

## บทที่ 8

# กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

### (Business Level Strategy)

ในการดำเนินการทางธุรกิจไม่ว่าผู้ประกอบการจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดก็ตามก็ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการบริหารงานเพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ หรือเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนคุณภาพของผลงานดังกล่าวจะเป็นตัวที่นำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่กิจการ (Competitive Advantages) ทั้งนี้เพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ เจริญก้าวหน้าและก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำตลาด (Market Leader) ในโอกาสต่อไป

#### ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

##### (Competitive Advantages)

เพื่อให้การดำเนินงานทางธุรกิจประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นให้ได้ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันนี้อาจสร้างขึ้นในรูปของ

1. การสร้างความแตกต่างหรือสร้างความโดดเด่นเป็นพิเศษในตัวสินค้าหรือบริการ (Product Differentiation) ซึ่งลักษณะความโดดเด่นเป็นพิเศษนี้จะทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจที่จะทดลองซื้อหรือซื้อไปใช้แล้วเกิดความพึงพอใจ ประทับใจแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก (Repurchase) ในกรณีเช่นนี้ ยังทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในระดับสูงได้อีกด้วย (Premium Price) ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ (Profitability)

2. กิจการอาจสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในรูปของกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในระดับที่ต่ำกว่าราคาตลาดเล็กน้อย (Cost Leadership) ในกรณีนี้จะกระทำก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งการนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในเรื่องความรู้สึกไวต่อราคาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Price Sensitivity) การเพิ่มขึ้นของปริมาณการขาย (Sales Volume) สามารถครอบคลุมรายได้ที่สูญเสียจากการลดราคาลง กิจการมีทรัพยากรเพียงพอและมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีความสามารถในการผลิตสินค้าในปริมาณมากโดยลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ (Economies

of Scale) เช่น กิจการค้าปลีกแบบลูกโซ่ของ Wal-Mart นิยมตั้งราคาสินค้าไว้ในระดับที่ต่ำกว่า ราคาสตาดเล็กน้อย และในเมืองไทยของเราผู้ประกอบการค้าปลีกที่นิยมใช้กลยุทธ์นี้มักจะได้แก่ ตั้งฮั่วเส็ง

สำหรับรูปแบบของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทั้ง 2 รูปแบบที่กล่าวถึง แล้วนั้นจะเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่ทุกธุรกิจนิยมนำมาใช้กันในหลายทศวรรษที่ผ่านมาแล้ว ทั้ง 2 รูปแบบ ทำให้หลายๆ กิจการได้รับผลตอบแทนและประสพผลสำเร็จพอสมควร

3. อย่างไรก็ตามเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบใหม่ขึ้นมาคือ การตอบสนองที่รวดเร็วและการบริการที่ดีเยี่ยม (Quick Response) ซึ่งหมายถึง กิจการจะต้องเข้าถึงตัวลูกค้าก่อนคู่แข่ง และผูกใจลูกค้าไว้ด้วยการให้บริการที่น่าประทับใจ สำหรับผู้ที่ใช้กลยุทธ์นี้ในการแข่งขันความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เห็นชัดเจนในเมืองไทยของเราได้แก่ Domino's Pizza ซึ่งผู้บริหารรับประกันเลยว่ากิจการจะต้องส่ง Pizza ให้ถึงมือลูกค้า ภายใน 30 นาทีหรือน้อยกว่า

ในการประกอบธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งให้เกิดขึ้นให้ได้ หากกิจการใดสามารถมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากกว่าหนึ่งรูปแบบ กิจการนั้นก็จะมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดสูง ซึ่งจะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในโอกาสต่อไป

ในระยะยาวแล้ว หากกิจการไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้เลย ผลตอบแทนที่จะได้รับ (Returns) ก็คงเป็นเพียงกำไรขั้นพื้นฐานธรรมดาๆ (Normal Profits) ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะก้าวกระโดดที่ทุกธุรกิจคาดหวังจากความเสี่ยงในการลงทุน และยิ่งนานวันกำไรพื้นฐานก็ยิ่งจะทำให้กิจการไม่สามารถสร้างสิ่งแปลกใหม่เพื่อดึงดูดใจลูกค้า ในที่สุดก็จะต้องหยุดกิจการไป ทุกธุรกิจมักใช้ความพยายามสูงที่จะทำให้ได้กำไรเกินกว่าระดับเฉลี่ยทั่วไป (Above the Level of Normal Profit) ดังนั้นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantages) จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกธุรกิจพยายามสร้างให้เกิดมีขึ้นมาและเป็นแนวคิดหลักสำหรับการบริหารกิจการในระดับธุรกิจ (Business Level)

ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) กำหนดไว้ว่า ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นกระบวนการที่

- ⊙ มุ่งประเด็นไปสู่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ (Focusing)
- ⊙ เป็นความพยายามที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น (Developing)
- ⊙ สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นมาแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงเป็น

รูปธรรมที่มองเห็นได้ ประเมินผลและวัดได้ ซึ่งจะทำให้กิจการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง

## กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ยึดหลักการสร้างความแตกต่างนั้น องค์กรจะต้องใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลาย ๆ ด้าน (Uniquenesses) ในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ (Products) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า

ลักษณะต่างๆ ต่อไปนี้เป็นเพียงบางส่วนของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

### □ รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ (Product Feature)

ลักษณะทางกายภาพภาพ (Physical Characteristic) และขีดความสามารถของตัวผลิตภัณฑ์ (Capacities) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างได้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น บริษัท Philips สามารถคิดค้นและพัฒนา TV ที่แสดงภาพได้ 2 ช่องในหน้าจอเดียวกัน เป็นต้น

### □ การบริการหลังการขาย (After-Sales Service)

การให้บริการหลังการขายที่สะดวกสบายและมีคุณภาพอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหลายๆ ประเภท ทั้งนี้เพราะสามารถลดความวิตกกังวลและเพิ่มความมั่นใจให้ลูกค้าได้

### □ ภาพพจน์ที่ดี (Desirable Image)

ภาพพจน์ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญมากในความรู้สึกของลูกค้า ในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการลูกค้าจะจัดลำดับ (Priority) สินค้าตามภาพพจน์ที่ตนเองรับรู้ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**นวัตกรรมทางเทคโนโลยี**  
(Technological Innovation)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การค้นพบเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นเบื้องต้นอยู่แล้ว การมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่สามารถสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ให้เห็นชัดเจนได้ ก็ยิ่งทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อถือ และไว้วางใจในสินค้าและบริการของบริษัทมากยิ่งขึ้น

**ชื่อเสียงของกิจการ**  
(Reputation of the Firm)

การมีชื่อเสียงที่โดดเด่นในวงการธุรกิจนั้นถือได้ว่าเป็นแหล่งที่มาของยอดขายและกำไรของกิจการ เช่น ในวงการธุรกิจคอมพิวเตอร์เมื่อเอ่ยชื่อ IBM แล้ว ไม่มีใครที่ไม่รู้จัก ทั้งนี้เพราะ IBM ได้สร้างและพัฒนาคอมพิวเตอร์ทุกขนาดสำหรับทุกธุรกิจ

**ความสม่ำเสมอในการผลิต**  
(Manufacturing Consistency)

ความสำคัญของกระบวนการผลิตก็คือ การที่ทุกสถานีงาน (Work-Stations) จะต้องมีการประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่นำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ กระบวนการจะต้องสามารถพัฒนาระบบให้ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยสามารถควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานเสมอ

**สัญลักษณ์ที่แสดงสถานภาพ**  
(Status Symbol)

มีผลิตภัณฑ์หลายตัวที่ผู้ซื้อไม่ได้มีความต้องการเพียงแค่คุณสมบัติพื้นฐาน หรือประโยชน์ใช้งานเบื้องต้น เช่น นาฬิกาฝังเพชร รถเบนซ์ คฤหาสน์ เป็นต้น ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อสินค้าเหล่านี้เพราะต้องการแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางสังคม หรือเพื่อให้เกิดการยอมรับในวงสังคมนั้นๆ

กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หากองค์กรใดสามารถสร้างขึ้นมามีได้ย่อมก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น

- ⊙ สร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้เกิดขึ้นในตัวลูกค้า (Brand Loyalty)
- ⊙ ลดการเปรียบเทียบสินค้า เมื่อลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ
- ⊙ ลดความรู้สึกต่อราคาของลูกค้า (Price Sensitivity)

เมื่อความรู้สึกดังกล่าวมาแล้วเกิดขึ้นในตัวลูกค้า ผลที่ตามมาคือกิจการสามารถสร้างกำไรส่วนเกิน (Profit Margins) ในระดับสูงได้โดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ราคาต่ำในการจูงใจ แต่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและยอมรับเสียก่อนว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้ ฐานลูกค้าค่อนข้างแคบ ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูงหรือผู้มีรสนิยมดีเท่านั้น ส่วนครองตลาดที่ได้รับ (Market Share) จึงต่ำตามไปด้วย อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้อาจมีข้อจำกัดในเรื่องการแข่งขันเพราะผลของต้นทุนและระดับราคาสินค้าจะสูงเพราะว่า

- ⊙ องค์กรจะต้องคิดค้น ทำการวิจัยและพัฒนาเป็นพิเศษจึงจะสร้างกลยุทธ์นี้ได้ (Extra R&D)
- ⊙ ต้องใช้วัสดุชนิดพิเศษที่มีคุณภาพสูงมาทำการผลิต (Higher Quality Materials)
- ⊙ ต้องใช้งบโฆษณาเพิ่มขึ้น (More Advertising)
- ⊙ อื่นๆ ที่จำเป็นต่อการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กรมักเป็นกิจกรรมที่ต้องมีค่าใช้จ่ายสูงเกือบทั้งสิ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว แม้ว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์จะมีข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากมาย แต่มีความเสี่ยง (Risks) หลายประการที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์นี้ เช่น

- ⊙ กรณีที่หลากหลาย กิจการต่างก็หันมาใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกันหมด ลูกค้าก็จะรับรู้สินค้าหรือบริการในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน หรือเท่าเทียมกัน ซึ่งไม่มีอะไรพิเศษกว่า
- ⊙ บริษัทที่พยายามเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างให้กับตลาดมวลชน (Mass Market) อาจพบว่าไม่สามารถทำได้ดีเท่ากับการเสนอตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งมีฐานลูกค้าแคบกว่า
- ⊙ ความพยายามที่จะขึ้นอยู่แถวหน้าในตลาด (Market Leader) อาจก่อให้เกิดต้นทุนด้านต่างๆ มากมาย

## กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost Leadership Strategy)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคานี้ ผู้บริหารสร้างขึ้นโดยมุ่งหวังความสำเร็จจากความสามารถในการแข่งขันด้วยวิธีการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการให้อยู่ในระดับต่ำ การสร้างความได้เปรียบด้วยวิธีนี้มีกนิยมใช้กับการนำเสนอสินค้าหรือบริการเพื่อมวลชน (Mass Products) ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้บริโภคทั่วไปที่เป็นกลุ่มใหญ่ ผู้ประกอบการหวังว่า การผลิตปริมาณมากจะสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยได้ (Economies of Scale) สินค้าที่นำเสนอเป็นสินค้ามาตรฐานและโดยทั่วไปกิจการมุ่งหวังต้นทุนการผลิตที่ต่ำจึงจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ต่ำด้วย ในการวิจัยและพัฒนานั้น (R&D) กิจการมุ่งประเด็นไปที่ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ง่ายขึ้นและลดต้นทุนต่อหน่วยให้ถูกลง งบประมาณด้านการโฆษณาจัดสรรไว้น้อยมากและเป็นการโฆษณาที่มุ่งเน้นเรื่องการเปรียบเทียบราคาเป็นส่วนใหญ่

ความสำเร็จของกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคานี้เกิดขึ้นเพราะปัจจัยเอื้อหลายประการ เช่น

- ◎ กิจการที่ขายสินค้าราคาต่ำอยู่แล้วยอมไม่ลดราคาแข่งขันกันซึ่งหมายถึงไม่ก่อให้เกิดสงครามราคา (Price Wars)

- ◎ ผู้ประกอบการที่ขายสินค้าราคาต่ำอยู่แล้ว ลูกค้ามักจะไม่ค่อยต่อรองขอลดราคาอีก

- ◎ ผลกำไรที่ต่ำไม่จูงใจให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด

- ◎ ราคาสินค้าที่ต่ำทำให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้อย่างสบาย

ในเรื่องราคา

นอกจากผลดีที่กล่าวมาแล้วนั้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคายังก่อให้เกิดความเสี่ยง (Risks) หลายประการ เช่น

- ◎ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาถูกมองว่า เป็นกลยุทธ์ประเภท “All or Nothing Strategy”

- ◎ การมุ่งให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำอย่างเดียวจะทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดการพัฒนาให้ดีขึ้น

- ◎ ความพยายามประหยัดต้นทุนการผลิตเป็นสิ่งที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

- ◎ ความพยายามลดต้นทุนการผลิต จะทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันในตลาด

## กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยมุ่งเน้นในเรื่อง การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และการเป็นผู้นำทางด้านราคา แต่ในสภาพแวดล้อมเชิงธุรกิจอย่างเช่นปัจจุบัน ผู้บริหารได้ค้นพบว่า มีรูปแบบการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันรูปแบบใหม่คือ การเข้าถึงตัวลูกค้าก่อนคู่แข่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจยุคปัจจุบัน

กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็วอาจมีหลายรูปแบบ เช่น

### การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขึ้นมาเสนอแก่ตลาด (Developing New Products)

ในบางครั้งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอาจเกิดจากความสามารถในการคิดค้นหรือประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ออกนำเสนอตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของบริษัทในฐานะเป็นเจ้าของแรกในวงการนั้นๆ

### สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ (Custutomizing Products)

หมายความว่ากิจการสามารถที่จะคิดค้นและประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปโดยสามารถนำผลิตภัณฑ์ออกมาตอบสนองได้ทันเวลา

### ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม (Improving Existing Products)

ผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัทที่มีอยู่นำมาทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความแปลกใหม่เสมอในสายตาของลูกค้าและพยายามพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

□ **ส่งมอบสินค้าตามสั่งได้รวดเร็วและทันเวลา**  
**(Delivery of Ordered Products)**

ความรวดเร็วในการลำเลียงสินค้าสู่ลูกค้าเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเช่น บริษัทขายเครื่องกีฬาของอิตาลี ชื่อ Benetton มีขั้นตอนการปฏิบัติในการลำเลียงสินค้าที่ดีเยี่ยม สามารถส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่อยู่ทั่วโลกได้ภายใน 7 วัน ซึ่งความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่เป็นแฟชั่นทันกับเวลาที่กำลังนิยมในมุมต่างๆ ของโลก

□ **ปรับปรุงความพยายามต่างๆ ทางด้านตลาด**  
**(Adjusting Marketing Efforts)**

กิจกรรมทางการตลาดทุกๆ อย่างจะต้องได้รับการปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเช่น ชี้นำงานโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคลหรือการประชาสัมพันธ์ จะต้องตอบสนองตลาดอย่างทันเวลาและเหมาะสมที่สุดจึงจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นได้

□ **การให้คำตอบแก่ลูกค้าที่รวดเร็ว**  
**(Answering Customer Questions)**

การที่ลูกค้าได้รับคำตอบในเรื่องต่างๆ อย่างรวดเร็วจากกิจการก็ถือได้ว่าเป็นการสร้าง ความพึงพอใจเบื้องต้นให้เกิดขึ้น ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้เช่นกัน ลองมาพิจารณาถึงมุมมองของลูกค้าที่มาใช้บริการเรื่องสินเชื่อจากธนาคาร หากธนาคารสามารถลดเวลาในการตรวจสอบหลักฐานเพื่อตัดสินใจอนุมัติเงินกู้สำหรับซื้อบ้านหรือซื้อรถยนต์จาก 3 วัน เป็น 30 นาทีได้ ความพึงพอใจของลูกค้าย่อมเกิดขึ้นในระดับสูงอย่างแน่นอน