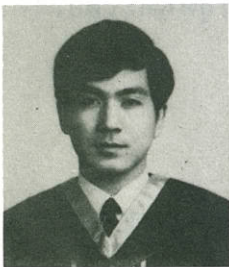




*โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา



**มานพ จ้าเขียวกุล



***ชนินทร์ อมรบุตร



บทนำ

สืบเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 ได้กล่าวสรุปไว้ว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวในอัตราที่สูงและรวดเร็ว โดยมีปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวในอัตราที่สูงได้แก่การขยายตัวของการส่งออก การลงทุนทางธุรกิจต่างๆ การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่องนี้ ทำให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศชาติ โดยส่วนรวมในหลายด้านโดยเฉพาะฐานะการเงิน การ

คลังของประเทศ การจ้างงาน และรายได้โดยส่วนรวม ("สามทศวรรษแห่งการพัฒนาประเทศไทย ธนาคารทหารไทย จำกัด" 2536 : 182)

จากบทสรุปข้างต้นก็ทำให้เราสามารถมองภาพรวมได้ว่าธุรกิจต่างๆ ที่ดำเนินอยู่มีส่วนเสริมสร้างเสถียรภาพ ความเจริญก้าวหน้าตลอดจนศักยภาพของประเทศ ดังคำกล่าวที่ว่า "นักธุรกิจเป็นผู้สร้างชาติ" และการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในยุคนี้ที่รู้จักกันดีว่าปัจจุบันเราอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ (Globali-

*หัวหน้าภาควิชาบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ :
M.B.A. (General Managment) U.S.I.U., U.S.A.

**อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : บธ.ม. (การตลาด)
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

***อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : M.P.A. Roosevelt Univ. U.S.A.

zation) ยุคนี้เป็นยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ตลาดมีความเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว หัวใจที่สำคัญของผู้ชนะในยุคนี้ก็คือ การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจนกระทั่งสามารถต่อกรเอาชนะคู่แข่งได้ในสมรภูมิการตลาด

กล่าวได้ว่าในทศวรรษนี้เป็นทศวรรษของการแข่งขันกันอย่างเข้มข้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันของตลาดสินค้าภายในประเทศ หรือ การแข่งขันกันในตลาดโลก (Levitt, 1986 : 20) และไม่ว่าการแข่งขันจะเกิดขึ้นในตลาดลักษณะใด เป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจทั้งประเภท Profit และ Nonprofit ต่างก็มุ่งเน้นที่ความเจริญเติบโต (Growth) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ด้วยกันทั้งสิ้น ความสำเร็จสำคัญในการผลักดันให้ธุรกิจดังกล่าวบรรลุเป้าหมายของตนได้ในที่สุดก็คือ การดำเนินกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก (Be on the offensives) ซึ่งเป็นมาตรการเฉพาะเจาะจงตามสถานการณ์ของธุรกิจ (Kotler, 1988)

Kotler (1989) ได้ชี้ให้เห็นว่าการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และสามารถเอาชนะคู่แข่งของธุรกิจแต่ละแห่งได้โดยการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก ขึ้นเชื่อกว่าทางการตลาดเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ (Key success factor) ที่จะใช้ตัดสินใจชัยชนะของธุรกิจนั้นๆ ในสงครามการตลาดเชิงรุก (Offensive Marketing warfare) ธุรกิจหรือบริษัทที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะอยู่ในตำแหน่ง ผู้ทำชิง

(Market Challenger) เตรียมตัวเองให้มีสภาพความพร้อมที่จะออกประลองยุทธ์กับธุรกิจ หรือบริษัทอีกฝ่ายที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำตลาด (Market leader) โดยพยายามใช้ความสามารถของตนทุกวิถีทางเข้าโจมตีคู่แข่งของตนให้เกิดความเพลี่ยงพล้ำและพ่ายแพ้ไปในที่สุดให้จงได้ ทั้งนี้อาจทำได้โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weak-point) จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ขณะเดียวกันก็ทำการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค หรือข้อคุกคาม (Threat) จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจนั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักก็เพื่อองค์การของตนจะได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำในตลาดให้ได้นั่นเอง

ในตำแหน่งของผู้ทำชิงนั้นเราสามารถพิจารณาประเภทของบริษัทได้ในลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของธุรกิจ 3 ประเภท

- ก. บริษัทที่มีชื่อเสียง เป็นบริษัทเด่น
- ข. บริษัทที่มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ
- ค. บริษัทที่อยู่ในสภาวะธุรกิจอุตสาหกรรมซบเซา

- ก. บริษัทที่มีชื่อเสียง เป็นบริษัทเด่น

ก-1. กรณีบริษัทที่มีชื่อเสียง เป็นบริษัทเด่น : บริษัทหรือกิจการเหล่านี้จะดำเนินกลยุทธ์ตามหลักการ "Be on the offensives" คือมีเป้าหมายเป็นฝ่ายรุกอย่างหนัก เพราะถือว่าตนอยู่ในตำแหน่งหรือชัยภูมิที่ได้เปรียบกว่า คือ เป็นกิจการที่มีชื่อเสียงบริษัทเหล่านี้จะมีมาตรการที่ใช้ได้แก่

1.1 ใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (To continue marketing effort : to gain market share)

1.2 เสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) ซึ่งทำได้โดยการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ขยาย Product line ออกไปทั้งในลักษณะ Product width และ Product depth

1.3 คิดริเริ่มสิ่งใหม่, นวัตกรรม (Innovation)

1.4 เสนอบริการใหม่ เช่น (Service after sale)

1.5 เพิ่มคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ (Value added)

1.6 ลดราคาผลิตภัณฑ์

1.7 พัฒนาการกระจายสินค้า

1.8 ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วย

ตัวอย่างกรณีของ I.B.M. ที่ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ออกมาจำหน่ายในราคาสูง กลับกลายเป็นความได้เปรียบของตนเหนือคู่แข่งขึ้นเพราะ I.B.M. สามารถดำเนินกลยุทธ์การลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของตนให้ต่ำที่สุด เพราะฉะนั้นการที่บริษัทอื่นจะเข้ามาแข่งขันกับ I.B.M. โดยใช้กลยุทธ์การตัดราคา ก็เป็นเรื่องที่ยากเป็นการเสี่ยงที่ค่อนข้างสูงมากทีเดียว

ก-2. บริษัทที่มีชื่อเสียงจะเลือกดำเนินกลยุทธ์ "สร้างป้อมปราการสกัดกันศัตรู" (Fortify against Enemy) กลยุทธ์นี้ถูกเลือกใช้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

2.1 อุดช่องว่างของ Product line โดยการเพิ่มตราสินค้าเข้าตลาด

2.2 ดำเนินการแข่งขันกับสินค้าของบริษัทเอง

ก-3. การเลือกใช้ "กลยุทธ์การเผชิญหน้า" (ConFrontation) กลยุทธ์นี้ได้รับการเลือกเพราะกิจการนั้นมีวัตถุประสงค์ที่จะดำเนินการป้องกันมิให้คู่แข่งหน้าใหม่ (New Entrants) เข้ามาในตลาด ขณะเดียวกันก็ต้องการที่จะปกป้องรักษาพื้นที่ทางธุรกิจของตนวิธีการปฏิบัติของกลยุทธ์นี้ได้แก่

3.1 บริษัทจะทุ่มเทความพยายามทางการตลาดโดยการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

3.2 ใช้สงครามลดหรือตัดราคาสินค้า

ข. กรณีบริษัทที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ บริษัทเหล่านี้จะใช้มาตรการดำเนินการต่อไปนี้

ข-1. ดำเนินการแยกส่วนแบ่งตลาด (Segment Market) เพราะบริษัทมีส่วนแบ่งต่ำ และต้องการได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มก็อาจดำเนินการได้ในลักษณะที่ ธุรกิจนั้นดำเนินการเลือกตลาดส่วนหนึ่งออกมา และตนต้องเข้าทำการแข่งขันในตลาดนั้นหรือการใช้ความถนัดของบริษัทเป็นหลัก

ข-2. บริษัทดำเนินการวิจัย และพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient use of R&D) เพราะตนเองเป็นบริษัทเล็ก เงินและ R&D น้อย แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ได้แก่

2.1 ใช้วิจัยและพัฒนา (R&D) อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 เลือกทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

แกสินค้า/บริการ

2.3 มุ่งวิจัยพัฒนาลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตหรือการนำสินค้าสู่ตลาด

ข-3. เน้นหลัก "Think Small" คือบริษัทไม่ควรคิดการใหญ่บริษัทต้องการค่อยเป็นค่อยไปเติบโต หวังระยะยาวแต่มั่นคง วิธีการปฏิบัติ

3.1 ดำรงขนาดเดิม

3.2 ให้ความสนใจในกำไรมากกว่าเติบโตของยอดขายหรือส่วนแบ่งตลาด

3.3 มุ่งความจำเพาะพิเศษ (Specialization) ให้มากกว่า Diversification

ข-4. กลยุทธ์การแทรกตัวเข้าไปในช่องว่าง (The Vacant Niche) โดยที่กิจการเลือกใช้กลยุทธ์นี้เพราะตั้งใจที่จะรุกคืบตลาดที่ละน้อยขณะที่มีบริษัทใหญ่ๆ เป็นเจ้าตลาดอยู่ แนวทางดำเนินการได้แก่

4.1 แสวงหา Market Segment ที่บริษัทใหญ่มองข้ามหรือไม่สนใจ

ข-5. กลยุทธ์การถือคติว่า "Our is Better than their" หรือการยึดหลัก "สินค้าเราเยี่ยมกว่าใคร เป็นเลิศที่สุด" เป็นการเน้นว่าสินค้าคุณภาพดี ราคาสำหรับลูกค้าเกรด A การดำเนินกลยุทธ์นี้ทำได้โดย

5.1 มุ่งเน้นคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการ

5.2 มุ่งสู่ตลาดเป้าหมาย

5.3 สร้างความตระหนักในคุณภาพของสินค้าแก่ลูกค้า

ข-6. กลยุทธ์เน้นความแตกต่างด้วยภาพพจน์ที่เด่นชัด (Distinctive Image) ใช้เพื่อสร้างความพึงพอใจในลักษณะไม่เหมือนใคร เมื่อเปรียบเทียบกับของคู่แข่งชั้นแนวหน้าได้แก่

6.1 มุ่งใช้ภาพพจน์ที่เด่นชัด เช่น ใช้จุดเน้นความน่ารัก นานิยม "เราพยายามหนักกว่า (AVIS)"

ข-7. กลยุทธ์การเสาะหาช่องทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ (Channel Innovation) ต้องการที่จะเข้าถึงลูกค้าโดยวิธีการที่ไม่ซ้ำกับของคู่แข่ง แนวทาง

7.1 แสวงหาวิธีการกระจายสินค้าให้ถึงลูกค้าเป้าหมายโดยวิธีการใหม่ๆ ได้แก่ : การใช้ Mass Customization คือผลิตสินค้าแต่ละชิ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงผู้บริโภคแต่ละคน

: การใช้วิธี Relationship Marketing ดังวิธีมุ่งสร้างความสัมพันธ์ คือการที่การตลาดยุคนี้มองว่าความใกล้ชิดของผู้บริโภคมากกว่าเป็นความได้เปรียบอันยิ่งใหญ่ในโลกการตลาดยุคนี้ ฉะนั้นจึงเกิดการค้นคิดแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์กับลูกค้าลึกซึ้งกว่าคู่แข่งอื่นๆ เช่น การใช้กลยุทธ์สร้างสมาชิก (Membership) หรือการมีสโมสร (Club Marketing) ดังเช่นบริษัท Nintendo ในญี่ปุ่นได้ใช้ความพยายามสร้างกลุ่มเกมเมอร์ได้ถึงกว่า 2 ล้านคนในปัจจุบัน ซึ่งสมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษจากบริษัทมากกว่าลูกค้าทั่วไป เป็นต้น (คอตเลอร์ชี้ทางชนะ 2537 : 1-2)

ค. กรณีบริษัทหรือกิจการนั้นเผชิญกับภาวะอุตสาหกรรมซบเซา การเติบโตของกิจการ เช่น ด้านยอดขาย กำไร หักดชงักหรือไม่ค่อยกระตืออง ขณะที่การแข่งชันสูงมาก แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ของประเด็นนี้ได้แก่

- ค-1. กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) ไม่ลงทุนเพิ่ม ชลอการลงทุน
- ค-2. ไม่เน้นการเติบโต
- ค-3. ให้ความสนใจในกระแสเงินสดที่เป็นจริงหรือเกณฑ์การตอบแทนการลงทุน
- ค-4. ดำเนินการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยให้ต่ำกว่าคู่แข่ง
- ค-5. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้ต่างไปจากคู่แข่ง
- ค-6. เน้นหนักในคุณภาพสินค้า
- ค-7. พัฒนาระบบการผลิต และการ

กระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพสม่ำเสมอ

กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกนั้นถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ธุรกิจนั้นสามารถช่วงชิงความได้เปรียบ และมีชัยเหนือคู่แข่งได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบความพร้อมอื่นๆ ของตนด้วย เช่น การมีทีมงานที่แข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การจัดการที่ก้าวหน้า ช้นเชิงการบริหารซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน การเรียนรู้ศึกษาจากบทเรียนข้อผิดพลาด และหาแนวทาง กลยุทธ์แก้ไขปัญหาคือข้อผิดพลาดเหล่านั้น โดย ดำเนินกลยุทธ์ทั้งรุกและรับได้ทันท่วงที สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นอยู่-สภาวะการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ การตลาดเชิงรุกจึงเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจทุกแห่งต้องนำมาใช้เพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขัน พลิกผันตนเองสู่ความเป็นผู้นำทางการตลาดได้โดยเร็ว ☐ ☒

บรรณานุกรม

"คอตเลอร์ ชีทางชนะการตลาดไทย" คู่แข่งธุรกิจ 31 มกราคม-6 กุมภาพันธ์ 2537 หน้า 1-2.

"แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539" ในสามทศวรรษแห่งการพัฒนาประเทศ ธนาคารทหารไทย จำกัด 35 ปี กรุงเทพมหานคร ธนาคารทหารไทย จำกัด 2536.

สมัยศ นาวิธีการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 2531.

Higgins, James M. Strategic Management and Organizational Policy New York : The Dryden, 1986.

Husted, Stewart W., Varble, Dale L. and Lowry, James R. Principle of Modern Marketing Boston : Allyn and Bacon, 1989.

Katter, Philip. Marketing Management : Analysis, Planning and Control 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall , 1989.

Levitt, Theodore. The Marketing Imagination New York : The Free Press, Adivision of Maomillan, 1986.