

กลยุทธ์รุกและรับเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน



**Knowledge
Community SMEs**

ธีรวัธ ภัทธานนท์

ธุรกิจเอสเอ็มอีภายใต้สถานการณ์ในปัจจุบันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการเข้ามาของสินค้านวัตกรรมต่างๆ เทคโนโลยีล้ำสมัยที่ถูกนำมาประยุกต์เข้ากับสินค้าหรือบริการ จนกลายเป็นโมเดลธุรกิจแปลกใหม่ที่ดูจะดึงดูดใจของผู้บริโภคทั้งหลายให้เกิดความสนใจที่จะเลือกบริโภคซื้อสินค้าและบริการที่ดี ทันสมัยเหล่านี้ จนอาจทำให้พื้นที่ที่เล่นของเอสเอ็มอีที่ยังก้ำกัมนำภัยจากการทำธุรกิจแบบเดิมๆ อาจต้องถูกกวาดหายไปในอนาคต

โดยเฉพาะในเรื่องของธุรกิจที่อาศัยเรื่องของอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดีย มานำเสนอที่เข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงถึงที่บ้านที่ทำงาน หรือแม้กระทั่งถึงตัวทุกขณะผ่านการสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน

ตัวอย่างของการเข้ามาของธุรกิจที่ใช้โมเดลสมัยใหม่และได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคเป็นอย่างดีจนทำให้ธุรกิจสโตร์ดั้งเดิมต้องพับฐานไป ไม่ว่าจะเป็นเคเบิ้ลทีวีใหญ่แค่ไหน ได้แต่ความสำเร็จของร้านหนังสือออนไลน์ อะเมซอน ที่ทำให้ร้านหนังสือยักษ์ใหญ่หลายรายต้องปิดตัวไป โดยเฉพาะที่ไม่สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ทันทางนี้

สำหรับเอสเอ็มอีที่ยังทั้งหลายที่ยังต้องยึดอยู่กับแนวทางการทำธุรกิจแบบดั้งเดิม ก็ควรจะเริ่มต้นปรับตัวเพื่อให้ทันพลวัตต่อธุรกิจรูปแบบใหม่ๆ ที่จะเข้ามาแย่งชิงฐานลูกค้าของเราไป

กลยุทธ์ประการแรกที่เอสเอ็มอีดั้งเดิมควรที่จะให้ความสนใจคือต้องหันกลับมามองธุรกิจของตนเองว่า ในอนาคตอันใกล้ ธุรกิจสมัยใหม่เหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเล็กหรือใหญ่ จะเข้ามาสร้าง

ผลกระทบต่อธุรกิจของเราได้มากน้อยแค่ไหน

ซึ่งจะว่าไปแล้ว ก็คงจะสรุปผลออกมาได้เป็น 3 แนวทางก็คือ

1) ธุรกิจแนวใหม่จะทำให้ธุรกิจเดิมของเราเกิดปัญหาได้ในอนาคตอันใกล้หรือเกิดผลกระทบขึ้นแล้วในปัจจุบัน 2) ธุรกิจแนวใหม่อาจสร้างปัญหาให้กับเราได้ในอนาคตดูภายนอก และ 3) ธุรกิจของเราไม่น่าจะได้รับผลกระทบใดๆ หรือได้รับแต่เพียงเล็กน้อย

ขอเริ่มจากการที่ 3 ก่อน ซึ่งจะแสดงว่า ธุรกิจเรามีความแข็งแกร่งและโดดเด่นดีพอสมควร สามารถยึดครองใจของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ซึ่งเราควรจะวิเคราะห์ต่อไปอีกว่า ความสามารถพิเศษที่เป็นภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งของเรานั้นคืออะไร และเราจะสามารถรักษาความแข็งแกร่งด้านนี้ไปได้นานอีกเท่าไร

ส่วนใหญ่แล้วก็คงหนีไม่พ้นว่าความแข็งแกร่งอันนี้ก็น่าจะเป็นความสามารถของเราในการสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้จนสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ไม่อยากเปลี่ยนไปซื้อหรือใช้บริการจากคนอื่น หรือเป็นความสามารถที่เราสามารถทำในสิ่งที่ลูกค้าต้องการให้เราทำให้แก่มันใจในตัวเราประการใดประการหนึ่ง

ในกรณีนี้ ลูกค้าก็ยังที่จะซื้อสินค้าจากเราต่อไปโดยไม่สนใจที่จะไปหาซื้อตามร้านค้าอินเทอร์เน็ต ซึ่งอาจมีข้อเสียคือ ไม่สามารถ

เห็นสินค้าจริงได้ก่อนการตัดสินใจซื้อ หรือทำเลที่ตั้งของเราอ่านหาคความสะดวกได้ดีกว่าการที่จะต้องไปเรียนรู้ขั้นตอนการซื้อทางอินเทอร์เน็ต และเสี่ยงต่อการโอนเงินไปก่อนได้รับสินค้า

กลยุทธ์สำคัญที่จะต้องทำให้ได้ก็คือการรักษาความสามารถในด้านที่เรามีความแข็งแกร่งนี้ให้อยู่ต่อไปให้ได้อย่างยั่งยืน

ในกรณีนี้ 2 เมื่อเห็นว่าธุรกิจแนวใหม่อาจสร้างปัญหาต่อธุรกิจของเราได้ในอนาคต แนวทางที่ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีจะเตรียมการรองรับสถานการณ์ที่จะมาถึงก็คือ ต้องเริ่มศึกษาและทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีหรือโมเดลธุรกิจแบบใหม่ไว้เสียแต่เนิ่นๆ

เรื่องที่ต้องทำการเรียนรู้คือ ธุรกิจแนวใหม่นี้มีกลไกในการทำธุรกิจอย่างไร หากจะต้องปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันใหม่ จะต้องมีเตรียมตัวอย่างไร เช่น จะต้องมีการลงทุนเพิ่มหรือไม่ ต้องใช้พนักงานหรือบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านอย่างไรหรือไม่ และแนวทางการตลาดควรจะเป็นอย่างไรจึงจะทำให้ฐานลูกค้าเดิมของเรายังคงมาใช้บริการเหมือนเดิม และมีแนวโน้มที่จะได้ลูกค้าใหม่อีกหรือไม่

รวมไปถึงการพิจารณาว่า จะคงความสามารถพิเศษเดิมของเราเข้าไปในโมเดลธุรกิจใหม่ได้อย่างไร เพื่อเป็นการคงอัตลักษณ์เดิมไว้สำหรับสืบต่อความภักดีของลูกค้าเดิม

ตัวอย่างเช่นธุรกิจห้องเช่าห้องพักรับในตัวเมืองที่ต้องการจะพัฒนาไปสู่การปรับตัวเป็นบูติกโฮเทลที่มีความเป็นสมัยใหม่มากขึ้นจะต้องดูถึงเรื่องคอนเซ็ปต์หรือเรื่องราวที่จะนำมาใช้ดึงดูดลูกค้า ซึ่งอาจต้องเตรียมการลงทุนเพิ่มเพื่อรองรับการตกแต่งปรับโฉมใหม่ เป็นต้น

ในกรณีนี้ 3 ซึ่งเกิดผลกระทบอย่างฉับพลัน หรือเกิดผลกระทบขึ้นแล้ว ผู้ประกอบการเอสเอ็มอีอาจต้องใช้กลยุทธ์การเลือกกลุ่มลูกค้าที่ธุรกิจแนวใหม่ไม่สามารถตอบสนองได้ และปรับตัวเองเพื่อให้สามารถเข้าไปตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่ไม่ต้องการใช้หรือมีข้อจำกัดในการใช้บริการของธุรกิจแนวใหม่ไฮเทคให้ได้

ยกตัวอย่างเช่น การต่อสู้กับร้านค้าออนไลน์ต่างๆ เอสเอ็มอี

อาจหาช่องว่างจากกลุ่มลูกค้าที่ยังต้องการการบริการจากผู้ให้บริการที่เป็นตัวตน ไม่ใช่หาซื้อกับเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือการมีสินค้าหลากหลายให้เลือก และสามารถหยิบจับสัมผัสได้ เป็นต้น

หรือตัวอย่างที่อาจจะใกล้เคียงสักหน่อย และสามารถทำให้เห็นภาพของช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างธุรกิจแนวเดิมและธุรกิจแนวใหม่ เช่น สถาบันการศึกษาที่มีแนวโน้มในการสอนและการให้บริการผ่านการเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตที่ดูว่าจะทำให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาได้มากขึ้นกว่าเดิมมาก และตัดปัญหาอุปสรรคในการเดินทางไปศึกษาในสถาบันที่อยู่ห่างไกลออกไปได้อย่างไรก็ตามยังมีนักศึกษาอีกจำนวนไม่น้อย ที่ต้องการออกไปแสวงหาบรรยากาศที่แตกต่างจากที่บ้าน ต้องการทำกิจกรรมของสถาบันร่วมกับผู้อื่น และการได้มีเพื่อนและมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันโดยตรงต่อกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บางคนก็ยังต้องการความภาคภูมิใจที่จะได้รับการศึกษาในระบบเดิม ซึ่งเป็นคุณค่าทางจิตใจที่อาจไม่สามารถทดแทนได้โดยง่าย

วิธีการที่จะช่วยให้เอสเอ็มอีทราบถึงความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่ต้องการจะยืนหยัดกับแนวธุรกิจดั้งเดิมก็คือ ผู้ประกอบการ

จะต้องหาโอกาสพูดคุยหรือสอบถามลูกค้าที่เป็นแหล่งข้อมูลโดยตรง
ด้วยตนเอง

หากเป็นธุรกิจขนาดกลางหรือธุรกิจที่มีความสามารถรองรับ
กิจกรรมทางการตลาดที่เป็นระบบ ก็อาจใช้วิธีการวิจัยตลาด
เพื่อค้นหากลุ่มลูกค้าเหล่านี้ให้ได้ 🍌

ดร.เรวัต ตันตยานนท์ เชี่ยวชาญด้านธุรกิจเอสเอ็มอี
จบปริญญาโท สำหรับผู้บริหารรุ่นที่ 13 คณะพาณิชยศาสตร์
และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
“บทความนี้เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของผู้เขียน
ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่สังกัด”