กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

วิธีการที่ธุรกิจจะสามารถแข่งขัน แบ่งได้เป็น

1. **การเป็นผู้นำด้านต้นทุน** (Cost Leadership)
2. **การสร้างความแตกต่าง** (Differentiation)
3. **มุ่งต้นทุนต่ำ** (Cost Focus)
4. **มุ่งที่ความแตกต่าง** (Focused Differentiation)

กลยุทธ์ร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น seven eleven

❖ **1.การสร้างความแตกต่าง**

- -ลักษณะของผลิตภัณฑ์ Product features
  - ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จะคิดหาสินค้าที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ที่ร้านอื่นไม่มีมาให้ลูกค้าแลกซื้อหรือจำหน่ายเป็นประจำ เช่น ซาลาเปารูปกระต่าย ซาลาเปาเศรษฐี หมูห่อสาหร่ายที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ชื่นชอบของลูกค้า และเป็นสิ่งที่ร้านสะดวกซื้ออื่นไม่มี ทำให้ลูกค้าที่อยากรับประทานต้องมาซื้อที่ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เพียงแห่งเดียวเท่านั้น
- -นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี Technology innovation
  - ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ออนไลน์มาใช้ในการดำเนินกิจการ เช่น การคุมยอดสินค้า การบันทึกรายการซื้อขาย การทำบัญชี การลงเวลาทำงานของพนักงานภายในร้านตลอดจนการเก็บเงินลูกค้า ซึ่งให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้า จอกจากนี้ยังทำให้การดำเนินงานมีความเป็นระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ

กลยุทธ์ร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น seven eleven

❖ **1.การสร้างความแตกต่าง**

- -ชื่อเสียงของกิจการ Reputation of the firm
  - เนื่องจากร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นผู้บุกเบิกร้านค้าประเภทสะดวกซื้อเป็นรายแรก และยังมีสาขาตั้งอยู่ในเขตชุมชนมากมายจึงทำร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นอย่างดี
- -การให้บริการ Service ให้บริการด้วยความรวดเร็ว สุภาพและลูกค้าประทับใจ โดยพนักงานจะมีการกล่าวคำทักทาย เมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน ในการเก็บเงินจะมีการบอกจำนวนเงินที่รับ ราคาสินค้าและจำนวนเงินทอน ให้ลูกค้า

กลยุทธ์ร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น seven eleven

❖ **2.การเป็นผู้นำด้านต้นทุน Cost leadership**

- ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จะมีการควบคุม ต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ แรงงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการผลิต การจัดซื้อ และอื่น ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากมามีสาขากว่า 1,000 แห่ง ทำให้สามารถลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งขันได้

❖ **3.การตอบสนองอย่างรวดเร็ว Quick reponse**

- ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ดังนี้

กลยุทธ์ร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น seven eleven

- การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ Improving existing product มีการปรับปรุงรสชาติของอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด และเครื่องดื่ม ให้มีรสชาติเข้มข้น มีหลากหลายให้ลูกค้าได้เลือกตามความชอบ
- การปรับความพยายามทางการตลาด Adjusting marketing efforts
- เมื่อร้านเซเว่น อีเลฟเว่นเข้าไปตั้งสาขาอยู่ในแหล่งชุมชนต่างๆ พร้อมกับร้านสะดวกซื้ออื่น ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการที่คล้ายกัน ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การปรับกลยุทธ์ทางด้านการส่งเสริมการตลาด หรือการขายสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าในย่านชุมชนนั้นๆ สามารถครองใจลูกค้าในชุมชน และมียอดขายสูงกว่าร้านอื่น ๆ

❖ **4.การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน Market focus**

- ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการมุ่งกลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่ในบริเวณที่สาขาตั้งอยู่ เช่น สาขาเทเวศร์ ก็จะมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่ลูกค้าย่านเทเวศ เป็นต้น

กลยุทธ์สงครามการตลาดเชิงรุก

❖ คือ กลยุทธ์ทางการตลาดที่มีเป้าหมายเพื่อบรรลุเป้าประสงค์บางอย่าง โดยทั่วไปจะเป็นการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่เป็นเป้าหมาย นอกจากส่วนแบ่งการตลาดแล้ว กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกยังมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ได้มาซึ่ง กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก, กลุ่มตลาดระดับบนและกลุ่มลูกค้าที่มีความภักดีสูง ปัจจัยหลักของของกลยุทธ์มี 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ประเมินจุดแข็งของคู่แข่งที่เป็นเป้าหมาย พิจารณาถึงความสนับสนุนที่จะได้จากพันธมิตรของคู่แข่ง อนึ่ง ควรเลือกเป้าหมายเพียงหนึ่งเดียวในการจู่โจม
2. ค้นหาจุดอ่อนในตำแหน่งของคู่แข่ง โจมตีไปยังจุดนั้น ควรพิจารณาดูว่าการที่คู่แข่งเป้าหมายจะได้รับแรงสนับสนุนเพื่อกลับมาอยู่ในตำแหน่งที่ไม่ได้เสียเปรียบอีกครั้งต้องใช้ระยะเวลาเท่าไหร่

กลยุทธ์สงครามการตลาดเชิงรุก

❖ 3. เปิดฉากโจมตีให้ลงไปในตำแหน่งที่จำเพาะเจาะจงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เนื่องจากธรรมชาติของผู้ตั้งรับจะต้องตั้งรับในทุกทิศทุกทางที่อาจจะถูกโจมตี จึงเป็นข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ของผู้โจมตีให้สามารถทุ่มเทกำลังไป ณ จุดๆเดียว

❖ 4. เปิดฉากการจู่โจมให้เร็ว พลังของการโจมตีแบบไม่คาดฝันให้ผลที่มากกว่าการโจมตีด้วยกำลังมหาศาลแต่เอิกเกริก

รูปแบบของกลยุทธ์เชิงรุก

รูปแบบหลักๆของกลยุทธ์สงครามการตลาดเชิงรุก มี 4 แบบ ดังต่อไปนี้

❖ การจู่โจมซึ่งหน้า – เป็นการโจมตีแบบตรงๆ ที่ต้องมีการรวบรวมเอาสรรพกำลังและทรัพยากรในองค์กรทั้งหมดที่มีอยู่ โดยเฉพาะเม็ดเงินที่ถือเป็นทรัพยากรหลัก ทุกๆหน่วยงานในองค์กรของคุณจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อเตรียมตัวจู่โจม ตั้งแต่ฝ่ายการตลาดไปจนถึงฝ่ายผลิต และยังเกี่ยวข้องกับการโฆษณาที่เข้มข้นเพื่อประกอบกับการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ได้มีการทุ่มเทพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นอาวุธในการโจมตีคู่แข่งในส่วนที่เป็นจุดอ่อน โดยเฉพาะ บ่อยครั้ง ที่เป็นความพยายามที่จะ "ปลดปล่อย" กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (ออกจากการครอบงำของสินค้าคู่แข่ง) แต่ในความเป็นจริงแล้วกลยุทธ์แบบจู่โจมซึ่งหน้ามักจะพบเห็นได้ไม่บ่อยนัก

รูปแบบของกลยุทธ์เชิงรุก

เนื่องจากเหตุผลสองประการ หนึ่งก็คือ ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง ทรัพยากรที่มีคุณค่าหลายอย่างต้องถูกระดมมาใช้และสูญเสียไปในการทำสงคราม

ข้อที่สอง กลยุทธ์แบบนี้มักจะไม่ประสบผลสำเร็จ ในกรณีที่ฝ่ายตั้งรับสามารถที่จะจัดหาทรัพยากรเพื่อมาสนับสนุนการฟื้นตัวได้ทันเวลา ข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ของฝ่ายบุกจะหมดไปในทันที จริงๆแล้วก็มีตัวอย่างอยู่มากมายที่ฝ่ายตั้งรับสามารถต้านทานผู้บุกรุกที่กล้าแข็งกว่าได้ ดังนั้นกลยุทธ์จะเหมาะสมกับการใช้ก็ต่อเมื่อ

- สินค้าในตลาดค่อนข้างเหมือนกัน
- มูลค่าของแบรนด์ต่ำ
- ความภักดีของลูกค้าต่ำ
- ความต่างของสินค้าไม่มาก
- คู่แข่งมีทรัพยากรจำกัด
- ผู้โจมตีมีทรัพยากรมาก

รูปแบบของกลยุทธ์เชิงรุก

❖ **กลยุทธ์โอบล้อม (กลยุทธ์ตีโอบ) การโอบล้อมคู่แข่งทำได้สองทางด้วยกัน หนึ่ง คุณต้องพัฒนากลุ่มผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกับของคู่แข่ง และให้ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวดึงเอาส่วนแบ่งการตลาดมาจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง ปล่อยให้มันอ่อนแอ ทำให้เสื่อมความนิยม และก็ถึงเวลาของการโอบล้อม ถ้ากระทำได้สำเร็จอย่างลับๆ จะช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาความยุ่งยากได้มาก อีกด้านหนึ่งการโอบล้อมจะกระทำที่ตลาดเฉพาะกลุ่มแทนที่จะเป็นผลิตภัณฑ์ ผู้จู่โจมจะขยายกลุ่มตลาดที่จะค่อยๆโอบล้อมและครอบคลุมตลาดของคู่แข่ง การเข้ายึดพื้นที่ทีละเล็กละน้อยจะช่วยให้ได้ส่วนแบ่งการตลาดจากเป้าหมาย และกลยุทธ์โอบล้อมจะใช้ได้ในเงื่อนไขต่อไปนี้**

- กลุ่มตลาดไม่ได้ถูกแบ่งอย่างชัดเจน
- ตลาดบางกลุ่มไม่ค่อยจะมีการแข่งขันมากนัก
- ผู้โจมตีมีทรัพยากรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก
- ผู้โจมตีมีโครงสร้างองค์กรแบบไม่รวมศูนย์
- ผู้โจมตีมีทรัพยากรเพียงพอที่จะใช้ในการดำเนินการกับกลุ่มตลาดหลายกลุ่มพร้อมๆกัน

Flanking Attack

❖ **มักจะถูกนำมาใช้ในการโจมตี จุดอ่อนของคู่แข่งที่เขาทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรหรือ Non-Critical Segment(s) ที่ไม่ได้รับการเหลียวแลอย่างดีเท่าที่ควรจากคู่แข่ง กรณีเช่นนี้เราอาจเรียกว่า Offensive Flanking-Attack Strategy**

❖ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ กรณีที่เบียร์ช้างถล่มเบียร์สิงห์จนเบียร์ช้างสามารถขึ้นมาเป็น Brand Leader ได้ในเวลาไม่นานนักเมื่อเทียบกับระยะเวลาทั้งหมดที่เบียร์สิงห์ได้ทุ่มเทลงไปในการใช้สร้าง คุณค่าของตรายี่ห้อ จนได้ครอบครองความเป็นเจ้าตลาดถึงขั้นที่อาจจะเรียกได้ว่าเป็น Brand ที่เป็นสัญลักษณ์และตำนานเบียร์ของชาติไทยไปแล้ว ใครจะไปคิดว่า Brand ระดับนี้จะมีใครมาถล่มได้ง่าย ๆ โดยเฉพาะ Brand น้องใหม่ (ในสมัยนั้น) อย่างเบียร์ช้าง

Flanking Attack

❖ แต่ช้างก็ทำได้สำเร็จโดยเริ่ม Kick-Off Campaign ด้วย Offensive Flanking Attack โดยจับ Lower-End Segment (Singha's Weak Market Segment) ที่เบียร์สิงห์ไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าที่ควร หลังจากที่เริ่ม Gain Brand Awareness และ Brand Momentum เบียร์ช้างก็ Finish Off เบียร์สิงห์ด้วย Tying-Agreement Channel Strategy กับ Key Channel Members เพื่อให้กลายเป็น Captive Customers ของเบียร์ช้าง กลยุทธ์นี้ส่งผลให้เบียร์ช้าง Gain Critical Mass จากเบียร์สิงห์อย่างรวดเร็วและ Take a Lead ในที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงไม่แปลกอะไรที่ Offensive Flanking-Attack Strategy ได้กลับมาเป็นที่นิยมในหลากหลายธุรกิจในปัจจุบันนี้

กลยุทธ์ การตลาดแบบกองโจร
Guerilla Attack

- คือกลยุทธ์ทางการตลาดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเอาชนะคู่ต่อสู้ด้วยการโจมตีโดยอาศัยกำลังน้อยๆ แต่กระทำด้วยความต่อเนื่อง แทนที่จะเผชิญหน้าในสงครามเต็มรูปแบบ กำลังที่เป็นกองโจรจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อโจมตีตำแหน่งที่ได้เลือกสรรค์แล้วว่าเป็นจุดอ่อนของคู่แข่ง
- เพื่อประสิทธิภาพหน่วยรบกองโจรต้องมีความสามารถในการหลบซ่อนตัวระหว่างโจมตี สามารถสลายกำลังหลังจากการโจมตีหรืออำพรางตัวเองปะปนกับประชาชนทั่วไป

กลยุทธ์ การตลาดแบบกองโจร
Guerilla Attack

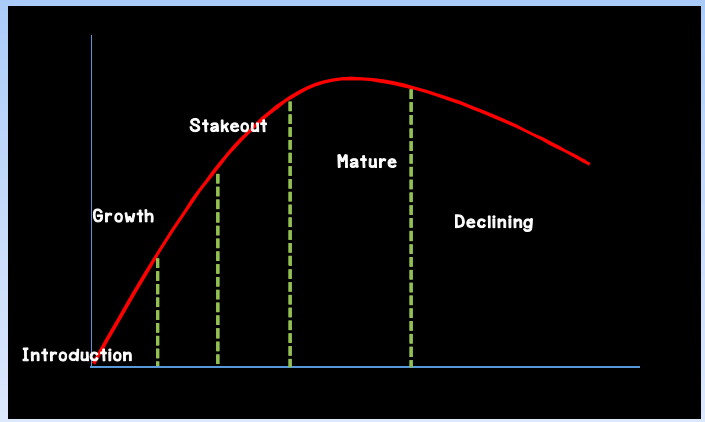
- **รูปแบบทั่วๆไปของกลยุทธ์แบบกองโจรจะเป็นลักษณะ โจมตี ถอย หลบ โจมตี ถอย หลบ โจมตี... เป็นวงรอบอย่างนี้ มีคำกล่าวว่า "หน่วยรบกองโจรไม่เคยชนะสงคราม แต่คู่ต่อสู้ของพวกเขามักจะพ่ายแพ้จุดแข็ง**
  - เนื่องจากคุณไม่ได้โจมตีกำลังหลักของคู่ต่อสู้ ดังนั้นคุณจึงสามารถประหยัดทรัพยากรได้มาก
  - มีความยืดหยุ่นสูง สามารถรุกและรับปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
  - ยากที่จะจัดการได้ด้วยการรบในรูปแบบ(การรบอย่างมีแบบแผน)

กลยุทธ์ การตลาดแบบกองโจร
Guerilla Attack

- **ในสมรภูมิการแข่งขันทางธุรกิจมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้**

1) **การโจมตีคู่แข่งในแง่ของกฎหมาย**
2) **การโฆษณาโดยเอาสินค้ามาเปรียบเทียบตัวต่อตัว**
3) **การจัดกำลังเข้าสู่โจมตี**
4) **การหาพันธมิตรระยะสั้น**
5) **การตัดราคาอย่างเลือกสรรค์**
6) **การทำลาย ตลาดทดลองของคู่แข่ง, การวิจัยตลาด, แคมเปญโฆษณา หรือ การส่งเสริมการขายของคู่แข่ง อย่างรอบคอบ**
7) **สร้างภาพลบให้กับคู่แข่ง**

การเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะต่ออุตสาหกรรม
Industry Life Cycle



กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1. กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)
2. กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)
3. กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)
4. กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)
5. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ Key Success Factors	น้ำหนัก Weighted	ยุทธ์ที่ 1	ยุทธ์ที่ 2	ยุทธ์ที่ 3
1. [illegible]	0.3	4	3	2
2. [illegible]	0.3	2	3	2
3. [illegible]	0.25	4	3	3
4. [illegible]	0.15	1	3	4
รวม	1.00	2.95	3.00	2.55