

กลยุทธ์ เพื่อช่วงชิงตลาด

วิเชียร ชุตินาเทรินทร์*



ดตลาดคือธุรกิจ การช่วงชิงตลาดคือสนามรบที่มีผลต่อการได้เสียของกิจการ กลยุทธ์การช่วงชิงตลาดพอจะพิจารณาได้ดังนี้

1. กลยุทธ์โดยการตัดราคา

การเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเทียบเท่าคู่แข่งแต่ใช้ราคาต่ำกว่าเป็นกลยุทธ์ในตลาดภาพถ่าย อาทิ “ฟูจิ” ได้ตีตลาด “โกดัก” ด้วยการเสนอกระดาษภาพถ่ายคุณภาพที่พอกันแต่ราคาจะถูก

กว่าประมาณ 10% เจียนชนะได้ผลเมื่อโกดักไม่ตอบโต้ด้วยการลดราคา หรือ อาทิ บริษัท เท็กซัส อินทรมันท์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ อาทิ เครื่องคิดเลขขนาดพกพา และเครื่องคอมพิวเตอร์ พี.ซี. ก็ใช้กลยุทธ์ตัดราคาคู่แข่งด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ แม้จะยอมขาดกำไรไป 2 - 3 ปีแรก แต่หวังผลเมื่อได้ครองตลาดจนทั้งคู่แข่งไปแล้ว

การใช้กลยุทธ์ตัดราคา ด้วยคุณภาพคับแก้วมีเงื่อนไข 2-3 ประการคือ ต้องเสนอผลิตภัณฑ์ให้ได้การยอมรับว่าเท่าเทียมผู้นำตลาดหรือคู่แข่งอีกประการหนึ่งตลาดค่อนข้างต้องอ่อนไหวต่อความแตกต่างของราคาที่ถูกกว่าจนยอมตัดใจหันหลังให้กับเจ้าเก่า และประการสุดท้ายคือ คู่แข่งจะต้องไม่ยอมลดราคาผลิตภัณฑ์ของตนเพื่อตอบโต้ตัดราคาแข่งกัน.

2. **กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ “ไฮ-คลาส”** โดยเสนอผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงส่งและด้วยราคาที่สูงกว่าคู่แข่งเสียด้วยเลย กรณีรถ “ฮอนด้า” เมื่อเทียบกับ “เปอร์โย” ในตลาดเมืองไทยก็คงจะเข้าข่ายกลยุทธ์นี้ได้ หรืออย่างรถ “เบนซ์” ที่ประกบกับราคา “รถคาคิ-แล็ค” ในสหรัฐก็เช่นกันและหลังจากที่ห้อยได้รับการยอมรับโดยมีการครองตลาดที่ช่วงชิงมาแล้ว ต่อไปผลิตภัณฑ์อาจจะทำให้ถูกลงก็ย่อมได้.

3. **กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลากหลาย** โดยเสนอสินค้าให้เลือกมากมาย

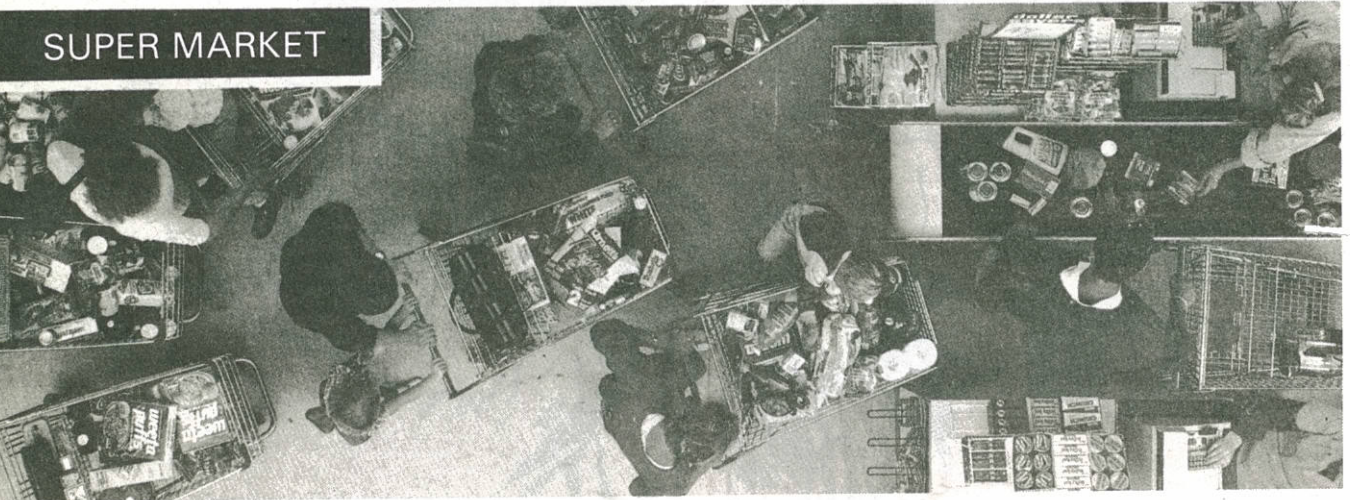
— คู่แข่งอยู่เสมอ กรณี “ไอ. บี. เอ็ม.” และ “ซีโรค” ซึ่งอยู่ในธุรกิจกระบวนการสื่อความ ได้พัฒนาสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอในรูปแบบของผลิตภัณฑ์สนองความต้องการกับความสอดคล้องของศักยภาพทางเทคโนโลยีขั้นสูงของบริษัทในแขนงดังกล่าว

5. **กลยุทธ์ปรับปรุงบริการให้เยี่ยมยอด** อาจเสนอบริการที่ใหม่หรือดีกว่าผู้นำทางด้านการตลาด เพิ่มจากคุณภาพของตัวผลิตภัณฑ์เองแล้ว หรืออาจเรียกว่า “สร้างคุณค่าเพิ่ม” หรือขายคุณค่าเพิ่มเข้าไปกับ

— บริการรวดเร็วกว่าคู่แข่งในการบริการเป็นต้น.

6. **กลยุทธ์การเข้าถึงผู้ซื้อ** ในเชิงการแจกจ่ายเข้าถึงผู้ซื้อในอีกรูปแบบ เช่น แทนที่จะให้ผู้ซื้อไปซื้อเครื่องสำอางค์ที่ห้างสรรพสินค้าทั่วไปแต่ “เอวอน” ใช้กลยุทธ์เข้าถึงแบบการขายตรงเท่านั้น ไม่มีจำหน่ายทั่วไป หรือเช่นเดียวกับ “แอมเวย์” ซึ่งขายผลิตภัณฑ์กว่า 200 รายการโดยการขายตรง ซึ่งทั้งสององค์กรดังกล่าวมีกิจการใหญ่ระดับยอดขายนับพันกว่าล้านเหรียญทั่วโลก.

SUPER MARKET



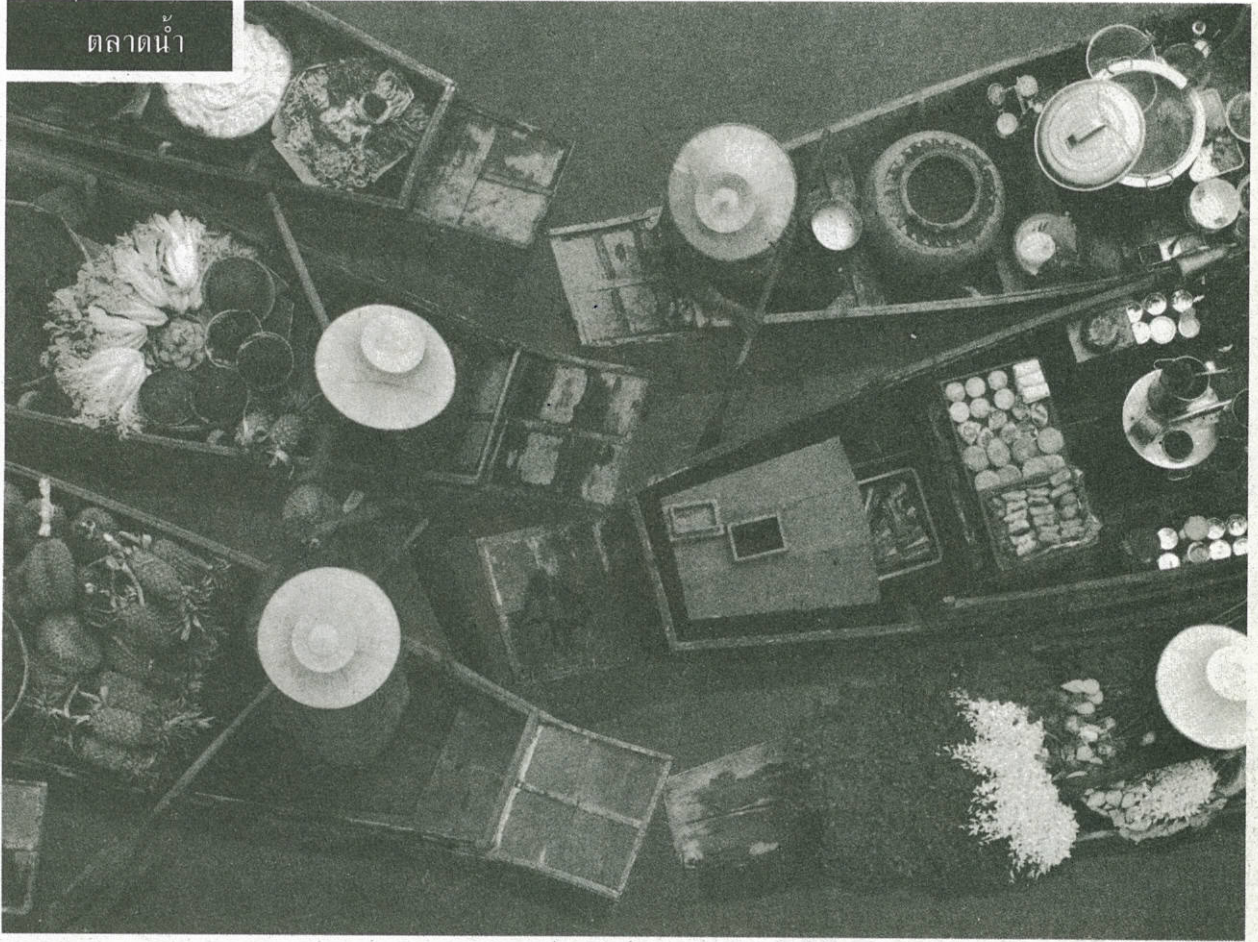
ขนาด, หลากรสชาติ หรือสีสรรก็ตาม หากพิจารณาจำพวกผงซักฟอก บางยี่ห้อจะมีความหลากหลายของขนาดตั้งแต่ซองละ 1 บาทไป จนถึงขนาดเล็กกลาง ใหญ่และขนาดยักษ์ หรือจำพวกเครื่องดื่มเช่น “โค้ก” และ “เป๊ปซี่” ซึ่งทั้งสองยี่ห้อจะไม่ปล่อยโอกาสหรือช่องว่างให้อีกฝ่ายแทรกตลาดได้ในความหลากหลายของขนาดได้เลย.

4. **กลยุทธ์ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ** โดยเฉพาะในโลกเทคโนโลยีซึ่งพัฒนาเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้ล้ำหน้า

ผลิตภัณฑ์อาจหมายถึง ความจริงใจ กระตือรือร้น บริการทันใจ ซื่อสัตย์ ซึ่งในขณะที่ผู้นำตลาดอาจขาดไปหรือเป็นจุดอ่อนซึ่งพิจารณามาเป็นกลยุทธ์ช่วงชิงตลาดได้ อย่างเช่น บริการรถเช่า “เอวิส” ซึ่งขณะนี้เข้าสู่ตลาดเมืองไทยเช่นเดียวกับ “เฮอร์ซ” ซึ่งเป็นอันดับหนึ่งในโลก “เอวิส” ใช้สโลแกน “เราเป็นอันดับสอง แต่เราพยายามหนักขึ้นเพื่อคุณ” ซึ่งเป็นลักษณะการสัญญาเพื่อให้บริการอย่างจริงจังด้านการบริการด้วยรถที่สะอาดแวววาว

7. **กลยุทธ์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ต่ำสุด** เมื่อเทียบกับคู่แข่งในโอกาสโดยหลักของการผลิตจำนวนมาก ๆ ต้นทุนต่อหน่วยจะได้ต่ำที่สุด ซึ่งจะเป็นจุดได้เปรียบต่อคู่แข่งและสามารถทั้งหักคู่แข่งได้มาก ทั้งนี้อาจต้องติดตั้งเครื่องจักรขนาดใหญ่ ทนสมัย การจัดซื้อวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าเป็นต้น. กรณี “ลีเวอร์บริตาเดอร์ส” ก็คงจะอยู่ในข่ายการใช้กลยุทธ์ที่จะผลิตให้ต้นทุนต่อหน่วยน้อยที่สุด ด้วยการผลิตมหาศาล

ตลาดน้ำ



ซึ่งจะเป็นผลต่อราคาที่ถูกทั้งในคุณภาพ
เท่าเทียมหรือดีกว่าคู่แข่ง ความสอดคล้อง
ของการผลิตมากด้วยราคาที่จะ
ช่วงชิงตลาดขนาดใหญ่ที่จะรองรับได้

**8. กลยุทธ์ระดมโฆษณาและ
ส่งเสริมการตลาดเป็นหลัก** ซึ่งเป็น
การใช้กลยุทธ์โฆษณาไม่อื่น เพื่อให้
สินค้าติดตลาด “ยาสีฟัน เปปโซเดนส์”
ทุ่มเงินหลายสิบล้านเพื่อช่วงชิงตลาด

ของยาสีฟัน “คอลเกต” หรืออย่างแบ่ง
เย็น “มองเลย์ะ” เข้าช่วงชิงตลาดแบ่ง
เย็นของเจ้าเก่า “พริกสีฮิท” ก็ด้วยการ
โฆษณารูปแบบที่สื่อความกับกลุ่มเป้าหมาย
ได้ผล การใช้กลยุทธ์นี้จะมีผลใน
ระยะยาวก็ต่อเมื่อสามารถสื่อความ
แสดงถึงความเป็นเลิศกว่าคู่แข่งและ
ผลิตภัณฑ์ พิสูจน์ตัวเองเมื่อใช้จริงแล้ว
ด้วย

ในกลยุทธ์หลัก ๆ ดังกล่าว น่า
จะเป็นสิ่งที่เราเห็นได้ในปรากฏการ
ของบทบาททางการตลาดของสินค้า
หรือบริการหลาย ๆ อย่างรอบตัวเรา
กลยุทธ์ต่าง ๆ นั้นจะได้ผล คงต้องผสม
ผสานกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อปรับสถานการณ์
ทางตลาดของผลิตภัณฑ์ และก็หวังว่า
ควรจะได้เห็นผลสำเร็จหลังจากการ
ปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น ๆ ในระยะหนึ่ง.