

## 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) ซึ่งลักษณะความโดดเด่นเป็นพิเศษนี้จะทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจที่จะทดลองซื้อหรือซื้อไปแล้วเกิดความพึงพอใจ ประทับใจแล้วกลับมาซื้อซ้ำอีก (Repurchase) ในกรณีเช่นนี้ ยังทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในระดับสูงได้อีกด้วย (Premium Price) ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรของกิจการ (Profitability)

2) กิจการอาจสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในรูปของกำหนดราคาสินค้าหรือบริการในระดับที่ต่ำกว่าราคาตลาดเล็กน้อย (Cost Leadership) ในกรณีนี้จะกระทำก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ซึ่งการนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความเป็นไป

ได้ในเรื่องความรู้สึกไวต่อราคาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Price Sensitivity) การเพิ่มขึ้นของปริมาณการขาย (Sales Volume) สามารถครอบคลุมรายได้ที่สูญเสียจากการลดราคาลง กิจกรรมมีทรัพยากรเพียงพอและมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีความสามารถในการผลิตสินค้าในปริมาณมากโดยลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้ (Economies of Scale) เช่น กิจกรรมค้าปลีกแบบลูกโซ่ของ Wal-Mart นิยมตั้งราคาสินค้าไว้ในระดับที่ต่ำกว่าราคาตลาดเล็กน้อย และในเมืองไทยของเราผู้ประกอบการค้าปลีกที่นิยมใช้กลยุทธ์นี้ น่าจะได้แก่ ดั๊งฮั่วเส็ง

สำหรับรูปแบบของการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทั้ง 2 รูปแบบที่กล่าวถึงแล้วนั้นดูจะเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่ทุกธุรกิจนิยมนำมาใช้กันในหลายทศวรรษที่ผ่านมาแล้ว ทั้ง 2 รูปแบบ ทำให้หลายๆ กิจกรรมได้รับผลตอบแทนและประสบผลสำเร็จพอสมควร

3) อย่างไรก็ตามเมื่อไม่นานมานี้ได้มีการสร้างรูปแบบกลยุทธ์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแบบใหม่ขึ้นมาคือ การตอบสนองที่รวดเร็วและการบริการที่ดีเยี่ยม (Quick Response) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมจะต้องเข้าถึงตัวลูกค้าก่อนคู่แข่ง และผูกใจลูกค้าไว้ด้วยการให้บริการที่น่าประทับใจ สำหรับผู้ใช้กลยุทธ์นี้ในการแข่งขันความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่เห็นชัดเจนในเมืองไทยของเราได้แก่ Domino's Pizza ซึ่งผู้บริหารรับประกันเลยว่ากิจกรรมจะต้องส่ง Pizza ให้ถึงมือลูกค้าภายใน 30 นาทีหรือน้อยกว่า

ในการประกอบธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งให้เกิดขึ้นให้ได้ หากกิจกรรมใดสามารถมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากกว่าหนึ่งรูปแบบ กิจกรรมนั้นก็จะมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดสูง ซึ่งจะสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในโอกาสต่อไป

ในระยะยาวแล้ว หากกิจกรรมไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้เลย ผลตอบแทนที่จะได้รับ (Returns) ก็คงเป็นเพียงกำไรขั้นต้นพื้นฐานธรรมดาๆ (Normal Profits) ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในลักษณะก้าวกระโดดที่ทุกธุรกิจคาดหวังจากความเสี่ยงในการลงทุน และยิ่งนานวันกำไรพื้นฐานก็ยิ่งจะทำให้กิจกรรมไม่สามารถสร้างสิ่งแปลกใหม่เพื่อดึงดูดใจลูกค้า ในที่สุดก็ต้องหยุดกิจการไป ทุกธุรกิจมักใช้ความพยายามสูงที่จะทำให้ได้กำไรเกินกว่าระดับเฉลี่ยทั่วไป (Above the Level of Normal Profit) ดังนั้นความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantages) จึงเป็นสิ่งที่ทำ

ให้ทุกธุรกิจพยายามสร้างให้เกิดมีขึ้นมาและเป็นแนวคิดหลักสำหรับการบริหารกิจการในระดับธุรกิจ (Business Level)

ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) กำหนดไว้ว่า ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเป็นกระบวนการที่

- ๑ มุ่งประเด็นไปสู่เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ (Focusing)
- ๑ เป็นความพยายามที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น (Developing)
- ๑ สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นมาแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงเป็นรูปธรรมที่มองเห็นได้ ประเมินผลและวัดได้ ซึ่งจะทำให้กิจการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง

### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ยึดหลักการสร้างความแตกต่างนั้น องค์กรจะต้องใช้ความพยายามในการคิดค้นและสร้างสรรค์ความโดดเด่นเป็นพิเศษหลายๆ ด้าน (Uniqueness) ในตัวสินค้าหรือบริการของกิจการ (Products) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า

ลักษณะต่างๆ ต่อไปนี้เป็นเพียงบางส่วนของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)

#### □ รูปลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product Feature)

ลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristic) และขีดความสามารถของตัวผลิตภัณฑ์ (Capacities) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้ลูกค้ามองเห็นความแตกต่างได้ชัดเจนขอยกตัวอย่างเช่น 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) หากองค์กรใดสามารถสร้างขึ้นมาได้ย่อมก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น

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

เมื่อความรู้สึกดังกล่าวมาแล้วเกิดขึ้นในตัวลูกค้า ผลที่ตามมาก็คือกิจการสามารถสร้างกำไรส่วนเกิน (Profit Margins) ในระดับสูงได้โดยไม่ต้องใช้กลยุทธ์ราคาต่ำในการจูงใจ แต่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจและยอมรับเสียก่อนว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนี้ ฐานลูกค้าค่อนข้างแคบ ซึ่งอาจเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้สูงหรือผู้มีรสนิยมดีเท่านั้น ส่วนครองตลาดที่ได้รับ (Market Share) จึงต่ำตามไปด้วย อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้อาจมีข้อจำกัดในเรื่องการแข่งขันเพราะผลของต้นทุนและระดับราคาสินค้าจะสูงเพราะว่า

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

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว แม้ว่ากลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์จะมิข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันมากมาย แต่มีความเสี่ยง (Risks) หลายประการที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์นี้ เช่น

- ◎ กรณีที่หลาย ๆ กิจการต่างก็หันมาใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างกันหมด ลูกค้าก็จะรับรู้สินค้าหรือบริการในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน หรือเท่าเทียมกัน ซึ่งไม่มีอะไรพิเศษกว่า
- ◎ บริษัทที่พยายามเสนอสินค้าที่มีความแตกต่างให้กับตลาดมวลชน (Mass Market) อาจพบว่าไม่สามารถทำได้ดีเท่ากับการเสนอตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ซึ่งมีฐานลูกค้าแคบกว่า
- ◎ ความพยายามที่จะยืนอยู่แถวหน้าในตลาด (Market Leader) อาจก่อให้เกิดต้นทุนด้านต่างๆ มากมาย

## กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคา (Cost leadership Strategy)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคานี้ ผู้บริหารสร้างขึ้นโดยมุ่งหวังความสำเร็จจากความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยวิธีการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการให้อยู่ในระดับต่ำ การสร้างความได้เปรียบด้วยวิธีนี้มักนิยมใช้กับการนำเสนอสินค้าหรือบริการเพื่อมวลชน (Mass Products) ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้บริโภคทั่วไปที่เป็นกลุ่มใหญ่ ผู้ประกอบการหวังว่า การผลิตปริมาณมากจะสามารถลดต้นทุนต่อหน่วยได้ (Economies of Scale) สินค้าที่นำเสนอเป็นสินค้ามาตรฐานและโดยทั่วไปกิจการมุ่งหวังต้นทุนการผลิตที่ต่ำจึงจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ไว้ต่ำด้วย ในการวิจัยและพัฒนา (R&D) กิจการมุ่งประเด็นไปที่ปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ง่ายขึ้นและลดต้นทุนต่อหน่วยให้ถูกลง งบประมาณด้านการโฆษณาจัดสรรไว้น้อยมากและเป็นการโฆษณาที่มุ่งเน้นเรื่องการเปรียบเทียบราคาเป็นส่วนใหญ่

ความสำเร็จของกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านราคานั้นเกิดขึ้นเพราะปัจจัยเอื้อหลายประการ เช่น

- ๑) กิจการที่ขายสินค้าราคาต่ำอยู่แล้วยอมไม่ลดราคาแข่งขันกันซึ่งหมายถึงไม่ก่อให้เกิดสงครามราคา (Price Wars)
- ๒) ผู้ประกอบการที่ขายสินค้าราคาต่ำอยู่แล้ว ลูกค้ามักจะไม่ค่อยต่อรองขอลดราคาอีก
- ๓) ผลกำไรที่ต่ำไม่จูงใจให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด
- ๔) ราคาสินค้าที่ต่ำทำให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันกับสินค้าทดแทนได้อย่างสบายในเรื่องราคา

นอกจากผลดีที่กล่าวมาแล้วนั้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคายังก่อให้เกิดความเสี่ยง (Risks) หลายประการ เช่น

- ๑) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคาถูกมองว่า เป็นกลยุทธ์ประเภท "All or Nothing Strategy"
- ๒) การมุ่งให้ผลิตภัณฑ์มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำอย่างเดียวจะทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดการพัฒนาให้ดีขึ้น
- ๓) ความพยายามประหยัดต้นทุนการผลิตเป็นสิ่งที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย

- ◎ ความพยายามลดต้นทุนการผลิต จะทำให้ผลิตภัณฑ์ขาดศักยภาพในการแข่งขันในตลาด

### กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยมุ่งเน้นในเรื่อง การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และการเป็นผู้นำทางด้านราคา แต่ในสภาพแวดล้อมเชิงธุรกิจอย่างเช่นปัจจุบัน ผู้บริหารได้ค้นพบว่ามีรูปแบบการสร้าง ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันรูปแบบใหม่คือ การเข้าถึงตัวลูกค้าก่อนคู่แข่งนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับธุรกิจยุคปัจจุบัน

กลยุทธ์การตอบสนองที่รวดเร็วอาจมีหลายรูปแบบ เช่น

#### □ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ขึ้นมาเสนอแก่ตลาด (Developing New Products)

ในบางครั้งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอาจเกิดจากความสามารถในการคิดค้น หรือประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ออกมาเสนอตลาดได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของบริษัทในฐานะเป็นเจ้าของเจ้าแรกในวงการนั้นๆ

#### □ สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Customizing Products)

หมายความว่ากิจการสามารถที่จะคิดค้นและประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมและรสนิยมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปโดยสามารถนำผลิตภัณฑ์ออกมาตอบสนองได้ทัน เวลา

#### □ ทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม (Improving Existing Products)

ผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัทที่มีอยู่นำมาทำการปรับปรุงแก้ไขให้มีความแปลกใหม่ เสมอในสายตาของลูกค้าและพยายามพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

### □ ส่งมอบสินค้าตามสั่งได้รวดเร็วและทันเวลา (Delivery of Ordered Products)

ความรวดเร็วในการลำเลียงสินค้าสู่ลูกค้าเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเช่น บริษัทขายเครื่องกีฬาของอิตาลี ชื่อ Benetton มีขั้นตอนการปฏิบัติในการลำเลียงสินค้าที่ดีเยี่ยม สามารถส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าที่อยู่ทั่วโลกได้ภายใน 7 วัน ซึ่งความรวดเร็วนี้ทำให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่เป็นแฟชั่นทันกับเวลาที่กำลังนิยมในมุมต่างๆ ของโลก

### □ ปรับปรุงความพยายามต่างๆ ทางด้านตลาด (Adjusting Marketing Efforts)

กิจกรรมทางการตลาดต่างๆ อย่างจะต้องได้รับการปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเช่น ชัยงานโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยบุคคลหรือการประชาสัมพันธ์ จะต้องตอบสนองตลาดอย่างทันเวลาและเหมาะสมที่สุดจึงจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นได้

### □ การให้คำตอบแก่ลูกค้าที่รวดเร็ว (Answering Customer Questions)

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