระแสเรื่องคุณภาพ อาทิ การนำระบบคุณภาพ ISO มาเป็นตัวสร้างภาพลักษณ์ให้เห็นว่าองค์กรและผลิตภัณฑ์ของตนมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เรื่องของคุณภาพเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงที่ผ่านมาโดยเฉพาะธุรกิจบริการ ธุรกิจหลายประเภทต่างมองว่าเป็นความจำเป็นที่ต้องมีการรับรองคุณภาพดังกล่าวทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณค่าตนเองและเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้อาณาจักรขององค์กรและสินค้าตนเองด้อยลงในสายตาผู้บริโภค ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ลักษณะนี้ อาทิ ธุรกิจโรงพยาบาลและธุรกิจประกันภัย

■ การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งและสร้างภาพลักษณ์ องค์กรธุรกิจในปัจจุบันมักหาพันธมิตรซึ่งมีความแข็งแกร่งมากกว่า อาจเป็นด้านแหล่งเงินทุนหรือความน่าเชื่อถือของตราสินค้า การหาพันธมิตรดังกล่าวนอกจากจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรแล้ว ยังเป็นการป้องกันการถูกครอบงำกิจการจากกิจการที่แข็งแกร่งกว่าได้ด้วย

กรณีสำหรับสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาสามารถนำกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้มาประยุกต์ใช้ได้ในลักษณะเดียวกันกับที่องค์กรธุรกิจทำ แต่สิ่งที่สถาบันการศึกษาควรตระหนักถึงเป็นอย่างมากคือความรับผิดชอบต่อสังคมและภาพลักษณ์ในระยะยาวเพราะผลิตภัณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาคือบัณฑิตและองค์ความรู้ต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่คงอยู่ในระยะยาวและมีผลกระทบต่อสังคมในระยะยาว ซึ่งต่างจากผลิตภัณฑ์ของธุรกิจทั่วไปที่สามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ในระยะสั้น นั่นหมายถึงภาพลักษณ์ที่สถาบันอุดมศึกษาได้สร้างขึ้นหรือต้องการให้คนทั่วไปเชื่อเช่นนั้นจะต้องมีรากฐานแห่งความเป็นจริงที่รองรับอยู่ด้วย โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักของสถาบันการศึกษา ตัวอย่างของการนำกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้มาประยุกต์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอาจยกตัวอย่างได้ดังนี้

✱ การอาศัยการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์โดยตรง ซึ่งความสำเร็จอยู่ที่การโฆษณา จูงใจ และการสร้างภาพลักษณ์โดยเริ่มต้นจากการให้ข้อมูลที่กระตุ้นความสนใจได้ถูก ดังนั้นก่อนที่จะโฆษณา สถาบันอุดมศึกษาต้องศึกษาให้รู้ก่อนว่าปัจจัยอะไรที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกที่เรียน นอกจากนั้น ประเด็นที่สำคัญอีกประการคือ การวิเคราะห์หาจุดแข็งของตนเอง หาความแตกต่างที่สถาบันของตน ต่างจากสถาบันอื่นและนำมาเป็นข้อมูลในการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของตน

ตัวอย่างการใช้วิธีการโฆษณาโดยตรงเช่น โปรแกรมหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งที่ใช้การโฆษณาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้เลือกเรียน อาทิ สถานที่ตั้งของที่เรียนและการคมนาคมที่สะดวกสำหรับกลุ่มเป้าหมายระดับผู้บริหารที่มีงานต้อง รับผิดชอบและมีเวลาจำกัดในการเดินทาง เช่นการเลือกสถานที่เรียนกลางใจเมืองมีรถไฟฟ้าผ่าน การใช้ผู้สอนที่มีชื่อเสียงจากสถาบันการศึกษาต่างๆ หรือผู้บริหารองค์กรธุรกิจ รวมถึงการอำนวยความสะดวก เรื่องเรื่องความทันสมัยสะดวกสบายของห้องเรียนและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ

นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังอาจใช้บุคคลที่มีชื่อเสียงทางวิชาการเป็นผู้บริหารหลักสูตร หรือเป็นพรีเซ็นเตอร์ทำการตลาดให้สถาบันของตนเอง ดังเช่น กรณีของวิทยาลัย SBAC ซึ่งใช้อาจารย์ แม่ (รศ. สุนีย์ สินธุเดช) เป็นผู้บริหารและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสถาบันของตนได้เนื่องจากความมี ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของอาจารย์แม่

✱ การใช้การจับกระแสตลาดมาสร้างคุณค่าให้กับสถาบันของตนเช่นเดียวกับกลยุทธ์ทาง ธุรกิจ ในที่นี้ขอยกตัวอย่างกระแสที่เกิดขึ้น ได้แก่ กระแสเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา กระแส เรื่องเทคโนโลยี และกระแสนิยมวงการบันเทิงและการกีฬา

■ วงการศึกษาให้ความสนใจในเรื่องการประกันคุณภาพเป็นอย่างมากในช่วงเกือบสิบ ปีที่ผ่านมา สถาบันการศึกษาหลายๆ แห่งอาศัยโอกาสดังกล่าวในการในระบบต่างๆ เป็นเครื่องมือใน การสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง อาทิ การใช้การรับรองคุณภาพตามมาตรฐาน ISO9002 และ ISO9000:2000 เป็นจุดโฆษณาจุดแข็งของสถาบันตนเอง ถึงแม้ในความเป็นจริงการรับรองมาตรฐาน นั้นเป็นการรับรองเฉพาะบางส่วนหรือบางหน่วยงานของสถาบันเท่านั้น

■ เทคโนโลยีและการก้าวเข้าสู่ยุคไอทีเป็นกระแสที่สถาบันการศึกษานำมาเป็นจุดแข็ง เพื่อสร้างความแตกต่างของสถาบันของตน หลายๆ สถาบันจะแสดงให้เห็นภาพความทันสมัยของ อุปกรณ์ที่ทันสมัยที่นำมาใช้ประกอบในการเรียนการสอน รวมถึงสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย อาทิ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต การเรียนระบบทางไกลผ่านระบบเครือข่าย ในชื่อต่างๆ อาทิ eLearning และ eEducation ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่สถาบันการศึกษาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความ แตกต่าง และความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มขึ้น สถาบันการศึกษาบางแห่งอาศัยโอกาสของกระแส นี้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับสถาบันตนเอง อาทิ การสร้างวิทยาลัยการศึกษาทางไกลอินเทอร์เน็ต ดังเช่นมหาวิทยาลัยอีสต์สมิธซัน หรือการออกข่าวการเสนอทางเลือกในการเรียนทางไกลโดยสถาบันนั้นๆ

■ กระแสนิยมที่นำสนใจที่ผู้บริโภคให้ความสนใจอย่างมากในยุคปัจจุบันอีก กระแสคือเรื่องของความบันเทิง และเรื่องของการใช้การกีฬาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ความมีศักยภาพของ สถาบัน ดังเช่นที่มหาวิทยาลัยศรีปทุมเคยเป็นเจ้าภาพการจัดกีฬาระดับมหาวิทยาลัย และได้นำ

สπονเซอร์เอกชนรายใหญ่คือ DTAC เข้าร่วมในการจัดกีฬาในครั้งนั้นทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงที่ตึ่มากขึ้น

๕ การมีพันธมิตรทางวิชาการ มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงเพื่อเสริมความเข้มแข็งและสร้างภาพพจน์ความเป็นสากลและความแตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น โดยการอาศัยโอกาสจากกระแสความเป็นนานาชาตินิยม (Internationalism) ซึ่งสถาบันการศึกษาหลายแห่งสร้างภาพลักษณ์ความมีมาตรฐานระดับสากลโดยทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ อาทิ การให้ปริญญาร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ (Joint Program) โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เป็นต้น

วิเคราะห์เทียบกับกลยุทธ์อื่น ๆ

กลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้นี้หากเทียบกับกลยุทธ์ทางการตลาดจะคล้ายกับกลยุทธ์การแข่งขัน โดยการสร้างความแตกต่าง (Competitive Differentiation) ซึ่งพอสรุปหลักการของกลยุทธ์นี้ได้ดังนี้

การสร้างความแตกต่างคือการสร้างกลุ่มความหมายที่แตกต่างเพื่อแยกให้เห็นความแตกต่างของสิ่งที่เราเสนอกับสิ่งที่คู่แข่งเสนอให้กับลูกค้า การสร้างความแตกต่างนั้นอาจทำได้ 5 มิติดังสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงมิติและตัวแปรที่ใช้ในการสร้างความแตกต่าง

มิติและตัวแปรที่ใช้ในการสร้างความแตกต่าง				
ผลิตภัณฑ์	บริการการขาย	บุคลากร	ช่องทางการจำหน่าย	ภาพลักษณ์
คุณลักษณะ	ง่ายในการสั่งซื้อ	ความรู้ ความ	ความครอบคลุม	สัญลักษณ์
มาตรฐานคงเส้น	การจัดส่ง	ชำนาญ	ความเชี่ยวชาญ	บรรยากาศ
คงวา	การติดตั้ง	ความน่าเชื่อถือ		เหตุการณ์
การใช้งาน	การฝึกอบรมการ	ความน่าเชื่อถือ		
ความทนทาน	ใช้งาน	ความรับผิดชอบ		
ความน่าเชื่อถือ	การดูแลรักษา	การติดต่อสื่อสาร		
รูปแบบ				

สินค้าหรือบริการประเภทเดียวกันบางครั้งจะมีลักษณะที่เหมือนกันจนผู้บริโภคไม่สามารถแยกได้ กระนั้นเรายังสามารถสร้างให้เกิดความแตกต่างขึ้นได้เพราะการสร้างความแตกต่างนั้นรวมความหมายถึงการสร้างแตกต่างในความคิดหรือภายในใจของผู้บริโภค เป็นการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ของผลิตภัณฑ์หรือองค์กรขึ้นในความคิดผู้บริโภคดังที่ได้มีนิยามคำว่า ภาพลักษณ์ (Image) โดยฟิลิป คอตเลอร์ (1998) ไว้ว่า ภาพลักษณ์คือกลุ่มของความเชื่อ ความคิด และความประทับใจที่

บุคคลมีและยึดถือต่อสิ่งใดๆ ทักษะคิดและการสนองตอบของบุคคลนั้นๆ จะเป็นจากภาพลักษณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้นๆ

ตัวอย่างของการสร้างความแตกต่างที่ยกมาในที่นี้ อาทิ การสร้างความแตกต่างของยาแก้ปวด ซึ่งมีอยู่มากมายหลายยี่ห้อ และสรรพคุณจะเหมือนกันคือ ลดไข้ แก้ปวด แต่ไทลินอลสร้างความแตกต่างให้สินค้าของตนเองโดยโฆษณาว่า “เป็นยาลดไข้แก้ปวด ที่ไม่ระคายเคืองต่อกระเพาะอาหาร” หรือดังตัวอย่างของธุรกิจบริการซึ่งมักเน้นการสร้างภาพลักษณ์ของบุคลากร ดังเช่น ไอบีเอ็มกับภาพลักษณ์ “ที่ไอบีเอ็ม คนของเราคือมืออาชีพ” หรือดังที่สก็อตต์เอ็มเคเน้นภาพลักษณ์การฝึกอบรมพนักงานเสริมและคุณภาพความสดของของที่ใช้ เป็นต้น

สำหรับสถาบันการศึกษาซึ่งเป็นสถาบันที่จัดได้ว่าเป็นธุรกิจประเภทบริการ การสร้างความแตกต่างก็ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญซึ่งทุกสถาบันตระหนักถึง เห็นได้จากปรัชญาปณิธานของแต่ละสถาบันที่มุ่งสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ บางสถาบันจะเน้นเรื่องความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย บางสถาบันจะเน้นเรื่องบุคลากรผู้สอนที่ทรงคุณวุฒิ หรือบางแห่งอาจจะเน้นเรื่องความเป็นสากลโดยการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เป็นต้น

ดังได้กล่าวแล้วในหลักการของกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้ในตอนต้นว่าหลักการสำคัญของกลยุทธ์นี้คือการสร้างภาพพจน์หรือผลงานของตนเองให้ดี เป็นการสร้างความประทับใจให้ผู้พบเห็น ซึ่งหลักการดังกล่าวเมื่อเทียบกับกลยุทธ์ทางการตลาดแล้วจะเห็นว่าสามารถเทียบเคียงกันได้กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างดังกล่าว ซึ่งการจะสร้างความแตกต่างโดยอาศัยตัวแปรใดก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

โดยสรุปนั้นกลยุทธ์ติดดอกให้ต้นไม้สามารถทำได้ใน 2 รูปแบบคือ แบบที่หนึ่งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้ดูดีหรืออาจดีกว่าที่เป็นจริง เพื่อเป็นการข่มขวัญคู่แข่งและเป็นการสร้างความมั่นใจของผู้บริโภค แต่การสร้างภาพลักษณ์นั้นควรตระหนักถึงผู้บริโภคและหลักจริยธรรมด้วยว่าผู้บริโภคในปัจจุบันอาจจะรู้ความจริงได้ในภายหลัง ซึ่งผลกระทบที่ตามมาอาจกลายเป็นภาพลักษณ์ในทางลบได้ ดังนั้นภาพลักษณ์ที่สร้างนั้นควรได้มีการดำเนินการหรือมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ตามที่ผู้บริโภคคาดหวังได้จริงด้วย

แบบที่สองเป็นการใช้ความถ่อมตน แทนที่จะสร้างภาพลักษณ์ให้ดูดีหรือเกินกว่าจริง ซึ่งกลยุทธ์ในลักษณะนี้บางครั้งอาจเป็นผลดีมากกว่ากับผู้ใช้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีของการเป็นผู้นำ ถ้าหากเป็นผู้นำที่ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดอ้าง แต่สามารถทำงานได้ดี ผู้นำลักษณะเช่นนี้จะได้รับความนับถือและเคารพจากผู้ที่บังคับบัญชาได้มากกว่า หรือหากมองในแง่ของการทำธุรกิจนั้น สำหรับองค์กรขนาดเล็กหรือมีกำลังน้อยกว่าอาจอาศัยความนิ่งเงียบและการดำเนินการตามแผนงานแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งอาจทำให้ไม่เป็นจุดสนใจและสามารถหลีกเลี่ยงการปะทะกับองค์กรขนาดใหญ่ได้ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบแล้ววิธีการในลักษณะนี้อาจเทียบเคียงได้กับกลยุทธ์การแข่งขันข้อ 3 ของ Michael E. Porter ที่แนะนำให้เจาะจงตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) และขณะเดียวกันให้พยายามทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งจะเห็นว่ามืองค์กรธุรกิจหลายองค์กรที่เลือกแนวทางนี้ ดังเช่น สบู่กกเลี้ยง ยาสีฟันดอกบัวคู่ มาตามเฮง และยาสีฟันแซค (ZACT) ซึ่งหลีกเลี่ยงการปะทะกับผู้นำตลาดรายใหญ่ๆ แต่หันไปเจาะ

ตลาดเฉพาะกลุ่มและทำให้ผลิตภัณฑ์ตนเองมีคุณค่าและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างออกไปสำหรับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มแทน

ดังนั้นโดยสรุปแล้วความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ได้จึงขึ้นกับการประเมินสถานะของตนเองก่อนว่าตนเองมีความเข้มแข็งด้านทรัพยากรต่างๆ เพียงใด ทั้งในด้านกำลังเงิน กำลังคน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันก็ควรทำการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของกลุ่มแข่งของคู่แข่งเปรียบเทียบกับตนเอง รวมถึงประเมินสภาพการณ์แวดล้อมทางธุรกิจโดยรอบประกอบทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เมื่อทำการวิเคราะห์โดยรอบรอบแล้วจึงตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตน

รายการอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การตลาดโลกาภิวัตน์. บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- อำนวยการชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์. 2536. คัมภีร์บริหาร 36 กลยุทธ์ โดยเกาหยวน. สำนักพิมพ์ มีเดียไฟกัสบู้ค.
- Al Ries and Jack Trout. 2010. **Marketing Warfare**. available on <http://www.janetmc callen.com/PDFs/ Marketing%20Warfare.pdf>
- Kotler, Phillip. 2009. **Marketing Management**. 13th ed. Prentice Hall,
- Kotelnikov, Vadim. 2010. **Three Generic Business and Marketing Strategies by Michael E. Porter**. available on : http://www.1000advices.com/1000ventures/business_guide/strategy_3generic_mp.html
- Rich Horwath. 2010. **The Origin of Strategy**, Strategic Thinking Institute. available on : www.strategyskills.com/Articles/Documents/origin_strategy.pdf
- Thirty-Six Stratagems from Wikipedia, the free encyclopedia, 2010, available on: http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six_Stratagems