

บทที่ 4

ฉบับแปล

ก้าวสู่ผู้นำตลาดด้วยการบริหารความเสี่ยง¹

วิสัยทัศน์² ด้านการตลาด³ เชิงกลยุทธ์⁴

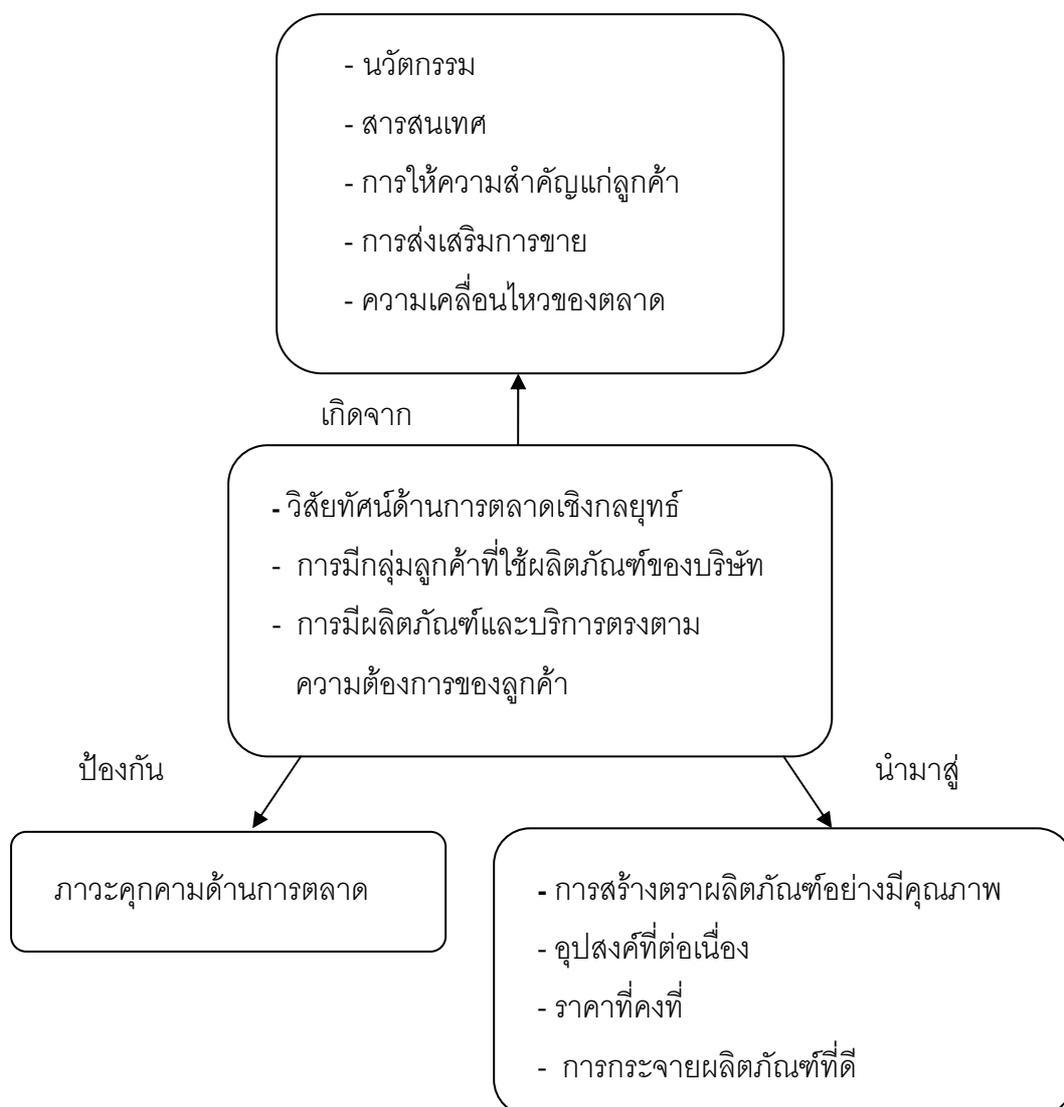
เราเริ่มจากการพิจารณาว่า เหตุใดการประกอบธุรกิจจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์

อุปสรรคด้านการตลาดเกิดขึ้นอยู่เสมอ เมื่อประสบกับปัญหา บริษัททั่วไปมักพยายามเอาชนะคู่แข่งอย่างมียุทธวิธี⁵ โดยการลดราคาหรือใช้งบประมาณในการประชาสัมพันธ์⁶ และการส่งเสริมการขาย⁷มากขึ้น วิธีนี้สามารถช่วยให้ธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งกลับมามีผลกำไรได้ แต่อาจไปเพิ่มปัญหาให้กับบริษัทที่อ่อนแอ โดยทำให้กำไรลดลงไปอย่างต่อเนื่อง⁸

แนวคิดเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นมากขึ้น รูปที่ 14.1 แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ด้านการตลาดที่บริษัทควรนำมาใช้ บริษัทต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการตลาดที่ชัดเจน และวิสัยทัศน์นั้นต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท และต้องกำหนดให้บริษัทผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง วิสัยทัศน์ด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์ มิใช่แค่เพียงการรักษาตราของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่บริษัทต้องดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริงให้ได้ ไม่ว่าจะด้วยการซื้อกิจการ⁹ หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆขึ้นมา

การมีกลุ่มลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัท¹⁰

การมีกลุ่มลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทหรือไม่นั้น มักเป็นเรื่องที่เกิดจากความบังเอิญในอดีต และไม่ได้เป็นหลักประกันถึงความสำเร็จในอนาคต ปัจจุบันนี้ หลายบริษัทดำรงอยู่ได้เนื่องจากได้ขายผลิตภัณฑ์ในตลาดมานานถึงสิบปีแล้ว และเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ บริษัทต่างๆต้องขายผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน



รูปที่ 14.1 วิสัยทัศน์ด้านการตลาดเชิงกลยุทธ์

การที่บริษัทให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ที่จะขายมากกว่าความต้องการของลูกค้า นั้น เป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ง่ายแต่มีความเสี่ยง เนื่องจากจะทำให้บริษัทไม่สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจได้อย่างชัดเจน (ซึ่งทำเพื่อแสวงหากำไร)

ตลาดที่สมบูรณ์แบบ ควรมีลักษณะดังนี้

- มีขนาดใหญ่เพียงพอ
- มีการเติบโต
- สามารถทำกำไรได้
- มีต้นทุนในการเข้าสู่ตลาดสูง (เพื่อกีดกันรายอื่นๆ)

- ใช้ความชำนาญที่เลียนแบบได้ยาก
 - ไม่ได้อยู่ในช่วงที่ผลิตภัณฑ์ล้นตลาด หรือได้รับผลกระทบจากนโยบายรัฐบาลได้ง่าย
 - ไม่ตกเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรง หรือไม่เป็นที่ต้องการ (เช่น อุตสาหกรรมนิวเคลียร์)
- บริษัทควรอยู่ในตลาดที่มีลักษณะดังนี้
- มีขนาดใหญ่เพียงพอที่จะแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - สามารถเติบโตได้ (โดยการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทหรือการเจาะตลาด)

หากตลาดของบริษัทไม่เป็นไปตามลักษณะสองประการข้างต้น ก็ควรรหาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ที่สามารถสร้างรายได้

สาเหตุของความล้มเหลวทางการตลาด

ยอดขายที่ตกต่ำ ส่วนแบ่งการตลาด¹¹ที่ลดลง และการกระจายผลิตภัณฑ์ที่ไม่ดีพอ ล้วนเป็นสัญญาณของความล้มเหลวทางการตลาด การขายที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรเป็นภาวะความเสี่ยงอย่างยิ่ง เนื่องจากรายได้จากการขายนั้น จะนำมาใช้จ่ายในบริษัท หากบริษัทไม่สามารถรักษายอดขายที่ทำกำไรไว้ได้แล้ว ทุกภาคส่วนของบริษัท (เช่นการผลิตหรือการวิจัยและพัฒนา) ก็จะมีปัญหาตามมา

ความล้มเหลวทางการตลาดเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัทกำลังเผชิญกับปัญหาทางด้านการตลาดด้านใดด้านหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ซึ่งอาจแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านตลาด

- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล
- การเปลี่ยนแปลงในตลาด
- การมีคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาด
- สงครามราคา
- การปลอมแปลงและการเลียนแบบ

2. ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์และปัญหาในองค์กร

- สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ต่ำ
- การส่งเสริมการขายไม่ดีพอ

- ตราผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จัก
- ความล้มเหลวในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
- การพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ราย
- การกระจายผลิตภัณฑ์ล้มเหลว

ปัญหาที่เกิดจากนโยบายของรัฐบาล

บริษัทบางแห่งเกิดความเสียหายได้ง่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมเหล็กกล้าในสหภาพยุโรปต้องประสบกับปัญหา เมื่อรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งกำแพงภาษีนำเข้าเหล็กกล้าสูงถึงร้อยละ 30 ในปี พ.ศ. 2545 มาตรการดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกาเองด้วย โดยทำให้พนักงานในภาคอุตสาหกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเหล็กกล้าต้องตกงานถึง 200,000 คน อันเนื่องมาจากราคาเหล็กกล้าที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ยอดขายผลผลิตถั่วที่นำเข้าจากแถบทะเลแคริบเบียนของบริษัทจีสต์² (Geest) ก็ได้รับความเสียหาย เมื่อข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า หรือแกตต์¹³ (GATT) ยินยอมให้มีการนำเข้าถั่วจากทวีปอเมริกาใต้เข้ามาขายได้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในทวีปยุโรป

บริษัทบางแห่งเกิดความเสียหายได้ง่ายจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ปัจจุบัน ด้านเศรษฐกิจมหภาคที่อาจเป็นอันตรายต่อบริษัทเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบ คือ

1. การเพิ่มขึ้นของภาษี อัตราดอกเบี้ย หรือเงินเฟ้อ ส่งผลให้อุปสงค์ลดลง
2. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ (ตัวอย่างเช่นการห้ามจำหน่ายผลิตภัณฑ์บางประเภท การควบคุมการกำจัดของเสีย หรือนโยบายใหม่ด้านสุขภาพและความปลอดภัย)

ตัวอย่างเช่น ผู้ค้าบ้านและที่ดิน ได้รับผลกระทบโดยตรงจากนโยบายของรัฐบาล เนื่องจากยอดขายบ้านลดลงเมื่ออัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น การซื้อบ้านมักตัดสินใจตามปัจจัยแวดล้อม เช่น คนที่กำลังจะขายบ้านเพื่อซื้อหลังใหม่ที่ใหญ่ขึ้น ก็อาจเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน

อุตสาหกรรมหลายแห่งได้รับผลกระทบจากวัฏจักรธุรกิจ แต่มีบางแห่งสามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้ดีกว่าแห่งอื่นๆ เป็นเพราะมีระบบวางแผนและระบบการตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ

ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการแห่งหนึ่ง ดำเนินธุรกิจให้คำปรึกษากับโครงการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ลูกค้านี้จะได้รับเงินจากรัฐบาลเป็นจำนวนครึ่งหนึ่งของเงินที่ลงทุน

ในระบบไอเอสโอ 9000 (ISO 9000) ซึ่งเป็นมาตรฐานด้านคุณภาพ ก็ต่อเมื่อได้รับการรับรองระบบไอเอสโอ 9000 และในที่สุด เมื่อรัฐบาลยุติโครงการดังกล่าว ก็มีผลให้งานที่เคยทำกำไรแก่วางแก่บริษัทที่ปรึกษาต้องปิดตัวลง

แซนด์ออกซ์ (Sandoz) ซึ่งเป็นบริษัทเคมีภัณฑ์ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้ตกอยู่ในภาวะวิกฤต เมื่อรัฐบาลพยายามลดต้นทุนค่ารักษาพยาบาลลงโดยลดการจ่ายค่ายา รัฐบาลดำเนินการดังกล่าว โดยการลดค่าใช้จ่ายในการซื้อยา การตัดยาบางตัวออกจากบัญชียาหลัก และการส่งเสริมให้ใช้จำพวกยาสามัญ แซนด์ออกซ์ได้พยายามตอบโต้ความกดดันนี้โดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การควบคุมต้นทุน และทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในตลาด

ตลาดที่ขึ้นอยู่กับความนิยมหรือแฟชั่น (เช่น ของเล่นเด็กหรือเสื้อผ้า) และตลาดที่มีวงจรชีวิต¹⁴ สั้น (เช่น ผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) เป็นตลาดที่ยากจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน บริษัทที่อยู่ในตลาดเช่นนี้ จะพบกับปัญหาการผันผวนของยอดขาย

ตั้งแต่บริษัทโลจitech (Logitech) แห่งประเทศสวิตเซอร์แลนด์ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2524 นั้น บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างมากหลายครั้งด้วยกัน ในช่วง 2-3 ปีมานี้ บริษัทได้พัฒนาเมาส์ ซึ่งเดิมเคยเป็นผลิตภัณฑ์ที่ล้าสมัยสำหรับวิศวกร มาเป็นผลิตภัณฑ์โภคภัณฑ์สำหรับตลาดมวลชน และราคาขายปลีกของเมาส์เหล่านี้ลดลงจาก 120 ดอลลาร์เป็น 20 ดอลลาร์

โลจitech ได้ย้ายแหล่งผลิตจากโรงงานขนาดเล็กแห่งหนึ่งในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ มาตั้งโรงงานขนาดใหญ่ในแคลิฟอร์เนีย จากนั้นก็ย้ายไปยังฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำในประเทศไต้หวันและประเทศจีน บริษัทได้ป้อนผลิตภัณฑ์ใหม่ๆเข้าสู่ตลาด เช่น เว็บแคมและลำโพง เพื่อพยายามหลีกเลี่ยงการพึ่งพิงรายได้จากการขายเมาส์เพียงอย่างเดียว ปัจจุบัน โลจitechกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังมากกว่าร้อยประเทศ และสร้างความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์กับผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ไอทีเกือบทุกราย ขณะนี้บริษัทเป็นผู้นำตลาดในด้านอุปกรณ์ไร้สายที่เชื่อมต่อกับคอมพิวเตอร์ ซึ่งมองว่าจะมาแทนที่เทคโนโลยีเดิม แดเนียล โบเรล (Daniel Borel) ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท ยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างครั้งใหญ่นี้ เป็นเรื่องที่เหน็ดเหนื่อยใจอย่างยิ่ง

บริษัทอิลฟอร์ด¹⁵ (Ilford) เป็นบริษัทที่มีอายุยาวนานถึง 125 ปี และมีชื่อเสียงในหมู่นักถ่ายภาพ มีส่วนแบ่งตลาดฟิล์มขาวดำอยู่ 60% แต่ความนิยมของภาพสีและกล้องดิจิทัลได้ทำให้

ฟิล์มขาวดำของบริษัทลดลง 26% ในระยะเวลาเพียง 6 เดือน ส่งผลให้บริษัทต้องเข้าสู่กระบวนการพิทักษ์ทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2547

บริษัทส่วนใหญ่มีได้คาดว่าจะเป็นมีการเปลี่ยนแปลงมากมายในตลาด และแทบจะไม่ได้เตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ แต่บ่อยครั้งที่บริษัทขนาดเล็กหรือบริษัทข้ามชาติได้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

การเปลี่ยนแปลงช่องทางการตลาดจากการเติบโตของอินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ตก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ทำให้ผู้ผลิตและผู้บริโภคสามารถติดต่อกันโดยไม่ต้องมีคนกลาง กระบวนการนี้เป็นที่รู้จักกันว่า *ไร้คนกลาง*

กรณีศึกษา: สถานีโทรทัศน์สกาย (SKY TELEVISION)

เมื่อครั้งที่สถานีโทรทัศน์สกายได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 นั้น สถานีนี้มีการนำภาพยนตร์ใหม่ๆที่เพิ่งออกจากโรงภาพยนตร์มาให้บริการแก่ผู้ชมซึ่งเป็นลูกค้าของสถานีอยู่นานหลายปี ก่อนที่ภาพยนตร์เหล่านี้จะได้รับอนุญาตให้นำออกอากาศในช่องปกติ¹⁶ แต่ในปัจจุบัน บริษัทที่ผลิตภาพยนตร์ได้ทำการจัดจำหน่ายภาพยนตร์เหล่านี้ในรูปแบบของดีวีดี(DVD) หลังจากที่ฉายในโรงภาพยนตร์แล้วไม่นาน และก่อนที่สกายจะนำมาฉาย นอกจากนี้ งานวิจัยของบริษัท สกรีนบรอดคาสต์ (Screen Broadcast) พบว่า ภาพยนตร์ที่เป็นดีวีดีราคาตกลงประมาณร้อยละ 30 ในระยะเวลา 5 ปี ส่งผลให้ผู้บริโภคซื้อดีวีดีเพิ่มขึ้น และจำนวนผู้เล่นดีวีดีได้สูงขึ้นเป็นร้อยละ 61 ของครัวเรือนในประเทศสหราชอาณาจักร ปัจจุบันกลุ่มผู้ให้เช่าภาพยนตร์ที่อยู่ในรูปของดีวีดี เช่น บริษัทเลิฟฟิล์มดอตคอม(Lovefilm.com) และบริษัทเน็ตฟลิกซ์ (Netflix) เกิดขึ้นได้ด้วยการให้เช่าดีวีดีทางไปรษณีย์ และไม่คิดค่าธรรมเนียมเมื่อจ่ายเงินล่าช้า

สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้ได้ค่อยๆทำลายจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์¹⁷ (Unique Selling Proposition) ของสกาย กล่าวคือ มีลูกค้า 5 ล้านคนบอกรับชมช่องภาพยนตร์ชั้นเยี่ยมของสกาย แต่อีก 2 ล้านคนนั้นไม่เลือกใช้บริการนี้ และลูกค้าที่บอกรับชมช่องภาพยนตร์ชั้นเยี่ยมของสกายอาจลดลงต่อไปอีกในอนาคต เมื่อสกายเปิดให้บริการภาพยนตร์แบบไม่เสียค่าใช้จ่ายและบริการฟรีวิว¹⁸ (Freeview) มีการเติบโตมากขึ้น เป็นเรื่องน่าแปลกที่การเปลี่ยนแปลงช่องทางการตลาดที่เกิดขึ้นนี้ เป็นการแข่งขันโดยใช้วิธีส่งทางไปรษณีย์ซึ่งเป็นเทคโนโลยีย้อนยุคในช่วงพ.ศ.

บริษัทที่แต่เดิมไม่ค่อยมีบทบาท เช่น บริษัทที่ทำหน้าที่ออกกรมธรรม์ประกันภัย ได้พัฒนากลยุทธ์การขายตรงขึ้น เนื่องจากนายหน้าหลายบริษัทปิดกิจการไป เช่น ฮิลล์เฮาส์ แฮมมอนด์ (Hill House Hammond) ซึ่งเป็นบริษัทในกลุ่มของนอร์วิชยูเนียน (Norwich Union) จากการสำรวจของบริษัทมาซาร์ส (Mazars) ซึ่งมีเว็บไซต์คือ (www.mazars.com) พบว่า บริษัทนายหน้ามองว่า การประกันภัยแบบขายตรงเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ

ข้อมูลจากไฟแนนเชียลไทมส์ (Financial Times) พบว่า ผู้ค้าปลีกที่อยู่ในย่านธุรกิจเริ่มไม่ประสบความสำเร็จเมื่อถึงยุคของการซื้อขายแบบออนไลน์ และเป็นที่คาดการณ์กันว่า การซื้อขายผลิตภัณฑ์แบบออนไลน์จะเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 10 ของยอดขายรวม แต่ผู้ค้าปลีกที่อยู่ในย่านธุรกิจไม่ลงทุนในเรื่องดังกล่าว ผู้ค้าปลีกรายใหญ่บางราย แทบไม่ลงทุนอะไรเพิ่ม เลย เช่น บีเอสเอส (BhS) ดีเอฟเอส (DFS) เฮนเนสแอนด์เมารีตซ์ (Hennes and Mauritz) เฮาส์ออฟฟราเซอร์ (House of Fraser) เจเจสปอร์ตส์ (JJB Sports) มาทาลาน (Matalan) มอนซูน (Monsoon) เซฟเวย์ (Safeway) นิวลุคกรุ๊ป (New Look Group) พรีเมาร์ก (Primark) เซลฟริดจ์ส (Selfridges) และซอมเมอร์ฟิลด์ (Somersfield) บางบริษัทเห็นว่าการซื้อขายแบบออนไลน์ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของพวกเขา อีกหลายๆแห่งเห็นว่า การมีสาขาในทุกย่านธุรกิจทำให้สามารถให้บริการอย่างทั่วถึงและครอบคลุมไปทุกพื้นที่ แต่ก็มีบางรายเช่น ดับเบิลยูเอสเอ็ม (WH Smith) ได้หยุดการลงทุนเมื่อการค้าปลีกอิเล็กทรอนิกส์กำลังเริ่มจะขยายตัวอย่างรวดเร็ว

การอยู่ในตลาดเดิมนานเกินไป

บริษัทบางแห่งทำธุรกิจอยู่ในตลาดที่ไม่เหมาะสม ในระยะเวลา 30 ปีมานี้ เราได้เห็นภาวะตกต่ำลงของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในประเทศแถบตะวันตกที่ผลิตพวกเครื่องจักรหรือวัสดุที่ใช้ในวงการอุตสาหกรรม อย่างเช่น เหล็กและเหล็กกล้า รวมทั้งการต่อเรือและเหมืองถ่านหิน ในขณะที่อุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ และค้าปลีกอยู่ในช่วงขาขึ้น

บริษัททั่วไปสามารถปรับเปลี่ยนชะตากรรมของตนเองได้ โดยคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์

การให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการมากเกินไป

บริษัทต่างๆ อาจได้รับผลเสียจากการมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น ธุรกิจด้านอาหาร ภัตตาคาร และซูเปอร์มาร์เก็ต ในปัจจุบันตกเป็นเป้าของการวิพากษ์วิจารณ์ในแง่ของ

การจำหน่ายอาหารที่ทำให้ลูกค้าอ้วน

ในปี พ.ศ. 2544 ร้อยละ 23 ของผู้หญิง และร้อยละ 21 ของผู้ชายเป็นโรคอ้วน เทียบกับปี พ.ศ. 2523 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 8 และ 6 ตามลำดับ หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจด้านโรคอ้วนระหว่างประเทศ (The International Obesity Task Force) ได้เตือนว่า มากกว่าร้อยละ 40 ของคนอังกฤษในรุ่นนี้อาจเป็นโรคอ้วนได้

วงการอุตสาหกรรมอาหารต่างเชื่อกันว่า ผู้บริโภคต้องรับผิดชอบตัวเองในเรื่องโภชนาการและการออกกำลังกาย กล่าวคือ รูปแบบการดำเนินชีวิต แบบนั่งๆนอนๆก็อาจมีได้บ้าง และการรับประทานอาหารสำเร็จรูปในปริมาณน้อยจะไม่เป็นอันตรายต่อร่างกาย อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่มีความเห็นต่อต้านได้วิจารณ์ธุรกิจด้านอาหารในทันทีว่าขายพวก *อาหารขยะ* แมคโดนัลด์ (McDonald's) ร้านอาหารจานด่วนที่มีชื่อเสียงที่สุด ได้ถูกนำเสนอในสารคดีเรื่อง *ทำฉันทให้ตัวใหญ่* ซึ่งให้นักแสดงกินแมคโดนัลด์ วันละ 3 ครั้งเป็นเวลา 30 วัน ซึ่งมีผลให้นักแสดงเกิดอาการป่วยตามความคาดหมาย

บริษัทที่ประกอบธุรกิจด้านอาหารหลายแห่งกำลังดำเนินการเพื่อปรับปรุงอาหารให้มีคุณค่าทางโภชนาการสูงขึ้น ฟริโต-เลย์ (Frito-Lay) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของเป๊ปซี่โค (PepsiCo) ได้สกัดกรดไขมันทรานส์ (trans-fatty acids) (ซึ่งมีความสัมพันธ์กับโรคมะเร็งและโรคหัวใจ) ออกจากน้ำมันที่ใช้ปรุงอาหาร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสายการผลิต 187 ชนิดของโรงงาน 45 แห่ง

บริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมอาหาร ตกอยู่ในความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องโดยกลุ่มที่มีความเห็นต่อต้าน แต่มีใช้ว่าผู้ฟ้องร้องเหล่านี้จะชนะคดีทุกครั้ง ตัวอย่างเช่น ศาลยกฟ้องคดีที่วัยรุ่นในนิวยอร์กกล่าวหาว่า รับประทานอาหารของร้านแมคโดนัลด์แล้วทำให้พวกเขาอ้วน

ทางแก้ปัญหาก็เหมาะสม คือ ให้บริษัทผลิตอาหารเพื่อสุขภาพ และให้ผู้บริโภค รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ แต่ในขณะที่บางบริษัทมีการพัฒนาในเรื่องดังกล่าวนี้ ผู้บริโภคกลับเลือกรับประทานอาหารที่ไม่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ทั้งนี้เนื่องจากเราถูกชักจูงให้บริโภคอาหารที่มีเกลือ น้ำตาล และไขมันในปริมาณสูงรวมทั้งซื้ออาหารในปริมาณมากขึ้น นอกจากนี้ เรายังถูกชักจูงด้วยอาหารประเภท *สะดวกกิน* บริษัทผลิตอาหารกล่าวว่า ไม่มีเหตุผลที่พวกเขาจะผลิตอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการแต่ผู้บริโภคไม่ซื้อ

คู่แข่งรายใหม่

การเป็นผู้นำตลาดนั้นยากยิ่ง เนื่องจากต้องรักษาลูกค้าไว้ให้ได้ ทำให้ผู้นำตลาดต้องปกป้องเพื่อ

รักษาสถานภาพปัจจุบันของตน ในทางตรงข้าม คู่แข่งชั้นรายใหม่จะเสาะหาหนทางใหม่ๆ เพื่อชิงความเป็นผู้นำตลาด

ในช่วง พ.ศ. 2513 – พ.ศ. 2522 บริษัทไอบีเอ็ม (IBM) อยู่ในสถานะที่มั่นคงในตลาดคอมพิวเตอร์ได้ ด้วยการขายผลิตภัณฑ์ซีเอสเต็ม 360 ซึ่งเป็นคอมพิวเตอร์แบบเมนเฟรม แต่ก็มาสูญเสียตลาดให้แก่ดาวรุ่งอย่างพีซี ซึ่งมาลดบทบาทของงานด้านไอทีลง เนื่องจากพีซีได้กลายเป็นอุปกรณ์ที่วางอยู่บนโต๊ะของบรรดาผู้บริหารแทน แม้ว่าหลายคนได้คาดกันว่า เมนเฟรมคงจะหายไปจากตลาด แต่แท้จริงแล้ว เมนเฟรมยังคงสร้างรายได้ให้แก่ไอบีเอ็มถึง 4,000 ล้านดอลลาร์ และอาจกล่าวได้ว่าเมนเฟรมที่ขายได้นี้ เก็บข้อมูลถึงร้อยละ 70 ของข้อมูลที่มีทั่วโลก

นายหน้าค้าประกันมักเกิดความวิตกกังวลจากบรรดาประกันภัยธุรกิจ¹⁹ ซึ่งเป็นชื่อเรียกของธนาคารต่างๆ ที่ขายประกันภัยผ่านสาขาของธนาคาร ที่กล่าวมานี้เป็นตัวอย่างที่ดีของคนนอกที่ตัดสินใจเข้าใจมติตลาดใหม่ อย่างไรก็ตาม ธนาคารต่างๆ มักไม่ประสบความสำเร็จในธุรกิจที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการดำเนินงานแบบดั้งเดิมของธนาคาร

ปัญหาที่เกิดจากสงครามราคา²⁰

สงครามราคาสามารถเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ดังนี้

1. มีกำลังการผลิตส่วนเกินในอุตสาหกรรมนั้นๆ
2. ไม่ค่อยมีนวัตกรรมเกิดขึ้นในตลาด
3. มีบริษัทใดบริษัทหนึ่งเริ่มใช้กิจกรรมการตลาดเชิงรุกด้วยราคาที่ต่ำ
4. มีผู้ผลิตน้อยราย หรือตลาดโอลิโกโพลี (oligopoly) ตัวอย่างเช่น ธุรกิจหนังสือพิมพ์ สบู่ เบียร์ ผงซักฟอก และบุหรี่ยี่

สงครามราคาของเบียร์ในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้บริษัทเบียร์รายใหญ่ที่สุด 2 แห่งคือ แอนฮิวเซอร์-บัสช์ (Anheuser-Busch) และมิลเลอร์บริววิง (Miller Brewing) มีกำไรลดลง มิลเลอร์ ซึ่งเป็นบริษัทที่เล็กกว่า ได้ลดราคาในช่วงเวลาที่แอนฮิวเซอร์-บัสช์ ผู้ผลิตเบียร์ยี่ห้อ บัดไวเซอร์ (Budweiser) ซึ่งเป็นผู้นำตลาด ได้ขึ้นราคาเบียร์ ทั้งนี้เพื่อรับมือกับสภาวะที่ผู้บริโภคมีการบริโภคเบียร์ลดลง (สาเหตุหลักคือความตื่นตัวในเรื่องของการมีสุขภาพที่ดี) ในช่วงแรกส่วนแบ่งตลาดของมิลเลอร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 แต่บัด (Bud) ก็ได้กลับทันที สงครามราคาที่มีมานาน 1 ปี ทำให้รายได้ต่อบาร์เรลลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ในทางกลับกัน คัวร์ส (Coors) ซึ่งเป็นผู้ผลิตเบียร์รายใหญ่เป็นอันดับสาม ไม่ได้ร่วมทำ

สงครามราคา และมีรายได้ต่อบาร์เรลสูงขึ้นกว่า 1.50 ดอลลาร์ในช่วงเวลานั้น ดูเหมือนว่าสงครามราคาได้ช่วยให้เบียร์ยี่ห้อดังราคาถูกลงเท่านั้น เพราะถึงแอนฮิวเซอร์-บุส์ชและมิลเลอร์จะมีการโฆษณาอย่างหนัก แต่กลับทำให้ผู้บริโภคจำนวนมากยังซื้อเบียร์ของคัเวิร์ส แม้ว่าจะมีราคาที่สูงกว่าก็ตาม

น้อยครั้งที่สงครามราคาจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ผลิต และมักใช้เมื่อผู้ผลิตไม่สามารถที่จะหาวิธีการทำตลาดรูปแบบใหม่ ๆ หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นได้

วิหยุดสงครามราคา

ปัญหาเดียวกันนี้ได้เกิดขึ้นในตลาดชิป²¹ คอมพิวเตอร์ทั่วโลกเมื่อปี พ.ศ. 2544 การที่ผู้บริโภคมีความต้องการใช้ระบบประมวลผลของคอมพิวเตอร์ลดลงและผู้ผลิตพีซีมีผลประกอบการที่ต่ำลง ทำให้ผู้นำอุตสาหกรรมอย่างอินเทลต้องหาทางดำเนินธุรกิจต่อไปด้วยการลดราคาชิปคอมพิวเตอร์ลง ซึ่งบางประเภทลดลงถึงร้อยละ 20 การลดราคาดังกล่าวลงในทันที ทำให้กลุ่มผู้ผลิตพีซีรายใหญ่ต้องลดราคาลง ส่งผลให้ยอดขายพีซีฟื้นตัวขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตชิปส่วนใหญ่ไม่สามารถลดราคาลงได้ และในวันที่อินเทลประกาศลดราคานั้น คู่แข่งจำนวน 6 ราย เริ่มส่อเค้าของปัญหาด้านรายได้ การกำจัดคู่แข่งออกไปจากตลาดเป็นหนึ่งในสี่วิธีของ *ทางออก* ที่เป็นไปได้ของสงครามราคา

สถานการณ์ดังกล่าวจะคลี่คลายได้เองเมื่อ

1. มีคู่แข่งหนึ่งรายหรือมากกว่านั้นถอนตัวจากตลาด
 2. บริษัทต่างๆลดปริมาณการผลิตลง เครื่องจักรใหม่อาจต้องเก็บสำรองไว้ก่อน
 3. บริษัทใดบริษัทหนึ่งหาทางออกสำหรับปัญหาได้
 4. อุปสงค์เริ่มสูงขึ้นในระดับที่เพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจของทุกบริษัท
- บ่อยครั้งที่ปัจจัยบางประการเกิดขึ้นพร้อมๆกันและส่งผลให้ตลาดฟื้นตัวขึ้น

เมื่อการลดลงของราคาเป็นสัญญาณแสดงถึงสภาวะการณ์ที่ดีของตลาด

การลดลงของราคาไม่ได้เป็นสัญญาณที่แสดงถึงปัญหาเสมอไป คำกล่าวนี้ถูกต้องอย่างยิ่งหากสถานการณ์ที่หนึ่งและสองที่กล่าวข้างต้นนี้ไม่เกิดขึ้น เมื่อเทคโนโลยีหรือการผลิตในปริมาณมากช่วยลดต้นทุนการผลิตลงได้ ราคาขายก็จะต่ำลงด้วย สิ่งนี้เกิดขึ้นในตลาดไอที และเป็นเครื่องแสดงถึงสภาวะการณ์ที่ดีของตลาด

บางครั้งสงครามราคาให้ผลดีแก่ผู้นำตลาดโดยการล้มคู่แข่งที่อ่อนแอกว่า ตัวอย่างเช่น ซูเปอร์มาร์เก็ต²² ในประเทศสหราชอาณาจักร ได้สร้างซูเปอร์สโตร์²³ ใหม่และมีขนาดใหญ่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้บริโภคนิยมการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงสร้างความกดดันให้บรรดาสูเปอร์มาร์เก็ตเพิ่มยอดขายโดยการลดราคา ซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดเล็กและซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีหนี้สินจะต้องปิดตัวลงก่อน เหลือแต่ผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่ที่สุดได้รับชัยชนะไป

บริษัทยูโรทันเนล²⁴ (EuroTunnel) ได้ริเริ่มสงครามราคากับบรรดาผู้ประกอบการธุรกิจเรือข้ามช่องแคบ บริษัทพีแอนด์โอ²⁵ (P&O) นั้น สามารถอยู่รอดภายใต้การแข่งขันนี้ได้ เนื่องจากมีจุดแข็งในธุรกิจด้านอื่นๆของบริษัท แต่ก็ต้องลดจำนวนเรือที่วิ่งระหว่างช่องแคบโดเวอร์ (Dover) และช่องแคบกาเล (Calais) จาก 8 ลำเป็น 7 ลำ ความจำเป็นที่พีแอนด์โอต้องลดจำนวนเรือลงนี้จะส่งผลดีต่อยูโรทันเนลอย่างเห็นได้ชัด

กลยุทธ์ด้านราคา

บริษัทควรประมาณการระดับยอดขายและกำไรที่จะได้เมื่อขายสินค้าที่ระดับราคาหนึ่งๆ ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้นักลงทุนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านราคาของคุณแข่งอย่างมีกลยุทธ์ ดีกว่าใช้วิธีตอบโต้โดยไม่มีการวางแผน

ธุรกิจบางประเภทเติบโตขึ้นเมื่อราคาลดลง แต่บางประเภทนั้น ยอดขายไม่เพิ่มขึ้นแม้จะมีการลดราคา การที่ไม่สามารถขึ้นราคาให้สอดคล้องกับสภาวะเงินเฟ้อมักทำให้กำไรลดลงอย่างมาก ดังนั้น บริษัทควรใช้กลยุทธ์ราคาที่นำเชื่อถือและสอดคล้องกับสภาวะที่เป็นจริงของตลาด บริษัทควรปรับราคาให้สูงขึ้นทีละน้อยแต่สม่ำเสมอ วิธีนี้ทำให้ผู้บริโภคไม่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลง การขึ้นราคาเหมาะที่จะทำที่สุดหลังจากช่วงที่มียอดขายสูงสุด หรือช่วงก่อนวันหยุดตามเทศกาล เพื่อจะได้ไม่เป็นที่สังเกตของผู้ซื้อ

ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคชั้นนำอย่างบริษัทยูนิลีเวอร์ (Unilever) และบริษัทพรอกเตอร์แอนด์แกมเบิล (Procter & Gamble) พบว่าการรักษาส่วนแบ่งตลาดในซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากผู้บริโภคหันมาใช้ผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์²⁶ ซึ่งมีราคาถูกกว่า (ดูตารางที่ 14.1) สิ่งที่เกิดขึ้นนี้ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการเพิ่มจำนวนขึ้นของร้านค้าประเภทขายต่ำกว่าราคาตลาด เช่น ร้านลิเดิล (Lidl) ที่ถือกำเนิดขึ้นในประเทศเยอรมนี และขยายตัวสู่ประเทศฝรั่งเศสรวมทั้งประเทศต่างๆ ในแถบยุโรป ทำให้บริษัททั้งสองต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากเพื่อส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลให้กำไรลดลง

ในผลิตภัณฑ์บางประเภท ผู้บริโภคมองเห็นประโยชน์ในด้านการตอบสนองต่อความรู้สึก ซึ่งทำให้พวกเขายังคงซื้อผลิตภัณฑ์เหล่านั้นอยู่ เช่น บรรดาชายหนุ่มยังซื้อลินซ์ (Lynx) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ระงับกลิ่นกายของยูนิลีเวอร์ หรือที่เรียกกันว่าแอกซ์ (Axe) เนื่องจากเชื่อว่าผลิตภัณฑ์นี้จะช่วยเพิ่มเสน่ห์ทางเพศให้กับพวกเขาได้

ตาราง 14.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์แฮนด์แบรนด์ที่มีการเติบโตสูงสุด

	ร้อยละของการเติบโต	ร้อยละของส่วนแบ่งตลาด
นมเปรี้ยวพร้อมดื่ม	38	8
เครื่องดื่มน้ำให้พลังงานสำหรับผู้เล่นกีฬา	33	6
ลิปสติก / ลิปมัน	26	2
ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดผิวหน้า	21	6
อาหารเด็ก	20	1
ผลิตภัณฑ์ให้ความชุ่มชื้นแก่ผิวหน้า	20	2
อาหารสำเร็จรูป	20	51
อายแชโดว์	19	3
น้ำมันปรุงอาหาร	16	21
นมปรุงแต่ง	13	14

การปลอมแปลง

สิ่งของที่อยู่ในพิพิธภัณฑ์มูเซ เดอ ลา ก็องเตรอฟาซง (Musée de la Contrefaçon) แห่งกรุงปารีส เป็นของปลอมต่างๆที่มีในยุคแรกของโลก เช่น ของปลอมซึ่งพบในปีที่ 27 ก่อนคริสตศักราช ที่เมืองอาร์ล (Arles) ซึ่งอยู่ทางตอนใต้ของฝรั่งเศส เป็นขวดไวน์ 4 ใบประทับตราว่า ลัสซียุส 1100²⁷ (MC Lassius) ซึ่งเป็นไวน์ที่มีชื่อเสียงในสมัยนั้น แต่มีอยู่ 3 ขวดที่เป็นของปลอม ผู้ปลอมแปลงต้องการให้คนเข้าใจว่า ไวน์ของพวกเขาเป็นของแท้เพื่อจะได้ขายในราคาแพง

การปลอมแปลงอยู่กับมนุษย์มานานแล้ว แต่โลกาภิวัตน์ทำให้ปัญหาเรื่องนี้กลายเป็นเรื่องที่น่ากังวล ข้อมูลจากพิพิธภัณฑ์มูเซ เดอ ลา ก็องเตรอฟาซง แสดงให้เห็นว่าสินค้าปลอม 1 กิโลกรัมมีมูลค่าสูงกว่ากัญชา 1 กิโลกรัมถึง 8 เท่า ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าสิ่งใดให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า

จากตัวเลขของหอการค้าระหว่างประเทศ (The International Chamber of

Commerce) ซึ่งมีเว็บไซต์ คือ www.iccwbo.org พบว่า ร้อยละ 7 ของการค้าโลกเป็นการค้าขายผลิตภัณฑ์ปลอมแปลง ซึ่งมีมูลค่า 350,000 ล้านดอลลาร์ อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบ ได้แก่ ผู้ผลิตซอฟต์แวร์ รถยนต์และชิ้นส่วนของเครื่องบิน เกษตรกรรม และผลิตภัณฑ์ที่ขายได้รวดเร็ว (FMCG) เช่น อาหาร เครื่องดื่ม ยาสูบ เสื้อผ้า และผลิตภัณฑ์เพื่อการดูแลรักษาร่างกาย การปลอมแปลงเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะกับบริษัทที่เป็นเจ้าของตราผลิตภัณฑ์ชื่อดังที่วางขายในแถบอเมริกาใต้ ยุโรปตะวันออก และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัญหาเช่นนี้ยังสามารถเกิดขึ้นเช่นกันในทวีปยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา โดยประเทศสหรัฐอเมริกานับว่าเป็นผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ปลอมแปลงรายใหญ่แห่งหนึ่ง²⁸

บริษัทที่ผลิตภัณฑ์ถูกปลอมแปลงนั้น เสี่ยงต่อการสูญเสียทั้งรายได้และชื่อเสียง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ปลอมหลายรายี่ห้อมีคุณภาพต่ำ

บริษัทซอฟต์แวร์และบริษัทบันทึกเสียงประสบปัญหาในเรื่องการลอกเลียนแบบเช่นเดียวกัน จากข้อมูลขององค์กรไอเอฟพีไอ (IFPI) ซึ่งเป็นตัวแทนบรรดาบริษัทบันทึกเสียงจากทั่วโลก พบว่า ใน พ.ศ. 2545 มีการละเมิดลิขสิทธิ์ด้านเพลงเป็นมูลค่า 4,600 ล้านดอลลาร์ ซึ่งสูงจากปีพ.ศ. 2544 ถึงร้อยละ 7 ได้มีการประมาณการไว้ว่า หนึ่งในสามของซีดีเพลงเป็นของลอกเลียนแบบอย่างผิดกฎหมาย

การละเมิดลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ถือเป็นเรื่องปกติ จากการคาดการณ์ของบริษัทปิซิเนสซอฟต์แวร์อัลไลแอนซ์ (Business Software Alliance) หรือ บีเอสเอ (BSA) นั้น การลอกเลียนแบบโปรแกรมทางธุรกิจอย่างผิดกฎหมาย ทำให้อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ในประเทศสหรัฐอเมริกาเสียหายประมาณ 11,000 ล้านดอลลาร์ และยังพบอีกว่า เกินกว่าครึ่งของผู้ใช้เว็บได้ดาวน์โหลดซอฟต์แวร์อย่างผิดกฎหมาย โดยมักใช้โปรแกรม เพียร์ทูเพียร์²⁹ (Peer to Peer) หรือพีทูพี (P2P) อย่างเช่น คาซา (Kazaa) เป็นต้น คดีในชั้นศาลของบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์อย่างแนปสเตอร์ (Napster) เมื่อปี พ.ศ. 2544 นับเป็นชัยชนะอันสำคัญในการฟ้องร้องผู้ลักลอบใช้ซอฟต์แวร์แลกเปลี่ยนไฟล์อย่างผิดกฎหมาย แต่การใช้ซอฟต์แวร์ดังกล่าวไม่ได้ลดน้อยลง และคาดว่ามีผู้ใช้โปรแกรมคาซาถึง 300 ล้านคนทั่วโลก ในขณะที่ผู้ประกอบอุตสาหกรรมเพลงและซอฟต์แวร์กำลังติดตามการปลอมแปลงอย่างเข้มงวด แต่ผลิตภัณฑ์ปลอมแปลงก็ไม่ได้ลดน้อยลง

ประเทศที่มีการกระทำผิดกฎหมายในเรื่องการลอกเลียนแบบมากที่สุดประเทศหนึ่ง คือ ประเทศจีน ข้อมูลจากศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนา (Development Research Centre) ซึ่งเป็นสถาบันที่อยู่ภายใต้การดูแลของสภาแห่งชาติจีน (Chinese State Council) แสดงให้เห็นว่า การปลอมแปลงในประเทศจีนเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าถึง 16,000 ล้านดอลลาร์ นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มผู้

กระทำผิดกฎหมายด้านการปลอมแปลงรายอื่นๆ ได้แก่ ปากีสถาน ฟิลิปปินส์ ยุโรปตะวันออก และแอฟริกาเหนือ

บันทึกกรณีศึกษา : ชัยชนะเหนือผู้ปลอมแปลง

การชนะคดีของบริษัทแกรนด์เมโทรโพลิแทน (Grand Metropolitan) ทำให้ศาลสั่งทำลายเหล้าขวดก๊ายี่ห้อสมิรโนฟสกายา (Smirnovskaya) จำนวน 100,000 ขวด ที่เมืองเซนต์ปีเตอส์เบิร์ก (St. Petersburg) บริษัทดังกล่าวนี้ ได้ดำเนินการฟ้องร้องอย่างต่อเนื่องต่อผู้ปลอมแปลงซึ่งทำการผลิตขวดก๊ายที่มีตรารูปมงกุฎและโลโก้ รวมทั้งลักษณะต่างๆคล้ายกับของสมิรโนฟฟ์ (Smirnoff) และตั้งชื่อหลากหลาย เช่น เซลิกอฟฟินด์ โรมานอฟฟ์ (Selikoff and Romanoff) ในระยะเวลาหนึ่งปี บริษัทสามารถฟ้องผู้ลอกเลียนแบบได้ถึง 50 ราย

จอห์นนี่วอล์กเกอร์ (Johnnie Walker) ซึ่งเป็นวิสกี้ที่ผลิตโดยบริษัทยูไนเท็ด ดิสทิลเลอร์ส (United Distillers) มักถูกปลอมแปลงโดยใช้ชื่อว่า จอห์นนี่ฮอว์เกอร์ (Johnnie Hawker) โจเวอร์กเกอร์ (Joe Worker) และจอห์นนี่แบล็ค (Johnny Black) ซึ่งส่วนใหญ่ติดฉลากสีแดงและดำที่ดูคล้ายจอห์นนี่วอล์กเกอร์

จากข้อมูลของยูไนเท็ด ดิสทิลเลอร์ส พบว่า วิสกี้ปลอมยี่ห้อจอห์นนี่วอล์กเกอร์อาจมีส่วนผสมที่มาจากวิสกี้ที่ผลิตในสกอตแลนด์ร้อยละ 3 ที่เหลือเป็นวิสกี้ท้องถิ่นที่ไม่ปรากฏแหล่งที่มา

ปัจจุบัน บริษัทผู้ผลิตวิสกี้ เช่น แกรนด์เมโทรโพลิแทน (Grand Metropolitan) อัลไลด์ลีออนส์ (Allied Lyons) และกินเนส (Guinness) ต่างแลกเปลี่ยนข้อมูลแก่กันในเรื่องเกี่ยวกับผู้ปลอมแปลง ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัท

การเลียนแบบ

การปลอมแปลง (ดังรายละเอียดข้างต้น) เป็นเรื่องผิดกฎหมาย แต่การเลียนแบบนั้น แทบทุกประเทศไม่ถือว่าเป็นผิดกฎหมาย ซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆผลิตผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์ซึ่งเลียนแบบผลิตภัณฑ์ของผู้นำตลาด ข้อมูลจากการสำรวจโดยบริษัทเวอร์ดิคทีรีเซิร์ช (Verdict Research) พบว่า มากกว่าครึ่ง (ร้อยละ 57) ของผู้บริโภคในประเทศสหราชอาณาจักรเห็นว่า ผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์มีคุณภาพใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์ชั้นนำ บรรดาผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ชั้นนำต่างร้องเรียนว่า

ซูเปอร์มาร์เก็ตเหมือนพวกกาฝากที่ไม่ต้องลงทุนในการสร้างตรา ซูเปอร์มาร์เก็ตโต้แย้งว่า พวกเขา กำลังเสนอทางเลือกแก่ลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์ที่ราคาถูกลงและมีคุณภาพ ไม่มีใครบังคับให้ผู้ บริโภคซื้อผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์เหล่านี้

อย่างไรก็ตาม นิตยสารโกรเซอร์ (The Grocer magazine) ชี้ให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ เฮาส์แบรนด์ของเทสโก้ (Tesco) นั้น เลียนแบบผลิตภัณฑ์ชั้นนำอย่างชัดเจน บริษัทวอล์กเกอร์ส (Walkers) ไม่พอใจกับการที่เทสโก้เลียนแบบมันฝรั่งทอดกรอบยี่ห้อเซนเซชันส์ (Sensations) ของ บริษัท โดยใช้รูปแบบบรรจุภัณฑ์และรูปภาพที่เหมือนกัน อย่างเช่น รูปมันฝรั่งบนฉากหลังที่เป็น ภาพชนบท

ผลการวิจัยของบริษัทนอป (NOP) แสดงให้เห็นว่า หนึ่งในห้าของผู้บริโภคซื้อ ผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์โดยไม่ตั้งใจ องค์การบริติชแบรนด์สกรุป (British Brands Group) ซึ่งเป็น ตัวแทนเจ้าของตราผลิตภัณฑ์ทั้งหลายในประเทศอังกฤษ กำลังหาทางแก้กฎหมายเพื่อปกป้องตรา ผลิตภัณฑ์ของตนจากพวกที่ชอบเลียนแบบ และในแถบยุโรป เจ้าของตราผลิตภัณฑ์ได้ฟ้องร้องต่อ พวกที่ชอบเลียนแบบที่ผลิตสินค้าเฮาส์แบรนด์ได้สำเร็จด้วยข้อหาเลียนแบบผลิตภัณฑ์ทุก กระเบียดนิ้ว หรือพวกฉวยโอกาส

ในตลาดผลิตภัณฑ์ประเภทอื่นนั้น เมื่อบริษัทหนึ่งได้ริเริ่มทำผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้น ไม่นาน นักคู่แข่งรายต่างๆก็ทำการผลิตตาม อย่างเช่น การวิจัยและพัฒนาด้านเภสัชกรรมหลายเรื่องทำขึ้น เพื่อพัฒนายาที่คล้ายกับของคู่แข่ง

ชื่อตราผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องได้รับการปกป้องดูแลเป็นอย่างดี ในปี พ.ศ. 2541 คณะ กรรมการการค้าของสหพันธ์แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (US Federal Trade Commission) ได้ ออกระเบียบว่า ข้าวที่ปลูกในประเทศสหรัฐอเมริกาสามารถติดฉลากว่า *บาสมาติ (basmati)* ได้ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องจากคนอเมริกันมองว่า ข้าวบาสมาติเป็นชื่อสามัญ³⁰ และการร้องเรียนของคน อินเดียที่มีต่อเรื่องดังกล่าวนี้ยังไร้ผล ปัจจุบันชาวอินเดียมีการต่อสู้อย่างจริงจัง เพื่อปกป้องข้าว ของพวกเขา ซึ่งเชื่อกันว่าเป็นข้าวที่มีคุณสมบัติเฉพาะ มีกลิ่นหอมและลูกค้านิยมเป็นพิเศษ เนื่องจากปลูกได้เฉพาะในบางพื้นที่ของทวีปเอเชีย กฎระเบียบในประเทศสหรัฐอเมริกาแตกต่างไป จากประเทศสหราชอาณาจักรและประเทศซาอุดีอาระเบีย ซึ่งกำหนดว่าเฉพาะข้าวที่ปลูกในอินเดีย เท่านั้นที่สามารถเรียกว่า *บาสมาติ* ได้ ในปัจจุบันชาวอินเดียตั้งความหวังไว้ว่า องค์การการค้า โลก (World Trade Organization) หรือ ดับเบิลยูทีโอ(WTO) จะเปลี่ยนกฎระเบียบระหว่าง ประเทศเพื่อปกป้องไม่ให้ข้าวบาสมาติกลายเป็นชื่อสามัญ ตัวอย่างที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่า บริษัทต่างๆ (หรือแม้กระทั่งประเทศต่างๆ) อาจสูญเสียสิทธิพิเศษในชื่อตราผลิตภัณฑ์ ถ้าไม่มีการ

ปกป้องอย่างเข้มงวด

ศาลอุทธรณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตัดสินว่า มีดสวิสส์อาร์มี (Swiss army) อาจผลิตจากประเทศใดก็ได้ ข้อกำหนดดังกล่าวทำให้บริษัทเวนเจอร์ (Wenger) และบริษัทวิกโตรินอกซ์ (Victorinox) ซึ่งเป็นผู้ผลิตมีดในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ต้องสูญเสียรายได้อย่างมาก มากกว่าครึ่งของผู้บริโภคในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ซื้อ มีดพกซึ่งมีตราจากบาทสีแดง ต่างคิดว่าตนเองได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ แต่ที่จริงแล้ว พวกเขาอาจซื้อ มีดคุณภาพต่ำที่ผลิตจากประเทศจีน ซึ่งมีราคาเพียงหนึ่งในห้าของราคาขาย และขายได้มากกว่ามีดจากสวิตเซอร์แลนด์เท่าๆถึงสามเท่า

ความล้มเหลวทางการตลาดที่เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทกรณีสมรรถนะ³¹ ของผลิตภัณฑ์ต่ำ

ปัญหาที่เราได้อภิปรายจนถึงขณะนี้เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อแม้กระทั่งบริษัทที่มีความเป็นเลิศทางการตลาด

ในส่วนของไปของบทนี้ เราจะพิจารณาถึงวิธีการป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้ แต่ปัญหาด้านการตลาดหลายๆเรื่อง เกิดจากความผิดพลาดทางการตลาดของบริษัทเอง เราจะพิจารณาปัญหาเหล่านี้กันต่อไป โดยเริ่มจากเรื่องสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ต่ำ

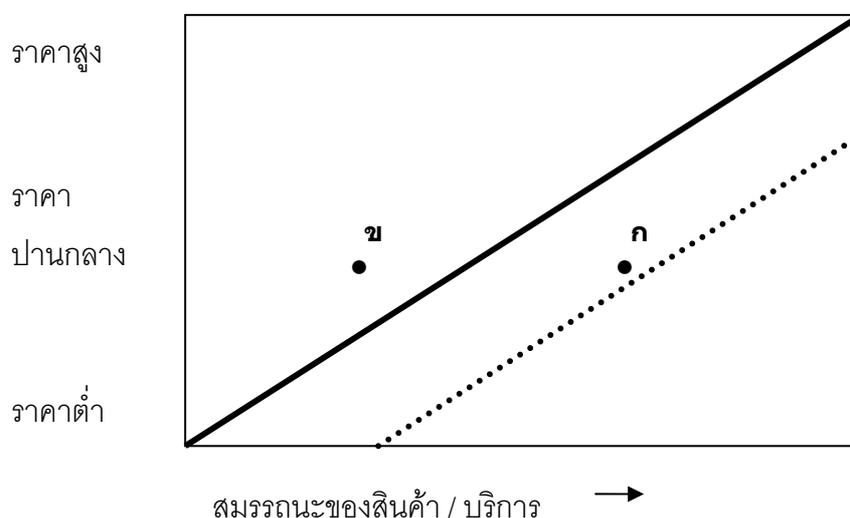
ผู้บริโภคทั่วไปจะเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีสมรรถนะดีกว่าผลิตภัณฑ์อื่นๆ และบริษัทที่ขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวก็จะกลายเป็นผู้นำตลาดได้ในที่สุด สมรรถนะหมายถึง บริษัทสามารถให้สิ่งที่แตกต่างกันแก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่ม เช่น พลังทำความสะอาด ความเร็วของการทำงาน ความน่าเชื่อถือ หรือการให้บริการลูกค้า

การกำหนดสมรรถนะของผลิตภัณฑ์เชิงเปรียบเทียบ

จากรูปที่ 14.2 เราสามารถแบ่งราคาผลิตภัณฑ์ออกได้เป็นสามกลุ่ม คือ ผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ ราคาปานกลาง และราคาสูง ผู้บริโภคที่ต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีสมรรถนะที่ดีกว่าก็ต้องจ่ายเงินจำนวนมากกว่า เพื่อซื้อผลิตภัณฑ์นั้นๆ แต่ไม่ใช่ว่าผู้บริโภคทุกคนต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีสมรรถนะสูงเสมอไป บางคนก็พอใจที่จะขับรถเฟียต (Fiat) คันเล็กๆ มากกว่ารถเมอร์เซเดส (Mercedes) คันใหญ่ ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาต่ำเป็นบ่อเกิดของตลาดอย่างสายการบินราคาประหยัด ซึ่งมีผู้ให้บริการ เช่น บริษัท ไรอันแอร์ (Ryanair) และบริษัทอีซีเจ็ต (easyJet)

เส้นทแยงมุมที่เป็นเส้นหนาในรูปที่ 14.2 แสดงถึงสมรรถนะของตลาดโดยเฉลี่ย ผลิตรภัณฑ์ ก เป็นผลิตรภัณฑ์ที่ให้คุณค่าสูงกว่าราคา ผลิตรภัณฑ์อื่นๆที่อยู่ด้านขวาของเส้นหนาก็เป็นไปในทำนองเดียวกัน ผลิตรภัณฑ์ ข เป็นผลิตรภัณฑ์ที่ให้คุณค่าต่ำกว่าราคา ผลิตรภัณฑ์อื่นๆที่ตกอยู่ด้านซ้ายของเส้นก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน

สมรรถนะพัฒนาได้ตลอดเวลา (แสดงด้วยเส้นประ) การที่จะนำเสนอผลิตรภัณฑ์ที่คุ้มกับค่าของเงินที่ผู้บริโภคจ่ายไปนั้น รูปแบบผลิตรภัณฑ์จะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มิฉะนั้น บริษัทที่ครั้งหนึ่งเคยเป็นผู้นำตลาดก็อาจกลายเป็นผู้ล่าหลังได้อย่างรวดเร็ว



รูปที่ 14.2 ราคาเทียบกับสมรรถนะ

บริษัทเวิร์ดเพอร์เฟกต์ (Wordperfect) : จากผู้นำสู่ผู้ล่าหลัง

แทบไม่น่าเชื่อว่า บริษัทเวิร์ดเพอร์เฟกต์นั้น ครั้งหนึ่งเคยเป็นผู้นำตลาดซอฟต์แวร์ด้านเวิร์ดโพรเซสซิง³² (Word Processing) ด้วยส่วนแบ่งตลาดมากกว่าร้อยละ 40 ในขณะที่ซอฟต์แวร์ด้านเวิร์ดโพรเซสซิงของบริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) นั้น ครองตลาดน้อยกว่าร้อยละ 20 ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2533 สองปีต่อมา สถานภาพของบริษัทสองแห่งนี้ก็กลับสวนทางกัน เนื่องจากบริษัทไมโครซอฟท์ได้เริ่มนำซอฟต์แวร์ด้านเวิร์ดโพรเซสซิงแบบมีไอคอน³³ (icon) ซึ่งง่ายต่อการใช้งานออกสู่ตลาด

ไมโครซอฟท์ปรับเปลี่ยนซอฟต์แวร์ด้านเวิร์ดที่ใช้กับระบบปฏิบัติการวินโดวส์³⁴ (Word for Windows) ให้ก้าวหน้าขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยทำให้ใช้งานง่ายขึ้นอย่างมาก และให้เครื่อง

คอมพิวเตอร์ทำงานต่างๆแทน ผู้ใช้งานไม่ต้องจำรายการคำสั่งต่างๆที่จะต้องป้อนเข้าสู่ระบบเพื่อให้เครื่องคอมพิวเตอร์ทำงานอีกต่อไป แต่เปลี่ยนเป็นใช้เมาส์คลิกที่บริเวณไอคอนแทน การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เป็นเรื่องที่แทบไม่มีใครคาดคิด ไมโครซอฟท์ได้นำเทคนิคดังกล่าวนี้จากบริษัทแอปเปิล (Apple) ซึ่งได้เรียนรู้มาจากบริษัทซีรอกซ์ (Xerox) มาอีกทอดหนึ่ง

หลังจากนั้น เวิร์ดเพอร์เฟกต์ได้เปิดตัว เวิร์ดเพอร์เฟกต์ที่ใช้กับระบบปฏิบัติการวินโดวส์รุ่นทดลองใช้³⁵ (bug-ridden WordPerfect for Windows) แต่บริษัทยังขาดส่วนประกอบที่สามารถใช้งานกับวินโดวส์ออฟฟิศ นอกจากนี้ ไมโครซอฟท์ยังได้ปิดกั้นรหัสที่เข้าสู่ระบบวินโดวส์อีกด้วย ทำให้คู่แข่งรายต่างๆไม่สามารถเชื่อมเวิร์ดเพอร์เฟกต์เข้าไปยังระบบปฏิบัติการดังกล่าวได้ นักวิจารณ์บางคนกล่าวหาว่า ไมโครซอฟท์เล่นไม่ซื่อเพื่อเอาชนะคู่แข่ง พวกเขาบอกว่า ระบบปฏิบัติการของไมโครซอฟท์ จะทำให้ซอฟต์แวร์ที่ไม่ใช่ของไมโครซอฟท์ไม่ทำงาน หรือมีหน้าต่างรายงานความผิดพลาดปรากฏขึ้น ทำให้ผู้ใช้งานคิดว่า ผลิตภัณฑ์ของไมโครซอฟท์เท่านั้นที่เข้ากับเครื่องพีซีได้

ความผิดพลาดที่ใหญ่ยิ่งกว่าคือ การที่บริษัทโนเวลล์ (Novell) ซื้อเวิร์ดเพอร์เฟกต์เป็นเงินจำนวนมหาศาลถึง 1,000 ล้านดอลลาร์ในปี พ.ศ. 2537 ซึ่งเป็นช่วงที่ยอดขายของเวิร์ดเพอร์เฟกต์ตกฮวบ สองปีหลังจากนั้น โนเวลล์ก็ขายโปรแกรมดังกล่าวให้แก่บริษัทโคเรล (Corel)

เรื่องราวที่เกิดขึ้นให้บทเรียนหลายประการ โดยย้ำเตือนเราว่า นวัตกรรมสามารถพลิกผันตลาดได้ ผู้ที่ปกป้องตลาดของตนเองไว้ได้ก็จะสามารถควบคุมตลาดได้ และผลิตภัณฑ์ต้องมีคุณภาพดีเพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า นักคิดค้นนวัตกรรมที่คิดสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง สามารถก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรุนแรงแก่คู่แข่งชั้นได้ ทั้งด้วยวิธีการที่ถูกต้องหรือวิธีการที่สกปรก

การส่งเสริมการตลาดที่ไม่ได้ผล

ธุรกิจบริการมีแนวโน้มที่จะหยุดกิจกรรมส่งเสริมการขายเมื่อบริษัทมีรายได้ที่สม่ำเสมอ การตลาดเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเห็นว่ารายได้ของบริษัทกำลังลดลง เหตุการณ์เช่นนี้ทำให้เกิดกิจกรรมการตลาดที่มีทั้ง รุ่งเรืองและซบเซา เราอาจเห็นเรื่องทำนองนี้ในบริษัทด้านวิศวกรรม เมื่อบริษัทเผชิญกับคำสั่งซื้อที่ลดลงของลูกค้า

การส่งเสริมการตลาดควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ต้องทำให้ลูกค้ารายใหม่รู้จักผลิตภัณฑ์ และต้องทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ไม่ยอมเปลี่ยนไปซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น ราคาผลิตภัณฑ์ยัง

แพงมากเท่าไร ก็ยิ่งใช้เวลานานกว่าจะได้ลูกค้า และยิ่งมีความจำเป็นต้องส่งเสริมการตลาดที่ยาวนานขึ้น ในตลาดที่คู่แข่งทำการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์อยู่นั้น บริษัทต้องรักษา *ส่วนแบ่งของเสียงในตลาด*³⁶ (share of voice) ไว้ได้อย่างพอเพียง หากไม่ต้องการให้ลูกค้าหนีหายไป

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

บริษัทต่างๆ ตกอยู่ในภาวะความเสี่ยงจากการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เนื่องจาก

- การกล่าวอ้างเกินจริง ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดหวัง สร้างศัตรู และการกระทำที่ไม่อาจคาดคิด
- หยุดการนำเสนอโฆษณาที่ดีไปในขณะที่ลูกค้าเริ่มจำโฆษณาเหล่านั้นได้
- ขาดจุดเน้นและขาดความต่อเนื่องในการนำเสนอคุณสมบัติสำคัญของผลิตภัณฑ์
- ไม่เข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า
- มุ่งสร้างโฆษณาที่ชนะการแข่งขันแต่ไม่ชนะใจลูกค้า
- ขาดการตรวจสอบผลของโฆษณา บริษัทจึงไม่อาจทราบได้ว่ากิจกรรมโฆษณาที่ทำไปนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ และสื่อใดให้ผลดีที่สุด
- ขาดการใช้ประโยชน์จากสื่อที่มีทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการทำตลาดผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (online marketing) และการตลาดแบบบอกต่อ (viral marketing)

ปัญหาในการสร้างตราผลิตภัณฑ์

บริษัทโฆษณามักทำหน้าที่ส่งเสริมตราผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่นๆ ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้า แต่กลับประสบความสำเร็จล้มเหลวในการส่งเสริมตราผลิตภัณฑ์ของตนเอง จากงานวิจัยพบว่า มากกว่าร้อยละ 25 ของนักโฆษณาชื่อดังแทบจะไม่มีใครรู้จักบริษัทโฆษณาขนาดใหญ่เลย ยกเว้นบริษัท

ซาทชีแอนด์ซาทชี (Saatchi and Saatchi)

ในตลาดอุตสาหกรรมอื่นๆ ก็มีเหตุการณ์ลักษณะเดียวกันนี้ อย่างในธุรกิจการก่อสร้างซึ่งประกอบไปด้วยผู้ส่งวัตถุดิบหลายพันราย ซึ่งมีตั้งแต่กระเบื้องปูหลังคาจนถึงพรมปูพื้น ผู้ซื้อรู้จักเพียงชื่อตราของผู้นำตลาดเท่านั้น

ความล้มเหลวต่อการจดจำชื่อตรามักเกิดจากการส่งเสริมที่ไม่ได้ผลหรือสมรรถนะของ

ผลิตภัณฑ์ต่ำ (ดังที่กล่าวไปแล้ว) แต่การมีชื่อตราที่มีชื่อเสียงและติดตลาดอย่างเดียวก็น่าไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัทรอดพ้นจากปัญหาด้านการตลาดไปได้ ดังที่แสดงในบันทึกกรณีศึกษาต่อไปนี้

บันทึกกรณีศึกษา: เมื่อผลิตภัณฑ์ชื่อดังถูกโจมตีอย่างรุนแรงจากบริษัทที่ไม่มีชื่อเสียง

ผู้บริโภคทุกคนรู้จักบริษัทโคคา-โคลา (Coca-Cola) แต่น้อยคนนักที่จะรู้จักบริษัทคอตตี³⁷ (Cott) คอตตีผลิตน้ำอัดลมที่เป็นสินค้าแฮสท์แบรนด์แก่ซูเปอร์มาร์เก็ต ในปี พ.ศ. 2534 บริษัทนี้ได้เริ่มนำผลิตภัณฑ์ต่างๆออกขายอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ตราของซูเปอร์มาร์เก็ตในแคนาดา ตั้งแต่นั้นมา คอตตีได้ครอบครองตลาดน้ำอัดลมที่ขายตามร้านค้าปลีกต่างๆในแคนาดา ด้วยสัดส่วนร้อยละ 20 โดยโคคา-โคลาถูกเบียดไปอยู่ในอันดับสามของตลาดน้ำอัดลมที่ขายดี

ในประเทศสหราชอาณาจักรนั้น โคคา-โคลามีสัดส่วนตลาดร้อยละ 60 ของยอดขายในซูเปอร์มาร์เก็ต โดยมากกว่าเป๊ปซี่โคลา ซึ่งมีสัดส่วนตลาดอยู่ร้อยละ 20 และมากกว่าน้ำอัดลมแฮสท์แบรนด์ ซึ่งมีสัดส่วนตลาดอยู่ร้อยละ 10 จึงไม่น่าแปลกใจเลยว่า เหตุใดคอตตีจึงหาทางตีตลาดที่สามารถสร้างผลกำไรอย่างไร้ที่ติในตลาดในประเทศสหราชอาณาจักร

เซนส์เบอร์รี่ (Sainsbury's) ซึ่งเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตระดับแนวหน้าของประเทศสหราชอาณาจักร ได้นำเอาวิธีของคอตตีมาใช้ โดยนำคลาสสิกโคลา (Classic Cola) ออกสู่ตลาด ซึ่งบริษัทกล่าวอ้างว่าเป็นเครื่องดื่มที่มีรสชาติดีกว่าเครื่องดื่มแฮสท์แบรนด์ที่มีอยู่เดิมของซูเปอร์มาร์เก็ต และขายในราคาแพง แต่ยิ่งถือว่าราคาถูกกว่าโคคา-โคลา เซนส์เบอร์รี่ทำกำไรได้อย่างมหาศาลจากคลาสสิกโคลา แต่โดยรวมแล้ว โคคา-โคลามีรายได้ลดลงไม่มากนัก เนื่องจากยอดขายในซูเปอร์มาร์เก็ตคิดเป็นสัดส่วนเพียงเล็กน้อยของรายได้ทั้งหมด อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดขึ้นแสดงให้เห็นว่า บริษัทจะเกิดความเสียหายหากพึ่งพิงเฉพาะประโยชน์ที่ไม่ได้มาจากตัวผลิตภัณฑ์³⁸ เป็นหลัก เช่น ชื่อตราผลิตภัณฑ์ หรือความเชี่ยวชาญด้านโฆษณา เพราะถ้าลูกค้าพบว่า บริษัทอื่นขายผลิตภัณฑ์ที่มีสมรรถนะเท่าเทียมกันแต่ราคาถูกกว่า พวกเขาก็จะไม่ซื้อผลิตภัณฑ์ที่จัดเป็นตราชั้นนำในกลุ่มนั้น แม็กคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการกล่าวว่า การขายในตลาดผู้บริโภคไม่ประสบความสำเร็จ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการทบทวนการดำเนินงาน

ร้อยละ 42 ของยอดขายที่คอตตีได้นั้น มาจากลูกค้าเพียงรายเดียว คือ บริษัทยักษ์ใหญ่อย่างวอล-มาร์ต (Wal-Mart) ซึ่งทำให้คอตตีไม่มีความมั่นคง และมีบางสิ่งที่เราจะอภิปรายกันในตอนต่อไป

นวัตกรรมที่มีประสิทธิผล

ไม่ว่าในตลาดประเภทใดก็ตาม จะมีบริษัทอยู่ 2 ประเภท คือ บริษัทที่เป็นผู้นำ และผู้ล่าหลัง (ดูในตารางที่ 14.2) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการลองความคิดใหม่ๆ อยู่อย่างสม่ำเสมอ นำผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกสู่ตลาด และมองหาวิธีใหม่เพื่อดึงดูดลูกค้า ผู้ล่าหลังมักจะคอยเลียนแบบหลังจากผู้นำได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง แต่จะเห็นได้ไม่ยากว่าใครเป็นผู้ขับเคลื่อนตลาด ผู้ล่าหลังมักประสบกับความล้มเหลวในภายภาคหน้าจากการขาดความคิดสร้างสรรค์และขาดพลังในการริเริ่ม

ตาราง 14.2 ผู้นำและผู้ล่าหลัง

ผู้นำ	ผู้ล่าหลัง
สร้างสรรค์สิ่งใหม่	ทำตาม
ทำผลิตภัณฑ์ที่น่าสนใจ	ทำผลิตภัณฑ์ เลียนแบบ
เน้นกลยุทธ์	เน้นกลยุทธ์
บริหารเพื่ออนาคต	บริหารแค่ให้อยู่รอด

ตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอยู่โดยตลอด ไม่เว้นแม้แต่ในตลาดที่เป็นแนวอนุรักษ์นิยม เนื่องจากตลาดต้องได้รับผลกระทบจากวัฏจักรธุรกิจ กล่าวคือ มีการเติบโต ขยายตัว และตกต่ำ คอรันเฟลกส์ (Cornflakes) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมานานแล้ว และยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นนำของบริษัทเคลลอกก์ (Kellogg's) ปัจจุบันผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์ต่างๆ มูสลีส (mueslis) และอาหารเข้าแบบใหม่ๆ ได้เข้ามาแข่งขันกับคอรันเฟลกส์ ซึ่งในจำนวนนี้ มีหลายผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยเคลลอกก์

เคลลอกก์ต่างกับผู้นำตลาดส่วนใหญ่ คือ ยังคงรักษาความเป็นผู้นำตลาดไว้ได้ ในขณะที่ผู้นำตลาดรายอื่นๆ ประสบความสำเร็จน้อยกว่า ปัจจุบัน สายการบินรายใหญ่ดิ้นรนเพื่อแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัดอย่างบริษัทอีซีเจ็ต (easyJet) มาร์กแอนด์สเปนเซอร์ (Marks & Spencer) ประสบปัญหาอย่างหนักในเรื่องการขายผลิตภัณฑ์ที่ตกฐ่น ผู้นำตลาดโดยปรกติจะยึดติดกับสิ่งที่ทำให้ธุรกิจของพวกเขาประสบความสำเร็จ พวกเขาพยายามรักษา ยอดขาย ที่ได้จากผลิตภัณฑ์ที่ขายดีของพวกเขา สิ่งนี้เองที่ทำให้ผู้นำตลาดเสียที่แก่นวัตกรรมจากบริษัทเล็กๆ

ในบางครั้ง บริษัทจะประสบผลสำเร็จในการขายผลิตภัณฑ์ได้ เพราะมีการนำเสนอข้อดีใหม่ๆ อย่างเช่น ในตลาดผงซักฟอกที่เคยกล่าวถึงแล้วนั้น ผู้บริโภคอาจจะชอบการซักล้างที่เร็ว

ขึ้นความสามารถในการกำจัดสิ่งสกปรก หรือการต่อต้านแบคทีเรีย

โดยปกติแล้ว อายุของผลิตภัณฑ์เป็นตัวชี้วัดที่ดีตัวหนึ่ง ถ้าเกินกว่าครึ่งของยอดขายในบริษัทได้มาจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงมาห้าปีแล้ว แสดงว่าสายเกินไปแล้วที่จะทำการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์นั้น ดังแสดงในรูปที่ 14.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เกิดจากการวิจัยตลาด และต้องใช้ข้อมูลอย่างมากเพื่อการวิจัยตลาด

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

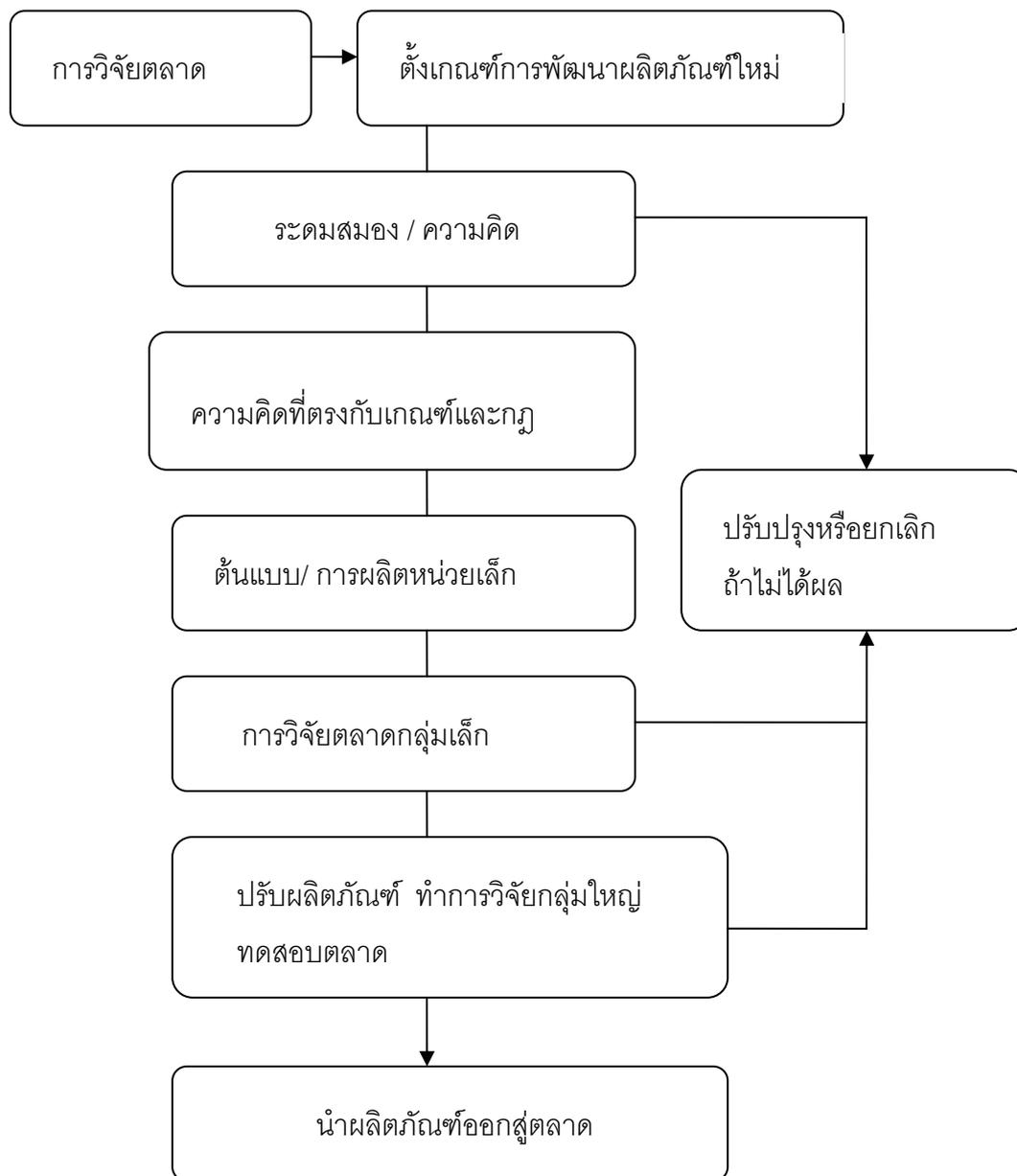
จากที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นของบทนี้ว่า บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการแห่งหนึ่ง พึ่งพิงเฉพาะผลิตภัณฑ์อย่างเดียวนั่นคือ การให้คำปรึกษาแก่บริษัทต่างๆที่กำลังดำเนินการเพื่อให้ได้ใบรับรองไอเอสโอ 9000³⁹ ที่ปรึกษาด้านการจัดการขายความคิดด้านการจัดการที่ทันสมัย แต่อุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ใดๆมักลดลงเมื่อเวลาผ่านไป เมื่ออุปสงค์ค่อยๆหายไป บริษัทก็ไม่มีอะไรจะขายอีกต่อไป

บริษัทต่างๆควรมุ่งเน้นเพื่อที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนทันสมัยไม่ควรละเลยความคิดใหม่ๆและเทคนิคใหม่ๆ ตลาดที่หยุดนิ่งหรือถึงจุดอิ่มตัวจะขาดความมั่นคงอย่างมาก เหมือนอย่างกรณีของโคคา-โคลา

ช็อกโกแลตมิลค์เทรย์ (Milk Tray) มีความเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของเจมส์บอนด์ (James Bond) มานานเกือบ 20 ปี ในตอนนั้น บริษัทแคดเบอรี (Cadbury) ตัดสินใจอย่างกล้าหาญที่จะลบภาพลักษณ์นี้ ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 13 ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการยอมรับเอาความเสี่ยง บางครั้งก็เป็นวิธีการเดียวที่จะฟื้นฟูตราผลิตภัณฑ์ หรือประสบความสำเร็จในธุรกิจใหม่

นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องที่ย่างเสมอไป เป็นเวลาหลายปีที่บริษัทวูลเวอร์ท (Woolworth) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้ค้าปลีกรายใหญ่ที่สุดของโลก ได้พยายามหาหนทางที่จะเอาชนะความตกต่ำของร้านขายผลิตภัณฑ์ราคาเดียว⁴⁰ (five-and-ten cent) ของบริษัท ซึ่งเป็นร้านที่ขายผลิตภัณฑ์ทั่วไปเมื่อนานมาแล้ว ในระหว่างปี พ.ศ. 2503 ถึง พ.ศ. 2512 วูลเวอร์ทได้พยายามพัฒนาร้านขายสินค้าเฉพาะด้านขึ้นมา และทำได้สำเร็จ โดยเปิดร้านขายรองเท้ากีฬาชื่อ ฟุตล็อกเกอร์ (Foot Locker) ในที่สุด เมื่อ พ.ศ. 2540 บริษัทได้ปิดห้างสรรพสินค้าวูลเวอร์ทในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีอยู่จำนวน 400 แห่ง และในปัจจุบันมีร้านฟุตล็อกเกอร์ ซึ่งเป็นร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ อยู่ 2,000 แห่งทั่วโลก ซึ่งขายรองเท้ากีฬาแก่ลูกค้าที่มีอายุระหว่าง 12-20 ปี ในประเทศสหราชอาณาจักรนั้น

ชื่อของมูลเวอร์ทที่บริษัทแม่ได้ขายไปในปี พ.ศ. 2525 ได้กลายเป็นธุรกิจร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทั่วไปซึ่งมีจำนวน 806 แห่งตั้งอยู่ตามถนนสายหลัก



รูปที่ 14.3 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ความผิดพลาดของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่นั้น ล้มเหลวได้ง่ายกว่าที่จะทำสำเร็จ ความผิดพลาดเกิดขึ้นเนื่องจากบริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคไม่ต้องการ ซึ่งมาจากการที่บริษัททำการวิจัยไม่ดีพอ ความล้มเหลวที่รู้จักกันดีในเรื่องนี้ คือ กรณีของรถสามล้อที่ขับเคลื่อนโดยพลังแบตเตอรี่ซีเอสของบริษัท เซอร์ไคลฟ์ซินแคลร์ (Sir Clive Sinclair) ผู้บริโภคพบว่า รถดังกล่าวไม่ปลอดภัยในการขับขึ้นท้องถนน เนื่องจากแล่นช้าและตัวถังรถต่ำเกินไป

แม้บริษัทใหญ่ๆ ก็ยังประสบปัญหา เมื่อบริษัทลีเวอร์บราเธอร์ (Lever Brothers) ได้เติมสารแมงกานีส (manganese) ลงในเพอร์ซิล (Persil) ซึ่งเป็นผงซักฟอกที่บริษัทผลิตขึ้น แล้วเรียกว่า พลังเพอร์ซิล ได้มีข่าวลือเกิดขึ้นว่า ผงดังกล่าวทำให้เสื้อผ้าเปื่อย สถาบันกูดเฮาส์คิปปิง (The Good Housekeeping Institute) ถอนคำรับรองผลิตภัณฑ์ และห้องปฏิบัติการอิสระ 8 แห่งเห็นพ้องต้องกันว่า ผงดังกล่าวทำลายเสื้อผ้าจริง ลีเวอร์บราเธอร์ได้ลดปริมาณสารแมงกานีสลงประมาณร้อยละ 80 แต่เหตุการณ์นี้ได้ทำให้กำไรของยูนิลีเวอร์ลดลงราว 57 ล้านดอลลาร์ ตัวเลขนี้ไม่รวมเงิน 200 ล้านดอลลาร์ที่ใช้ในการพัฒนาและใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อสินค้าที่มีมานาน 85 ปี อย่างเพอร์ซิลยังคงมีให้เห็นอยู่

ความผิดพลาดในผลิตภัณฑ์ใหม่ควรมีการตรวจสอบก่อนที่จะนำออกสู่ตลาด ผู้ผลิตชิปอย่างอินเทลยอมรับว่า ชิพเพนเทียม (Pentium chip) มีข้อบกพร่องที่ยังตรวจไม่พบ ซึ่งกระทบต่อความแม่นยำในการหารตัวเลข ผู้ที่ใช้งานทั่วไปจะไม่สามารถสังเกตเห็นความบกพร่องดังกล่าวได้ แต่บริษัทได้ประมาณการว่าจะมียอดขายชิปอยู่ที่ 7 ล้านชิ้นต่อปี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับความรุนแรงของปัญหา

บันทึกกรณีศึกษา : ความสำเร็จและความล้มเหลวของบารอน บิช (BARON BICH)

ผู้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่ประสบความสำเร็จที่สุดบางครั้งก็ยังล้มเหลว ตัวอย่างเช่น บารอน บิช (Baron Bich) มีชื่อเสียงในผลิตภัณฑ์ไฟแช็กบิก (Big lighter) ซึ่งเป็นไฟแช็กที่ใช้ครั้งเดียว มีดโกนที่ใช้ครั้งเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปากกาลูกกลิ้งบิกที่ใช้หมดแล้วทิ้ง ซึ่งขายได้วันละ 15 ล้านด้าม เมื่อบารอน บิช เสียชีวิตลงในปี พ.ศ. 2537 บริษัทของเขามีรายได้ 650 ล้านดอลลาร์ และเขายังเป็นเจ้าของ (ธุรกิจประเภทอื่น) ธุรกิจเสื้อผ้าสตรีที่ใหญ่ที่สุดในโลกในประเทศฝรั่งเศสและประเทศอิตาลี

แต่มีบางธุรกิจที่บิชทำไม่สำเร็จ เช่น เขาได้พยายามขายน้ำหอมบิกที่มีราคาไม่แพงในซูเปอร์มาร์เก็ต ร้านจำหน่ายหนังสือพิมพ์ และปั้มน้ำมัน แต่ก็ประสบกับความล้มเหลว สุดท้าย

บันทึกกรณีศึกษา : ความสำเร็จและความล้มเหลวของบารอน บิช (BARON BICH) (ต่อ)

เขาก็ตอนตัว หลังจากขาดทุนมา 3 ปี รวมเป็นเงิน 15 ล้านปอนด์
 การยอมเสี่ยงเข้าไปยังวงการแฟชั่นของเขา ด้วยการซื้อธุรกิจเสื้อผ้าจากกิลาโรช (Guy Laroche) ทำให้เขาขาดทุน 25 ล้านปอนด์ในระยะเวลาเพียงหนึ่งปี การขยายตัวสู่ธุรกิจกระดานเล่นวินด์เซิร์ฟทำให้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้นแก่บริษัทในเครือ ผลกระทบบางอย่างใช้เวลานานกว่าจะทำกำไร แม้ว่าบิชได้ซื้อบริษัทผลิตปากกาในประเทศสหรัฐอเมริกาชื่อ วอเตอร์แมน (Waterman) ในปี พ.ศ. 2500 แต่บริษัทไม่สามารถทำกำไรได้ จนกระทั่ง ปี พ.ศ. 2508 บิชยอมรับว่า ความล้มเหลวเป็นต้นทุนของนวัตกรรม และเขาจะไม่หยุดอยู่กับคำสรรเสริญที่ได้รับ แต่ได้พยายามอย่างต่อเนื่องที่จะเป็นผู้นำ

การพึ่งพิงรายได้จากลูกค้าเพียงไม่กี่ราย

บริษัทจำนวนมากอาศัยลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ราย ในบางบริษัทนั้น ร้อยละ 80 ของยอดขายได้มาจากร้อยละ 20 ของลูกค้า เช่น ตลาดสินค้าอุปโภคบริโภคในประเทศสหราชอาณาจักรมีซูเปอร์มาร์เก็ตแบบลูกโซ่ยักษ์ใหญ่ 5 รายครองตลาดอยู่ ดังนั้นอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปจึงจัดอยู่ในธุรกิจที่มีความเสี่ยงอย่างมากที่จะล้มหายไปจากตลาด ซึ่งจะส่งผลให้ยอดขายของผลิตภัณฑ์เฮาส์แบรนด์ต่างๆของซูเปอร์มาร์เก็ตดีขึ้น

อีกกรณีตัวอย่างคือ บริษัทโฆษณาแห่งหนึ่งในประเทศสหราชอาณาจักร ครึ่งหนึ่งของงานทั้งบริษัท ได้มาจากบริษัทอเมริกันเพียงบริษัทเดียว เมื่อลูกค้ารายนี้ย้ายกิจการที่อยู่ในประเทศสหราชอาณาจักร เจ้าของรายใหม่ตัดสินใจใช้จ่ายด้านส่งเสริมการตลาดน้อยลง ทำให้บริษัทโฆษณาแห่งนี้เกือบล้มละลาย

บริษัทจัดอันดับธุรกิจ แสตนด์ชาร์ตแอนด์พัวร์ส (Standard & Poors) หรือเอสแอนด์พี (S&P) กล่าวว่า ธนาคารยุโรปหลายแห่งพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เท่านั้น และเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้นกับธนาคารในประเทศเยอรมนี ประเทศอิตาลี และประเทศโปรตุเกส ในประเทศเยอรมนีนั้น รายได้จากลูกค้าชั้นนำ 20 อันดับแรกคิดเป็นร้อยละ 14 ของค่าเฉลี่ยของทุนของธนาคาร แต่ในประเทศอิตาลี และประเทศโปรตุเกส รายได้จากกลุ่มดังกล่าวคิดเป็นร้อยละ 10 เท่านั้น ตามข้อมูลของเอสแอนด์พีนั้น โดยเฉลี่ยแล้ว ร้อยละ 8 ของทุนในธนาคารชั้นนำของยุโรปหนึ่งร้อยอันดับแรกอาศัยรายได้จากลูกค้าเพียง 20 ราย ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 40 ของรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน ธนาคารที่อยู่ในความเสี่ยงสูงสุดคือ ธนาคารที่มุ่งให้บริการกลุ่มอุตสาหกรรมเฉพาะด้าน และ

ธนาคารที่เน้นการให้บริการด้านต่างๆของธนาคารแก่กลุ่มธุรกิจค้าส่งและกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งหากลูกค้าเหล่านี้ประสบปัญหา ธนาคารก็จะเกิดปัญหาตามไปด้วย

ตามความเห็นของเอสแอนด์พีนั้น กฎ ระเบียบในปัจจุบันที่กำหนดให้ธนาคารสำรองเงินไว้ร้อยละ10 ของทุนนั้นว่ายังไม่เพียงพอ

ความล้มเหลวด้านการกระจายสินค้า

บริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์มีชื่อเสียง โดยทั่วไปจะรู้ช่องทางทั้งหมดที่ขายผลิตภัณฑ์ของตน แต่บางบริษัทไม่ได้อยู่ในสถานะดังกล่าว หลายธุรกิจขายผลิตภัณฑ์แค่ในระดับภูมิภาค แม้ว่าจะมีผลิตภัณฑ์ซึ่งเหมาะที่จะขายได้ทั่วประเทศ บางบริษัทก็ขายเพียงระดับประเทศ แม้ว่าผลิตภัณฑ์ของพวกเขาสามารถขายได้ทั่วโลกก็ตาม มีหลายวิธีที่บริษัทสามารถขยายตลาดได้ เช่น โดยการเพิ่มพนักงานขาย ตัวแทน หรือโดยการส่งไปขายยังต่างประเทศ อีกหนทางหนึ่งคือ การให้แฟรนไชส์ (franchising) ซึ่งเราจะกล่าวในหน้าต่อไป

การให้แฟรนไชส์

การให้แฟรนไชส์ ก่อประโยชน์หลายประการแก่บริษัทที่มีผลิตภัณฑ์ระดับคุณภาพและมีมาตรฐานในการทำธุรกิจ บริษัทดังกล่าวสามารถเพิ่มรายได้โดยรายจ่ายไม่เพิ่ม เนื่องจากผู้รับแฟรนไชส์เป็นผู้จ่ายค่าสถานที่ อุปกรณ์ ยานพาหนะ พนักงาน และสินค้าในร้าน

ผู้รับแฟรนไชส์ยังประสบความสำเร็จมากเท่าไร ก็ยิ่งจ่ายค่าธรรมเนียม และซื้อผลิตภัณฑ์จากเจ้าของแฟรนไชส์มากขึ้นเท่านั้น ผู้รับแฟรนไชส์ทำงานหนักกว่าการเป็นลูกจ้าง เนื่องจากพวกเขาเป็นเจ้าของธุรกิจ ในช่วงที่สภาวะการณ์ไม่เอื้ออำนวย ผู้รับแฟรนไชส์ต้องแบกรับยอดขายที่ตกต่ำลง แต่การให้แฟรนไชส์มีข้อเสียเกิดขึ้น คือ บริษัทไม่ได้จัดการช่องทางการจัดจำหน่ายเอง ทำให้การให้แฟรนไชส์อาจกลายเป็นวิธีการทำธุรกิจที่ได้กำไรน้อย ข้อดีและข้อเสียเหล่านี้เกิดขึ้นกับการทำธุรกิจด้วยวิธีอื่นๆ เช่น การเลือกผู้รับลิขสิทธิ์ และผู้แทนจำหน่าย