

บทที่ 6

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ



วัตถุประสงค์ของบทเรียน: เพื่อให้ผู้ศึกษา

- อธิบายความแตกต่างของกลยุทธ์ระดับธุรกิจกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้
- อธิบายชนิดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้
- อธิบายความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ได้

6	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	107
	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	109
	กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง	110
	กลยุทธ์ผู้นำทางต้นทุน	114
	กลยุทธ์มุ่งเน้น	118
	การเข้าสู่การแข่งขันเป็นรายแรก	120
	การวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยรูปแบบของบริษัทบอสตันคอนซัลติงกรุป	123

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (*business level strategy*)

109

1. สามารถระบุกลุ่มอุตสาหกรรมได้ (*industry*) เช่นการกำหนดว่าบริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมเครื่องสำอางเป็นต้น
2. สามารถระบุผลิตภัณฑ์ได้ (*products*) เช่นเป็นครีมทาหน้ายี่ห้อนี้เวีย
3. สามารถระบุตำแหน่งผลิตภัณฑ์ได้ (*positioning*) เช่นกำหนดว่าเป็นยี่ห้อที่มีตำแหน่งทางการตลาดระดับกลาง
4. สามารถกำหนดคู่แข่งชั้นโดยตรงได้ (*direct competitor*) เช่นกำหนดคู่แข่งว่าคือยี่ห้อ จอห์นสัน

-
- กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (*differentiation*)
 - กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (*cost leadership*)
 - กลยุทธ์มุ่งเน้น (*focus*)

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (*Differentiation*)

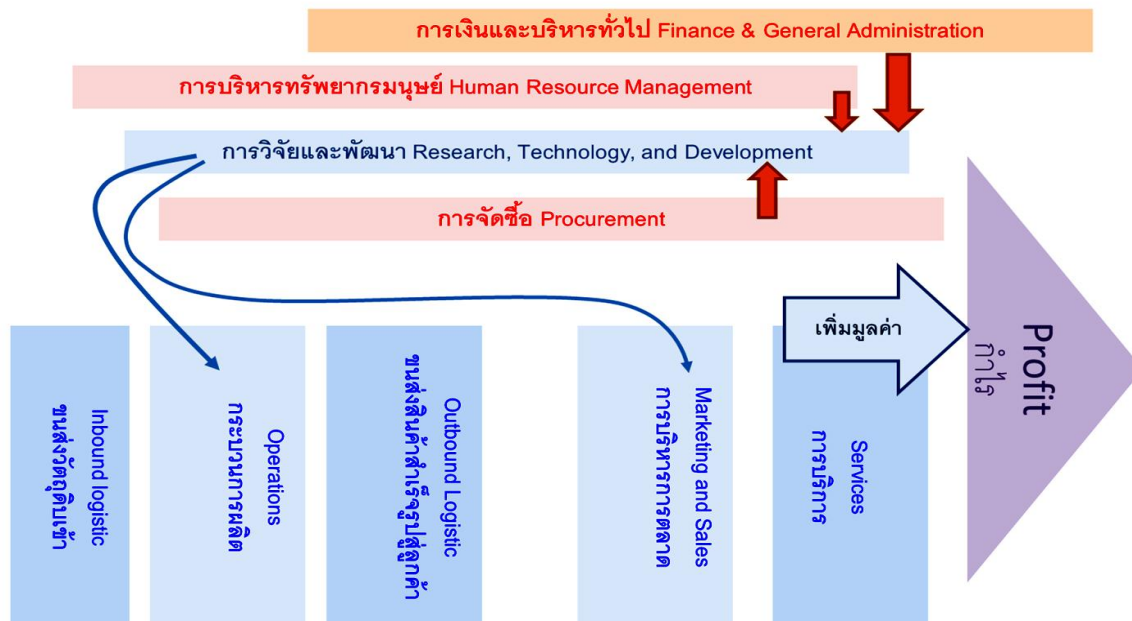
110

1. แตกต่างที่ผลิตภัณฑ์ (*product difference*)
2. แตกต่างที่การบริการ (*after sales services*)
3. แตกต่างที่เทคโนโลยี (*technology difference*)
4. แตกต่างที่การยอมรับจากสังคม (*reputation*)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจของกิจการหนึ่ง ๆ ประสบ ความสำเร็จนั้น จะต้องประกอบด้วย

113

1. มีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ใช้ประโยชน์ได้จริงก่อนกิจการอื่น
2. มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า
3. สามารถสร้างมูลค่าให้กับการดำเนินงานของกิจการ

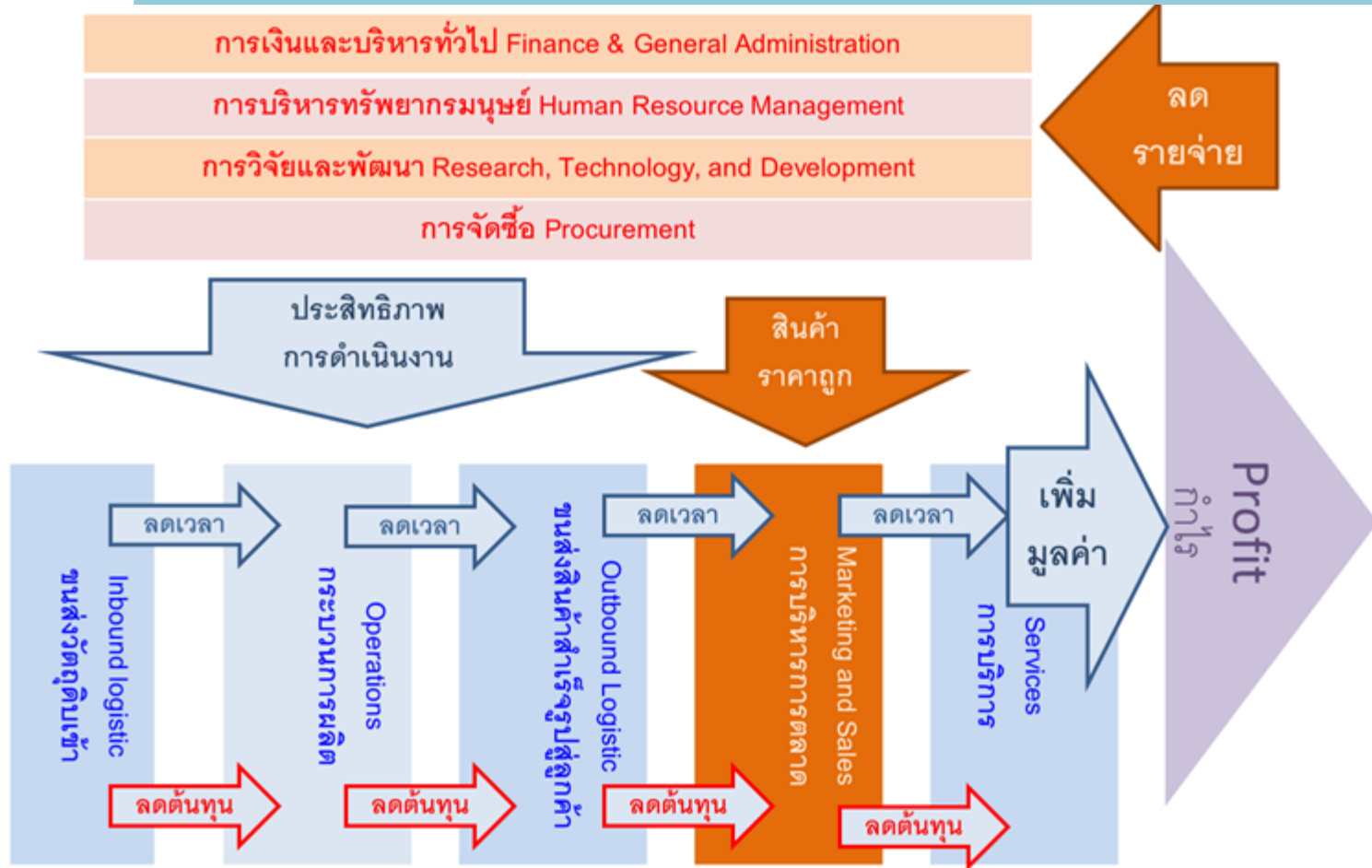


กลยุทธ์ผู้นำทางต้นทุน (Cost leadership)

114

- การสร้างยอดขายเพื่อให้เกิดการประหยัดจากจำนวนการผลิต (*economies of scale*)
- การใช้ประโยชน์จากประสบการณ์จริงในอดีต (*experience curve*)
- การพยายามดำเนินงานบนประสิทธิภาพสูงสุด (*full capacity*)
- พยายามจัดหาวัตถุดิบที่ต้นทุนต่ำกว่า (*lower cost*)
- พยายามใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเพื่อสร้างประสิทธิภาพโดยรวม (*overall efficiency*)
- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (*information technology*)

- ใช้อำนาจต่อรอง (*bargaining power*)
- ปรับกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบเชิงต้นทุน (*cost advantage*)
- เพิ่มสร้างประสิทธิภาพให้แรงงานเพื่อเพิ่มผลผลิต (*productivity*) และลดต้นทุนค่าทดแทน (*compensation*)
- พยายามลดต้นทุนจากการจัดจำหน่าย (*cost of distribution and dealers*)
- ลดขั้นตอนที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มค่า (*eliminating the unnecessary work*)
- ปรับปรุงขั้นตอนการจัดซื้อและส่งวัตถุดิบและการส่งสินค้าสำเร็จรูป (*improving supply chain efficiency*)

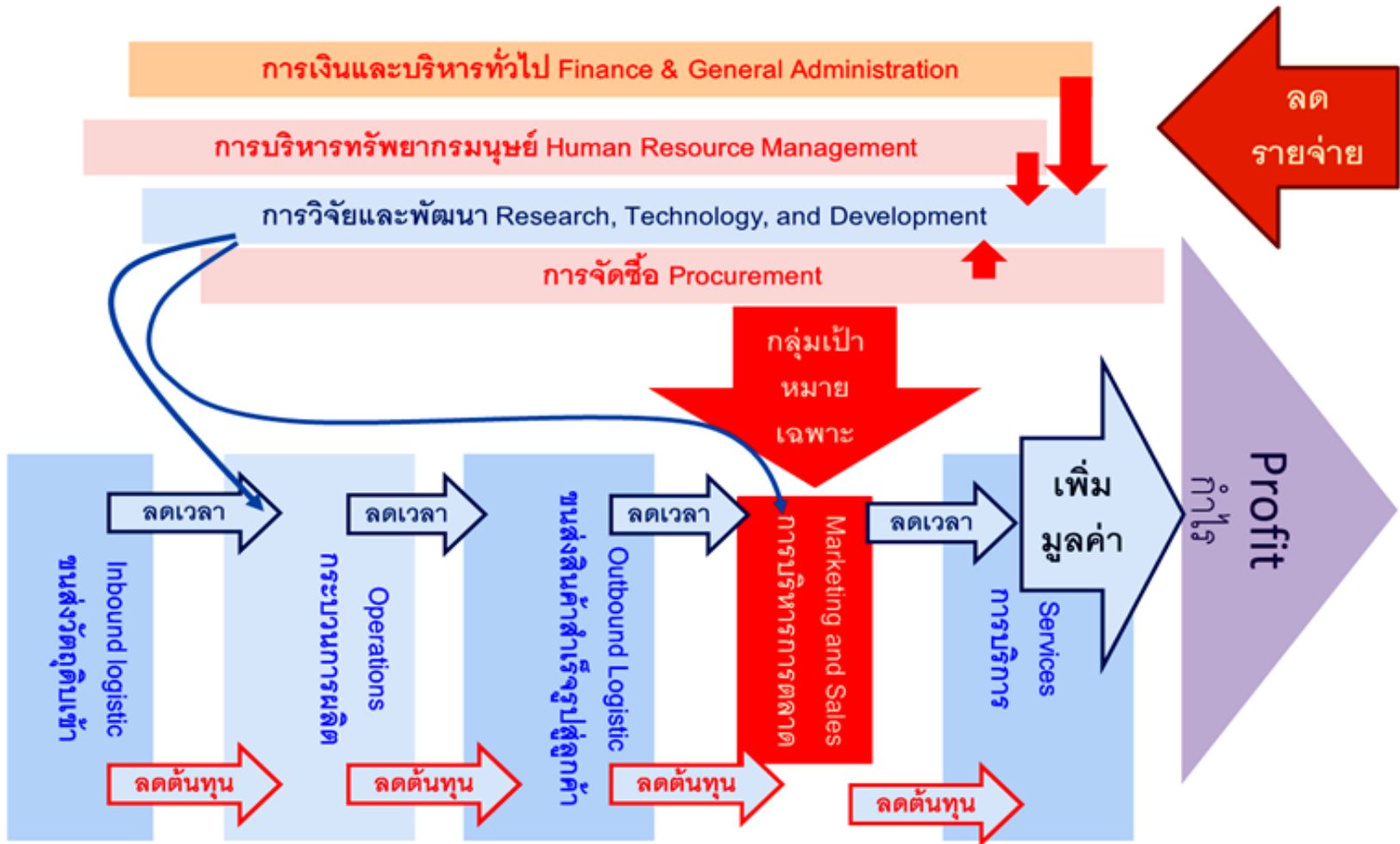


กลยุทธ์มุ่งเน้น (*focus*)

118

- หากกิจการไม่สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง และคู่แข่งชั้นในตลาดมีจำนวนมากและสามารถจำหน่ายในราคาถูกลงเนื่องจากมีต้นทุนต่ำเช่นกัน
- กิจการก็มักจะปรับผลิตภัณฑ์ไปเน้นกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (*focus*) การปรับผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างในกรณีนี้ไม่ได้ทำให้ลูกค้าทั่วไปหันมาซื้อผลิตภัณฑ์ของกิจการ แต่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น





การเข้าสู่การแข่งขันเป็นรายแรก (*first mover*)

120

- การเข้าสู่ตลาดในช่วงแรก ๆ หรือก่อนคู่แข่ง (first mover) ในการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ นั้น จะก่อให้เกิดทั้งความได้เปรียบและเสียเปรียบ ยิ่งธุรกิจใดที่การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกมีความได้เปรียบสูง
- การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ และสามารถประสบความสำเร็จ นั้น ทำให้กิจการสามารถสร้างอุปสรรคให้กิจการอื่น ๆ ในการจะเข้ามาแข่งขัน

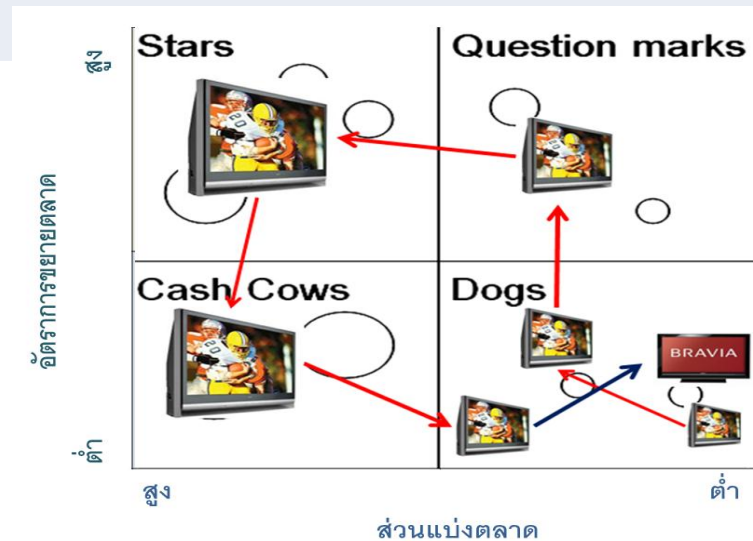
การวิเคราะห์ด้วย รูปแบบของ บริษัทบอสตันคอนซัลติงกรุ๊ป (Boston Consulting Group หรือ BCG Matrix)

123

- เป็นการวิเคราะห์จากมิติของ ส่วนแบ่งตลาดของกิจการ และอัตราการขยายตัวของตลาดในอุตสาหกรรมนั้น โดยให้แกนนอนของกราฟ แสดง ส่วนแบ่งตลาด (*market share*) ของกิจการ โดยส่วนแบ่งตลาดที่สูง อยู่ ณ จุดตัดของแกน และแกนตั้งแสดงอัตราการขยายตลาด (*market growth*) อัตราการขยายตัวต่ำอยู่ที่จุดตัดของแกน



- ช่วงที่อัตราขยายตลาดต่ำ และส่วนแบ่งตลาดต่ำ (**dogs**) มักเป็นช่วงเริ่มต้นแนะนำสินค้าเข้าสู่ตลาด และตอนที่สินค้าเสื่อมความนิยม รวมทั้งการที่ตลาดกำลังมีสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด
- ช่วงที่อัตราขยายตลาดสูง และส่วนแบ่งตลาดต่ำ (**question marks**) เป็นช่วงที่สินค้าอยู่ในตลาดได้สักระยะและผู้บริโภคมีความต้องการเพิ่มขึ้นมาก หากกิจการใดมีส่วนแบ่งตลาดต่ำ เป็นที่น่าสงสัยว่าเพราะเหตุใด
- ช่วงที่อัตราขยายตลาดสูง และส่วนแบ่งตลาดสูง (**stars**) เป็นช่วงเวลา que ผู้บริโภคมีความต้องการสินค้านั้นๆ สูง และส่วนแบ่งตลาดสูง ทำให้กิจการที่มีส่วนแบ่งตลาดสูงมีลักษณะเป็นดาวเด่น
- ช่วงที่อัตราขยายตลาดต่ำ และส่วนแบ่งตลาดสูง (**cash cows**) เป็นช่วงที่อัตราขยายตลาดเริ่มลดลงแล้ว แต่ส่วนแบ่งตลาดยังสูงอยู่



Nokia

ผู้นำโทรศัพท์มือถือรายแรก
(first mover)



iphone

ผู้นำสมาร์ทโฟนรายแรก
(first mover)

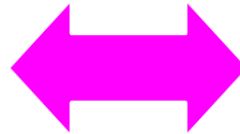


Samsung

ผู้นำสมาร์ทโฟนรายที่สอง
(second mover)



Microsoft



NOKIA

กพ. 2011

ลงนามเป็นหุ้นส่วนระหว่าง โนเกีย
กับ ระบบปฏิบัติการวินโดวส์ของไมโครซอฟท์



พย. 2011

โนเกียวินโดวส์รุ่น Lumia 800



กค. 2013

โนเกียวินโดวส์รุ่น Lumia 1020 ships
เป็นโทรศัพท์ถ่ายภาพรูปที่ดีที่สุดในโลก

การดำเนินกลยุทธ์

129

1. การดำเนินงานเชิงรุก (*offensive*) หมายถึงการขยายการดำเนินงาน เพื่อให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง รวมทั้งการขยายเข้าสู่ตลาดที่ยังไม่มีคู่แข่งชั้นที่มีความแข็งแกร่งอยู่ โดยกิจการข้ามชาติที่มีโอกาสหากสามารถเข้าครองตลาดสำเร็จเป็นรายแรก (*first mover*) ย่อมทำให้กิจการมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น
2. การปกป้องการดำเนินงานในปัจจุบัน (*defensive*) หมายถึงการที่กิจการเป็นผู้นำตลาดอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน (*barrier to entry*) ต่อกิจการอื่นๆ ที่จะประสบความสำเร็จ

กิจกรรมในชั้นเรียน

- นำเสนอสรุปกลยุทธ์ระดับธุรกิจของกลุ่มว่าเป็นแบบใด เพราะเหตุใด
- นำเสนอแนวทางในการสร้างความแตกต่างและแนวทางในการลดต้นทุน
- นำเสนอกกลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก พร้อมทั้งกลยุทธ์ในการปกป้องการดำเนินงานจากคู่แข่งชั้น

กรณีศึกษาทางอินเทอร์เน็ต

- เข้าเว็บไซต์ **Forbes** เพื่อศึกษา **The world most valuable brand** แล้วตามศึกษา เครื่องหมายการค้าของกิจการที่สนใจ เพื่อสรุปกลยุทธ์ที่ใช้
- <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>
- เข้าเว็บไซต์ **best global brand** เพื่อศึกษาเครื่องหมายการค้าที่มีชื่อและเทียบกับ **Forbes**
- <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>