

ขยายแหล่งเงินทุน รองรับความเจริญเติบโตของกิจการแต่การบริหารงานยังคงลักษณะของการจัดการแบบครอบครัว คือบุคคลในครอบครัวมีตำแหน่งสำคัญในคณะกรรมการบริหาร และมีผู้บริหารมืออาชีพร่วมอยู่บ้าง โดยที่บุคคลในครอบครัวที่รับตำแหน่งนั้น เป็นผู้ที่มีการประสบการณ์ในการบริหารมานาน รวมทั้งคนรุ่นใหม่ที่ได้รับการศึกษาสูง

ลักษณะการตลาด

ขณะนี้กิจการมีผลิตภัณฑ์หลายสายผลิตภัณฑ์ แต่สินค้าที่ทำการศึกษาเป็นสินค้าหลัก และเป็นสินค้าดั้งเดิมของกิจการซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดถึงกว่า 70 % และสายผลิตภัณฑ์อื่นซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้ในการปรุงรสอาหารเช่นเดียวกันเป็นผลิตภัณฑ์เสริม

โอกาสของความสำเร็จในระยะแรกนี้มีสาเหตุหนึ่งคือ บริษัทข้ามชาติเป็นบริษัทใหญ่ที่มีสายผลิตภัณฑ์จำนวนมากและมีประเภทสินค้าที่หลากหลาย และสินค้าหลักของบริษัทข้ามชาติไม่ใช่สินค้าในหมวดนี้ ทั้งยังมีรสชาติและสูตรการผลิตที่แตกต่างจากสินค้าของผู้ผลิตไทย จึงไม่ใช้การแข่งขันโดยตรง เมื่อกิจการเป็นผู้ผลิตที่มีคุณภาพ และทำการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง มีการจัดจำหน่ายอย่างทั่วถึง จึงมีการขยายส่วนแบ่งตลาดได้ต่อเนื่อง

แม้ในปัจจุบันจะมีการผลิตสินค้าประเภทเดียวกันกับบริษัทข้ามชาติ ทั้งยังมีการแข่งขันสูงทั้งจากผู้ผลิตในประเทศและต่างประเทศ แต่ตราสินค้าของบริษัทก็มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น คือคุณภาพและความเป็นไทย ผู้บริหารพยายามรักษาระดับคุณภาพในการผลิตที่เป็นมาตรฐานสากล และพยายามลดต้นทุนเพื่อให้มีผลกำไรขั้นต้นมาใช้ในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาดซึ่งต้องมีกิจกรรมที่หลากหลายไม่ให้แพ้คู่แข่ง โดยมีการจัดสรรผลประโยชน์ให้ทั้งผู้บริโภคและช่องทางการจัดจำหน่าย และพยายามรักษาราคาสินค้าหลักให้ต่ำกว่าราคาคู่แข่ง

ผู้บริหารยอมรับว่าภาพลักษณ์ของตราสินค้าของคู่แข่งซึ่งเป็นตราสินค้าระดับโลก มีตำแหน่งทางด้าน Image และราคาที่สูงกว่า แต่สินค้าของบริษัทเป็นเจ้าตลาดเนื่องจากมีคุณภาพรสชาติดี และคุ้มค่าใช้จ่าย เป็นที่ยอมรับในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นร้านอาหาร ซึ่งต้องใช้ในปริมาณมาก ส่วนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นแม่บ้านหรือครัวเรือนทั่วไป ทางบริษัทก็ใช้วิธีการส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง และกระจายสินค้าได้ทั่วถึง ทั้งยังมีการส่งเสริมการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมายร้านอาหารโดยตรงเพิ่มเติมด้วย

กิจการที่ 2

ประวัติความเป็นมา

กิจการนี้มีประวัติที่ยาวนานกว่า 40 ปี โดยเริ่มก่อตั้งโดยชาวต่างประเทศตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำการผลิตสินค้าประเภทของใช้ส่วนตัวโดยมีสูตรสำคัญในการผลิตสินค้าที่มีกลิ่นหอม และคุณภาพที่เป็นเอกลักษณ์ ต่อมาทำการเปลี่ยนชื่อตราสินค้าเป็นชื่อไทยที่ใช้ใน

ปัจจุบันพร้อมสัญลักษณ์และสีธงของบรรพบุรุษที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2491 สำหรับการจดจำน่าจะได้อบรมมาให้บริษัทต่างชาติซึ่งจดทะเบียนเป็นบริษัทสัญชาติไทยรับหน้าที่กระจายสินค้าเข้าสู่ตลาดให้ ซึ่งบริษัทนี้ภายหลังได้เข้าถือหุ้นในโรงงานนี้ทั้ง 100% แต่การบริหารในโรงงานยังเป็นหน้าที่ของคณะผู้บริหารโรงงาน โรงงานนี้นอกจากผลิตสินค้าตรานี้แล้วยังผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคประเภทอื่นและรับผลิตสินค้าประเภทเดียวกันของกิจการคู่แข่งด้วย โดยเป็นโรงงานที่ได้รับมาตรฐาน ISO 9002

ลักษณะการตลาด

ตราสินค้านี้เป็นที่รู้จักของคนไทยมาเป็นเวลาช้านาน โดยมีวัฏจักรชีวิตที่ขึ้นๆลงๆ มีช่วงที่รุ่งเรืองและตกต่ำ แต่สามารถอยู่ในตลาดได้ตลอดมาด้วย ภาพลักษณ์ ที่ชัดเจน คือ เกียงคู่คนไทย ด้วยคุณภาพตลอดมา ในขณะที่คู่แข่งได้ทำการตลาดโดยนำความเป็นสินค้าสากล ภาพลักษณ์ของคุณภาพ และความน่าเชื่อถือมาเป็นข้อได้เปรียบ ตลาดสินค้าประเภทนี้มีการแข่งขันสูงมาก มีการแบ่งส่วนตลาดออกเป็นหลายส่วน และบริษัทข้ามชาติต่างๆ ก็พยายามเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดกันด้วยงบประมาณการส่งเสริมการตลาดที่สูง แต่การสร้างความรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) ทำได้ยาก เนื่องจากผู้บริโภคจะมีการเปลี่ยนไปทดลองใช้สินค้าตราอื่นที่หือต่างๆ กันตามช่วงของการส่งเสริมการตลาด

อย่างไรก็ตามสินค้าที่ศึกษานี้ได้อาศัยคุณภาพที่มีความเป็นเอกลักษณ์รักษาส่วนแบ่งตลาดในต่างจังหวัดไว้ได้ตลอดมา แม้ส่วนแบ่งตลาดจะลดลงไปจนกระทั่งถึงจุดต่ำสุดในปี พ.ศ. 2537 ทางบริษัทจึงได้นำผู้บริหารที่เป็นนักการตลาดมืออาชีพเข้ามาดำเนินการบริหารตราสินค้านี้โดยตรง ประกอบกับจังหวะวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ทำให้เกิดกระแสมนิยมสินค้าไทย จึงเป็นโอกาสให้ตราสินค้านี้กลับมาเป็นที่นิยมติดอันดับที่ 2 ในส่วนตลาดที่แข่งขันอยู่ รองจากสินค้าของบริษัทคู่แข่งข้ามชาติซึ่งเป็นเจ้าตลาด โดยกลับเข้ามาได้รับความนิยมจากผู้บริโภคในเขตเมืองได้อีกครั้ง หลังจากนั้นมีการปรับกลยุทธ์เพิ่มผลิตภัณฑ์ (Product Line Filling) และการโฆษณาเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ทันสมัย โดยยังดำรงภาพลักษณ์ ของความเป็นไทยไว้ให้เหมาะกับกลุ่มคนรุ่นใหม่และกระแสมนิยมไทย ซึ่งการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ในช่วงปี 2541 – 2542 ส่งผลต่อการเพิ่มยอดขายสินค้าได้อย่างชัดเจน

ด้วยความสามารถในการผลิตบวกกับสูตรพิเศษของตัวผลิตภัณฑ์ และชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักอย่างยาวนาน เมื่อสถานการณ์ผลิตภัณฑ์กลับมาเป็นโอกาสของกิจการแล้วผู้บริหารยุคปัจจุบันพยายามที่จะสร้างตราสินค้านี้ให้เป็นตราสินค้าในระดับภูมิภาคให้จงได้

กิจการที่ 3

ประวัติความเป็นมา

เป็นกิจการที่เริ่มจากธุรกิจในครอบครัว ซึ่งมีประธานบริษัทหรือผู้ก่อตั้งเป็นนักการตลาดที่มีความสามารถสูง มีประสบการณ์ในการค้าขายสินค้าอุปโภคบริโภคมาก่อน โดยเป็นผู้นำเข้านสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย จนกระทั่งได้ร่วมทุนกับต่างประเทศก่อสร้างโรงงาน เพื่อทำการผลิตสินค้าในตราสินค้าของหุ้นส่วนต่างชาติ เพื่อทดแทนการนำเข้า ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ได้สร้างตราสินค้าของไทยขึ้นเอง โดยทำการผลิตจากโรงงานที่ร่วมทุนนั่นเอง และทำการจัดจำหน่ายโดยบริษัทไทยที่ดัดขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่วางแผนด้านการตลาด แยกจากบริษัทร่วมทุนกับต่างชาติที่มีหน้าที่ในการผลิตเป็นหลัก ปัจจุบันนี้ได้ขยายการดำเนินงานในรูปแบบบริษัทมหาชน จำกัด และมีบริษัทในเครือหลายบริษัท ทั้งยังมีสาขาและโรงงานในต่างประเทศอีกด้วย

ลักษณะการตลาด

ในระยะแรกตราสินค้านี้เข้าสู่ตลาดต่างๆ ที่ในขณะนั้นมีสินค้าตรายี่ห้อของบริษัทข้ามชาติครองตลาดอยู่แล้ว 2-3 ราย และมีการแข่งขันสูงมาก จึงจัดได้ว่าเป็นสินค้าผู้ตาม ซึ่งบริษัทยักษ์ใหญ่ข้ามชาติไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก แต่ด้วยความสามารถทางการตลาดที่สร้างภาพลักษณ์ให้กับตราสินค้าได้อย่างมีเอกลักษณ์บ่งบอกถึงคุณภาพที่เชื่อถือได้และราคาที่ยุติธรรม เป็นสินค้าไทยที่มีคุณภาพ ราคาต่ำกว่าของคู่แข่ง ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การตลาดที่มีความริเริ่ม ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในเวลาเพียง 1-2 ปีเท่านั้น ความสำเร็จในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันก็เกิดจากความพยายามในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความเป็นผู้นำ โดยมีเป้าหมายที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นที่หนึ่งในตลาดให้ได้ นอกจากนี้ยังได้พยายามพัฒนาตราสินค้าขึ้นเป็นตราสินค้าในระดับภูมิภาค

กิจการที่ 4

ประวัติความเป็นมา

เป็นกิจการในตลาดสินค้าอาหารประเภทหนึ่ง ได้เปิดดำเนินการในรูปแบบบริษัท จำกัด ในปี พ.ศ. 2519 เนื่องจากเล็งเห็นโอกาสในตลาดซึ่งในขณะนั้นยังมีคู่แข่งไม่มากและขนาดของตลาดยังมีโอกาสขยายตัวได้สูง นอกจากกิจการจะมีโรงงานผลิตและจำหน่ายสินค้าในตราสินค้าของตนเองแล้ว ยังได้ทำการตั้งบริษัทร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศที่มีชื่อเสียงในการผลิตสินค้าในกลุ่มเดียวกัน สร้างโรงงานเพื่อผลิตสินค้าชนิดอื่นในตรายี่ห้ออื่นๆ ออกมาจำหน่าย โดยบริษัทเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ควบคุมการจัดการและการตลาด ทั้งยังได้รับเทคโนโลยีการผลิตจากบริษัทผู้ร่วมทุนด้วย

ลักษณะการตลาด

เนื่องจากสินค้าของบริษัทนำออกสู่ตลาดในลักษณะของผู้ตาม คือ มีสินค้าผู้นำตลาดในตราหือของต่างประเทศซึ่งมีการนำเข้าวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปจากต่างประเทศเข้ามาผลิตต่อเพื่อจำหน่ายเป็นผู้ครองตลาดอยู่แล้ว การกำหนดชื่อตราสินค้าและตำแหน่งของผลิตภัณฑ์จึงไม่ได้มุ่งเน้นความเป็นไทย แต่สร้างให้มีความเป็นต่างชาติ คล้ายคลึงกับคู่แข่ง และมิสโลแกนที่แสดงถึงภาพลักษณ์ที่ชัดเจนของตราสินค้า บ่งถึงประโยชน์ของสินค้าให้กับผู้บริโภคทางด้านการมั่งคั่ง ซึ่งประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ส่วนการจัดการการผลิตได้พยายามใช้วัตถุดิบภายในประเทศให้ได้เปรียบทางด้านต้นทุน ในไม่ช้าสินค้าของบริษัทก็ประสบความสำเร็จและได้ครองความเป็นเจ้าตลาดมาเป็นเวลานาน โดยที่สภาพการแข่งขันและการขยายตัวทางการตลาดเป็นไปอย่างช้าๆ จนกระทั่งมีการเข้าสู่ตลาดของกิจการยักษ์ใหญ่ข้ามชาติที่เข้ามาปลุกตลาดพร้อมกับกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่แบบสมัยใหม่ มีการผลิตในประเทศด้วยเงินทุนสูงและวิธีการจัดการที่ทันสมัย ทำให้ตลาดโดยรวมของสินค้าประเภทนี้ขยายตัวอย่างรวดเร็วเป็นผลให้สินค้าตราหือเดิมๆ ในตลาดต้องปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การแข่งขันมีความเข้มข้น ทั้งด้านกลยุทธ์ การส่งเสริมการตลาด การปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของสินค้า การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์และการทำวิจัยทางการตลาดเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวของตลาดอยู่เสมอ กิจการจึงต้องนำผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาเสริมทีมบริหารซึ่งเดิมประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัวและกรรมการอาวุโส และถึงแม้ว่าบริษัทยักษ์ใหญ่ข้ามชาติจะขยายสายผลิตภัณฑ์ มาผลิตสินค้าประเภทเดียวกันกับของกิจการ ก็ยังไม่สามารถช่วงชิงความเป็นเจ้าตลาดไปได้

กิจการที่ 5

ประวัติความเป็นมา

เป็นกิจการในอุตสาหกรรมอาหารเช่นกันแต่เป็นประเภทเครื่องดื่ม ซึ่งเริ่มจากการเป็นผู้นำเข้าวัตถุดิบของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ในสายผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียงกับสินค้าที่ผลิตอยู่ในปัจจุบันจากต่างประเทศมาเป็นเวลา 15 ปี การบริหารงานยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่มีผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหารงาน และได้สร้างตราสินค้าให้ประสบความสำเร็จในระดับชาติได้อย่างรวดเร็ว ทั้งๆ ที่มีสินค้าของบริษัทต่างชาติครองความเป็นผู้นำมาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี

ลักษณะการตลาด

ก่อนที่จะผลิตสินค้าในตราสินค้าของตนออกสู่ตลาด ตลาดส่วนนี้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก เนื่องจากสินค้าต่างประเทศที่เป็นเจ้าตลาดอยู่เดิมไม่ได้ดำเนินการตลาดในเชิงรุก และคู่แข่งรายอื่นก็มีสินค้าชนิดอื่นเป็นสินค้าหลัก จึงไม่ได้ให้ความสนใจกับตลาดส่วนนี้

มากนัก อีกทั้งอัตราการบริโภคสินค้าประเภทนี้ของคนไทยต่อปีก็ยิ่งต่ำกว่าของประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง จึงนับเป็นโอกาสของบริษัทนี้ที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับตราสินค้าของตนได้ โดยการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด เลือกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนคือเด็กและวัยรุ่น สร้างตราสินค้าที่เป็นสากลโดยมีชื่อตราสินค้าและโลโกเครื่องหมายการค้าที่อ้างอิงถึงประเทศในยุโรปที่มีชื่อเสียงทางด้านการผลิตสินค้าในกลุ่มนี้ สินค้าได้ก้าวขึ้นจากการเป็นผู้ตามสู่ความเป็นผู้นำตลาดอย่างรวดเร็ว ด้วยกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดที่เข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยการเสนอความแปลกใหม่ บรรจุภัณฑ์และการส่งเสริมการตลาดที่ทันสมัยได้รับความสนใจจากวัยรุ่น รสชาติที่เหมาะสมกับคนไทย และช่องทางการจัดจำหน่ายที่กระจายสินค้าได้ทั่วถึงกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การตลาดของบริษัทยังมีผลทำให้ตลาดโดยรวมของเครื่องดื่มประเภทนี้มีการขยายตัวขึ้น

4.2 ปัญหาและอุปสรรคของการสร้างตราสินค้าไทย

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้เล่าถึงเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการสร้างตราสินค้าทั้งที่เป็นเหตุการณ์ในอดีตที่สำคัญที่ได้รับการบอกเล่ามาและที่เป็นช่วงเหตุการณ์ที่คู่แข่งซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติเข้าสู่ตลาด รวมทั้งปัญหาด้านอื่นๆของการดำเนินงานที่นอกเหนือไปจากปัญหาทางการตลาด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

4.2.1 กิจการไทยมีทรัพยากรที่ด้อยกว่า (Less Resources)

ผู้บริหารของกิจการไทยส่วนใหญ่แสดงความหนักใจต่อการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติในแง่ที่บริษัทข้ามชาติมีทรัพยากรเหนือกว่า ทั้งด้านเงินทุน บุคลากร วิธีการส่งเสริมการตลาดและการพัฒนาระบบบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายแบบใหม่ ที่ทำให้การจัดการตลาดมีต้นทุนที่สูงขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์รายหนึ่งกล่าวว่า

“เงินของเขาเป็นเงินดอลลาร์ เงินปอนด์ เราเป็นเงินบาท เขาเงินหนา
กว่าเรามากแต่เราใจสู้”

อีกรายหนึ่งได้แสดงความเห็นว่า

“บริษัทข้ามชาติทำการส่งเสริมการตลาดแบบครบเครื่อง ทำ
การตลาดสูง ต้องใช้มืออาชีพนานาชาติ กลายเป็นแสดนดาร์ดที่ทำให้ต้อง
ใช้เงินมาก”

วิธีการใช้เงินของบริษัทข้ามชาติได้ถูกวิจารณ์จากผู้บริหารรายหนึ่งว่า

“เรามีเงินเยอะ ซื้อทุกอย่างที่ขวางหน้า ซื้อบริษัทคู่แข่ง ซื้อ Shelf space ซื้อเวลาโฆษณา บริษัทเราก็เคยถูกคิดค่าตอบแทนตามข้อซื้อ แต่ผู้บริหารของเราต้องการจะสู้ต่อ...”

4.2.2 ภาพลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่น (Local Image)

ตราสินค้าของบริษัทคู่แข่งข้ามชาติ มักจะมีภาพลักษณ์ของความเป็นสากล ซึ่งสร้างคุณค่าด้านสถานะทางสังคมและความภูมิใจให้กับผู้บริโภค เมื่อเปรียบเทียบกับตราสินค้าไทยที่มีการสร้างตราสินค้าโดยใช้เอกลักษณ์ของความเป็นไทย

ผู้บริหารของธุรกิจอุตสาหกรรมอาหาร กล่าวว่า

“เราพบว่าร้านอาหารภัตตาคารใช้สินค้าเราในครัวแต่พอตั้งโต๊ะใช้ ... (ชื่อตราสินค้าของบริษัทต่างชาติ)”

อีกรายหนึ่งระบุถึงการยึดติดกับภาพลักษณ์ของสินค้าต่างชาติ ที่พบจากการทำวิจัยตลาด

“ถ้าทำ blind test สินค้าเราได้เป็นที่ 1 ทุกที”

4.2.3 ขนาดของการผลิต ต้นทุนและเทคโนโลยีการผลิต (Production Capacity, Cost and Technology)

ปัญหาในด้านการผลิตพบว่าแยกออกได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1) ต้นทุนการผลิต และ 2) เทคโนโลยีในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในประเด็นแรกทางด้านต้นทุนการผลิต ผู้ผลิตสินค้าไทยพบว่ามีความเสียเปรียบ เนื่องจากต้นทุนของวัตถุดิบที่ต้องสั่งเข้ามาจากต่างประเทศมีราคาสูง ในขณะที่บริษัทข้ามชาติมีระบบการผลิตแบบจัดสรรการผลิตให้โรงงานในแต่ละประเทศผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณมาก ทำให้มีอำนาจต่อรองราคาวัตถุดิบได้

“เราต้องพยายามลดต้นทุนการผลิตทุกปี ไม่งั้นอยู่ไม่ได้ เขาเป็น Globalization มีการผลิตแบบ World Product Mandate และนี่ก็เป็น Trend ของการรวมศูนย์การผลิต”

แต่สำหรับสินค้าไทยที่มีการผลิตโดยใช้วัตถุดิบในประเทศ ซึ่งในขณะนี้คู่แข่งต่างชาติใช้วิธีการนำสินค้าสำเร็จรูปเข้ามาขาย ผู้บริหารก็ได้ระบุถึงความได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิต แต่ก็มีแนวโน้มเกรงว่าคู่แข่งจะเปลี่ยนวิธีการผลิตมาผลิตในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้า

ส่วนประเด็นปัญหาทางด้านเทคโนโลยีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้ให้สัมภาษณ์บางรายก็เผชิญปัญหานี้โดยกล่าวว่า

“เรายอมรับว่าเรามี R & D อย่างต่อเนื่อง ทำให้ Know-how การผลิตของเขาเหนือกว่า เราสู้เขาไม่ได้”

ในขณะที่ผู้บริหารสินค้าไทยบางรายก็ไม่ประสบปัญหาด้านนี้ โดยมีความเชื่อว่าบริษัทของตนแสวงหาเทคโนโลยีที่ทัดเทียมกันได้

“ในปี 34 เราซื้อ....(ส่วนผสมประเภทหนึ่ง) จากญี่ปุ่น เราเป็นรายแรกที่ได้ที่นำเทคโนโลยีรักษาสิ่งแวดล้อมมาใช้ก่อน แต่ในตอนนั้นกลับไม่เป็นที่นิยมจากตลาดเสียอีก”

4.2.4 ความพอใจในสถานะภาพ (Complacency)

การที่กิจการครองความเป็นเจ้าตลาดอยู่เป็นเวลานาน โดยที่คู่แข่งรายอื่นๆ ก็ไม่มีกลยุทธ์อะไรที่แปลกใหม่ ทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น เกิดความพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ เป็นสิ่งที่อันตรายและเป็นปัญหาอย่างหนึ่งของกิจการไทย เมื่อเผชิญสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงรุนแรงขึ้น

ดังคำตอบของผู้บริหารรายหนึ่งเมื่อถามถึงข้อผิดพลาดของกิจการ ซึ่งเปิดเผยว่า

“ความสบายๆ ไม่ได้ทำอะไรใหม่ๆ มาเป็นเวลานาน เพราะความเป็นที่ 1 ของเรา พอใจกับความเจริญเติบโตแบบเล็กๆ ไปตามตลาด เป็นข้อผิดพลาดอันหนึ่ง”

4.2.5 อุปสรรคจากช่องทางการจัดจำหน่ายรูปแบบใหม่ (Threats from Modern Trade)

ผู้บริหารตราสินค้าไทยรายหนึ่งได้เปิดเผยถึงปัญหาทางด้านการจัดจำหน่าย โดยผ่านช่องทางค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งช่องทางเหล่านี้มีการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่ทำให้ผลกำไรของผู้ผลิตต่ำ เช่น การลดราคาสินค้า ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดปัญหาด้านราคากับผู้ค้าส่งแล้วยังทำให้ภาพลักษณ์ของสินค้าเสียไป

“การใช้สินค้าของเราเป็น loss leader ก็มีผลทำให้เกิดปัญหากับยี่ห้อของเรา”

“เราพยายามแบ่งผลประโยชน์ให้กับผู้บริโภครวมและผู้จัดจำหน่ายในลักษณะที่เท่าๆกัน แต่สินค้าคู่แข่งกันทุ่มให้กับผู้จัดจำหน่ายสูงกว่า”

“เราไม่ได้จ่ายซื้อ Space หัวมุม Shelf และต้องปรับสัดส่วนของการขายผ่านอีปั๊วกับโมเดิร์นเทรด เพราะค่าใช้จ่ายสูงมาก นี่ก็พยายามพัฒนารูปแบบ แพคเกจ (package) ให้เหมาะกับโมเดิร์นเทรดมากขึ้น ต้องพยายามต่อรองขอให้เขาขอยอดสินค้าหมุนเวียนของเราด้วย”

4.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างตราสินค้า

แม้ว่าจะต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผู้บริหารการตลาดก็ได้เล็งถึงประสบการณ์ในการดำเนินการสร้างตราสินค้าของกิจการ ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยสำคัญๆ ได้ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 : วิสัยทัศน์ และการมองเห็นโอกาสของผู้บริหาร (Visionary and Ability to Identify Emerging Market Opportunity)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 5 กิจการ พบว่า ในระยะแรกที่มีการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงโอกาสในการแข่งขัน ซึ่งผู้บริหารได้นำมาใช้ประโยชน์ต่อตราสินค้าของตนได้ เช่น

- การที่สินค้าของกลุ่มแข่งขันเป็นเจ้าตลาดอยู่แล้ว แต่กลยุทธ์การตลาดของกลุ่มแข่งขันยังมีจุดอ่อน และโอกาสการขยายตัวของการบริโภคยังมีอยู่ ในขณะที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันมาบ้างแล้ว

“ผู้บริหารของเราเป็นคนไทย มี Background เป็น importer อยู่แล้ว มองเห็น Trend ของตลาดยังเติบโตได้อีกมาก เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน และสินค้าที่มีอยู่ยังไม่ดีพอ”

- บริษัทคู่แข่งมีสินค้าหลายชนิด สินค้าที่เป็นคู่แข่งกับสินค้าของกิจการไม่ใช่สินค้าหลักของกลุ่มแข่งขัน ซึ่งบริษัทคู่แข่งให้ความสนใจน้อย เมื่อนำสินค้ารายี่ห้อใหม่ของกิจการเข้าสู่ตลาด ก็ยังมีโอกาสเติบโตได้

“ตราสินค้าของกลุ่มแข่งขันมีมาก่อน แต่บริษัทเรามีสินค้าหลายประเภท โดยมี...(ชื่อสายผลิตภัณฑ์) เป็นตัวหลักแล้วก็ได้ผลิตในประเทศไทย จึงมีต้นทุนสูง เป็นช่องโหว่ให้ธุรกิจไทยสร้างตราสินค้าขึ้นจนประสบความสำเร็จกันได้บริษัทละ 1 ตัว”

- เกิดวิกฤติการณ์ที่สามารถนำมาสร้าง concept ของสินค้าได้ เช่น เกิดเหตุการณ์ที่สินค้าขาดแคลน เกิดกระแสนิยมสินค้าไทย หรือเกิดปัญหาสถานการณ์บ้านเมืองเกิดความวุ่นวาย แต่ผู้บริหารสามารถนำวิกฤตินี้มาใช้ให้เป็นโอกาสในการส่งเสริมการตลาดสินค้าไทย

“ในปี พ.ศ. 2519 จะเรียกว่าบ้านเมืองเกิดกลียุคก็ได้ ทางช่อง 3 มี ภาพยนตร์จีน.....ซึ่งเน้นความซื่อสัตย์และคุณธรรม คุณ.....(ประธาน บริษัท) จึงใช้ concept นี้ ทำสินค้าตัวใหม่ขึ้นมา....ทดแทนการนำเข้า”

- มีการแข่งขันกันในเรื่องสินค้าของบริษัทข้ามชาติด้วยกันเอง จึงยังมีโอกาสสำหรับ สินค้าที่วางตำแหน่งความเป็นไทย ราคาอ่อนโยนกว่า คุณภาพดีกว่า เหมาะกับพฤติกรรมผู้บริโภคของท้องถิ่น และมีการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับตลาด

“บริษัทคู่แข่งเขาเป็น Inter Brand รายใหญ่แข่งกันเองอยู่ เขาไม่สนใจ บริษัทในประเทศ เราใช้กลยุทธ์โฆษณาวิทยุเป็นรายแรก ราคาที่ต้อง ให้ถูกกว่า เพื่อคง concept ไว้”

ปัจจัยที่ 2 : ความเป็นนักสู้ ที่กล้าเสี่ยง และทุ่มเท (Courage and Commitment)

จากการสัมภาษณ์ได้เห็นถึงคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้กิจการ สามารถฟันฝ่าอุปสรรค และ ประสบความสำเร็จได้ คือ ความมีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการที่มีความเป็นนักสู้ที่ทุ่มเทผูกพัน ต่อการสร้างตราสินค้าและทีมงาน และความกล้าเสี่ยงอย่างมีสติ

ผู้บริหารรายหนึ่งกล่าวว่า

“ในตอนที่เกิดวิกฤติราคาน้ำมัน ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นมาก แต่บริษัทเรา พยายามยืนหยัดไม่ปรับราคา แม้แต่คุณ.....(ชื่อของผู้บริหาร ระดับสูงของกิจการคู่แข่งข้ามชาติ) ยังบอกเลยว่า จุดแข็งของเราคือ ‘เสียตั้งลุย’ ตัดสินใจได้เด็ดขาด”

“บริษัทเราเคยถูกทาบตามซื้อ แต่ผู้บริหารของเราต้องการจะสู้ต่อ เพื่อรักษาธุรกิจของเราไว้”

แม้จะมีความหนักใจและกังวลใจในคู่แข่งต่างชาติแต่ไม่ยอมแพ้

“แม้เราจะเป็นบริษัทเล็ก เราไม่เคยกลัว เทคโนโลยีก็ตามทันได้ มาร์เกตติ้งก็ไม่แพ้ แต่เราต้องคอยตามดูเขาคดโกง หมายถึงติดตาม ระวังนะจะไม่ใช่ตามหลัง”

“ในขณะที่ผู้บริหารบางรายรู้สึกหนักใจต่อการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง ขันต่างชาติมาก โดยยอมรับว่ามีความกลัว แต่ก็มีมุมมองที่น่าสนใจ

ในการตั้งใจที่จะหาทางต่อสู้ต่อไป คู่แข่งต่างชาติในระยะยาวน่ากลัวมาก เขาสามารถหาวัตถุดิบได้กว้างขวางเลือกผลิตได้ในประเทศที่มีต้นทุนต่ำ แล้วใช้เงินมากในการซื้อ Market Share ค่าโฆษณาเกือบ 10% ของยอดขาย พื้นฐานก็แข็งแกร่งมีการ Cross Subsidize ด้วย ผมคิดว่าผู้ผลิตในประเทศต้องรวมตัวกันเพื่อสร้างอำนาจต่อรองกับโมเดิร์นเทรด ต่อรองกับรัฐบาลเรื่องวัตถุดิบ”

“คู่แข่งต่างชาติที่น่ากลัว แต่เขาก็เป็นคู่แข่งที่มีจริยธรรม เขาสร้างความเปลี่ยนแปลงขึ้นในตลาด....เราต้องตื่นตัว ถือว่าศัตรูเป็นยาแก้พิษ”

ปัจจัยที่ 3 สร้างความหวังให้สูงมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Drive to Excellence)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการหนึ่งก็คือ การตั้งความหวังที่จะสร้างความสำเร็จให้ตราสินค้าก้าวต่อไปข้างหน้า มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งพบทั้งในกรณีที่ผู้บริหารระบุอย่างชัดเจน และในวิธีการทำงานที่พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างชัดเจน และในวิธีการทำงานที่พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“เป้าหมายในอนาคตของเราคือ ต้องการเป็นนมเบอร์วัน”

“การจัดการตอนนี้ต้องดี ต่อไปเบอร์ 1 และเบอร์ 2 เท่านั้นที่จะคงอยู่ เบอร์ 3 อาจ จะเป็น Private label”

“ตอนนี้กำลังขยายทีมงานเพื่อสร้างเป็น Regional brand”

ปัจจัยที่ 4 ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System)

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการนำผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาร่วมทีม หรือการบริหารงานโดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์แบบสมัยใหม่ การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล ซึ่งทุกบริษัทมีการจัดทำขึ้นจากการวิจัยผู้บริโภค การรวบรวมข้อมูลจากช่องทางการจัดจำหน่ายโดยพนักงานขายของบริษัท หรือโดยการซื้อข้อมูลจากบริษัทวิจัย ติดตามวิธีการส่งเสริมการตลาดและการกำหนดงบประมาณการส่งเสริมการตลาดของกลุ่มแข่งขันเพื่อให้สามารถบริหารงานได้ในสถานะของการ “รู้เขา รู้เรา”

ต่อไปนี้เป็นวิธีติดตามข้อมูลที่ผู้บริหารนิยมใช้

“เรามีการจ้างบริษัทวิจัยให้วัด Winning Brand พบว่าเรามี Brand awareness เป็นลำดับที่ 3 เพราะคู่แข่งใช้งบการโฆษณาทางทีวีสูงมาก”

“เวลา เซล (Salesperson : พนักงานขาย) ของเรารอตลาด เขาจะกลับมาด้วยสินค้าแบรนด์ใหม่ๆ มากมาย ตลาดนี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เราตามตัวเลขตลาด”

ในด้านการทำการส่งเสริมการตลาด เนื่องจากคู่แข่งมีงบประมาณสูงกว่า ก็ต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับกำลังของบริษัทวิธีการบางอย่างให้ผลเร็วแต่ก็หมดความนิยมเร็วและค่าใช้จ่ายสูง

“เราต้องดูว่าเราก็คือใคร มีความสามารถทำได้หรือไม่ ใครๆ ก็รู้ว่าเดินทางด้วยเครื่องบินดีแน่ แต่เราต้องไปรถไฟ”

“ต้องยอมรับว่าเขาเป็น Leader เราก็ต้องตาม ตามไม่ได้หมายความว่าเลียนแบบตามอย่าง แต่หมายถึงการระวังคอยติดตาม พัฒนาสินค้าหาพันธมิตร และสร้าง concept ของเราที่ชัดเจน มีความแตกต่าง”

ปัจจัยที่ 5 : การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

จากข้อมูลรายละเอียดคณะกรรมการบริหารของบริษัทพบว่า มีการนำบุคลากรมืออาชีพมาช่วยในการบริหาร แม้ว่าบางกิจการจะยังคงมีบุคคลในครอบครัวรับตำแหน่งบริหารอยู่ ก็จะเป็นผู้มีประสบการณ์หรือมีการศึกษาระดับสูง

นอกจากนี้ยังพบว่าการสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรไว้สำหรับอนาคต

“การลงทุนพัฒนาคนไว้สำหรับอนาคตเป็นสิ่งที่สำคัญมาก”

ปัจจัยที่ 6: ความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการบริหาร (Flexibility and Speed)

จุดเด่นอีกประการหนึ่งของกิจการอยู่ที่ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงานได้รวดเร็วเนื่องจากขนาดของกิจการและความใกล้ชิดกับข้อมูล

“ความจำเป็นของการหาสินค้าใหม่ เพื่อให้ได้รสชาติใหม่หรือสินค้าใหม่สำหรับตลาดเดิม ถ้า Fail ก็เลิก บางสินค้าก็เลือกทำบางขนาด บางสินค้าก็เลือกเฉพาะบางรส บางอย่างออกตลาดไปแล้วไม่ได้ผลก็เลิก”

ปัจจัยที่ 7: ความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าเป้าหมาย (Understanding of Target Markets Behaviors)

ผู้วิจัยพบว่าในการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดของกิจการนั้นผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญของความสำเร็จ คือการสร้างความแตกต่างของสินค้าโดยอาศัยความเข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งถึงแม้ว่าบางกิจการมีลูกค้าเป้าหมายมากกว่า 1 กลุ่ม ก็จะมีการแยกแยะกลยุทธ์และกิจกรรมการตลาดให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้ ความสนใจและความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เช่น

ผู้บริหารท่านหนึ่งเล่าถึงการสร้างกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์หลังจากที่ประเมินสถานการณ์ในตลาดและศักยภาพของคู่แข่ง

“เราคิดว่าตลาดในส่วนของวัยรุ่นและเด็กเป็นตลาดที่มีแนวโน้มเติบโตได้อีกมาก...(สินค้าของคู่แข่ง)ก็ยังไม่ได้เจาะตลาดกลุ่มนี้ อย่างชัดเจน จึงได้มีการจัดทำบรรจุภัณฑ์ การทำโฆษณา และการจัดประกวดต่าง ๆ เป็นการสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าที่ถูกใจกลุ่มวัยรุ่นอย่างชัดเจน”

การตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการบริโภค (การใช้) ของลูกค้าเป็นสิ่งจำเป็น

“สินค้าของเรามีความกรอบค่อนข้างแข็ง แต่คนไทยชอบโดยเฉพาะเมื่อทานคู่กับการดื่มเบียร์แล้วพบว่าชอบลักษณะแบบนี้”

“เรานำสินค้าของเราทดสอบการซักล้าง ด้วยน้ำในชนบท ผู้ใช้ชอบมากกว่า”

“สินค้าเรามีส่วนผสมจากสมุนไพรนานาชนิดที่มีกลิ่นเป็นเอกลักษณ์ และสามารถกำจัดกลิ่นเหม็นสำหรับผู้ทำงานหนักได้ดี”

ในด้านการจัดการกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด และช่องทางการจัดจำหน่ายพบว่าต้องวางแผนดำเนินกิจกรรมให้เหมาะสมสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยพิจารณาทั้งลูกค้าที่เป็นคนกลาง นำสินค้าไปจำหน่ายทั้งร้านค้าปลีก ยี่ปั้ว ซาปั้ว และลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคแต่ละกลุ่ม

ผู้บริหารรายหนึ่งเล่าถึงสาเหตุของการสร้างตราสินค้าใหม่เมื่อตลาดมีการแข่งขันมากขึ้น และพบว่าผู้บริโภคในชนบท หรือบริเวณชายแดนที่ต้องการสินค้าราคาถูก ซึ่งเป็นส่วนตลาด (Segment) ที่แตกต่างไป

“การส่งเสริมการตลาด ต้องแบ่งผลประโยชน์ให้เกิดแก่ทั้ง
ผู้บริโภคและคนกลาง สำหรับลูกค้าที่เป็นร้านอาหารเราจะมี
การให้ของแถม จากจำนวนซื้อบ้าง เพราะเขาใช้เยอะ”

**ปัจจัยที่ 8 : การตั้งชื่อตราสินค้าและคงไว้ซึ่งความหมายของตราสินค้าที่เป็นเอกลักษณ์
(Brand and its Meanings)**

ปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งที่พบก็คือการตั้งชื่อตราสินค้าและการสร้างความหมาย
ให้กับตราสินค้าได้อย่างเหมาะสมกับตำแหน่งของสินค้าในการแข่งขัน ด้วยวิธีการจัดส่วนประสม
ทางการตลาดที่สอดคล้องกัน

ในกรณีที่ชื่อตราสินค้าเป็นภาษาไทยทั้ง 3 ตราสินค้า พบว่าเป็นชื่อที่เรียกง่าย ความยาว 2-3
พยางค์ มีความหมายที่คนไทยทั่วไปรู้จักคุ้นเคยเป็นอย่างดี พร้อมทั้งภาพโลโก้ที่ใช้ประกอบชื่อ
ตราสินค้าที่จดจำได้ง่าย ส่วนสโลแกนที่ใช้ก็มีความสอดคล้องกับชื่อตราสินค้าและช่วยย้ำ
ความหมายของชื่อตราสินค้าให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการทำสื่อส่งเสริมการตลาดจะเน้นที่ ภาพลักษณ์
เดิมอย่างชัดเจน

ตัวอย่างเช่น ชื่อตราสินค้าตราหนึ่งเป็นชื่อของสัตว์เลี้ยงที่น่านรักประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รู้จัก
ของชาวไทยพร้อมโลโก้เป็นรูปภาพของสัตว์เลี้ยงนั้น มีสโลแกนที่แสดงความคงอยู่คู่ไทย ชื่อตรา
สินค้านี้เดิมผู้ก่อตั้งกิจการชาวต่างชาติได้ตั้งขึ้นเรียกในภาษาต่างประเทศ และมีการเปลี่ยนเป็น
ภาษาไทยในภายหลัง ทำให้เป็นที่จดจำของผู้บริโภคชาวไทยมากกว่า 40 ปี

ชื่อตราสินค้าอีกตราหนึ่งได้สร้างขึ้นจากชื่อตัวเอกในภาพยนตร์ทางโทรทัศน์ ซึ่งเป็น
ตัวแทนความหมายของความถูกต้อง และกำลังเป็นที่นิยมอย่างสูงของชาวไทยในขณะนั้น ด้วยการ
สร้างตราสินค้าโลโก้และสโลแกนที่สอดคล้องกันทำให้เกิดการรับรู้ในตราสินค้าอย่างรวดเร็ว
หลังจากที่ตราสินค้านี้ได้ถูกใช้มากกว่า 10 ปี จึงมีการปรับเปลี่ยนให้สั้นลงตามความนิยมในการ
เรียกชื่อตราสินค้านี้ของลูกค้า และเพื่อสร้างความทันสมัยให้กับตราสินค้า

ชื่อตราสินค้าอีกชนิดหนึ่งที่เป็นภาษาไทย ก็ตั้งขึ้นให้มีการออกเสียงเหมือนชื่อสถานที่
สำคัญในประเทศไทย และใช้สโลแกนที่แสดงถึงความเป็นไทย และคุณภาพของสินค้าซึ่ง
ผู้บริโภครู้จักและจดจำได้ง่าย

ส่วนตราสินค้าที่เหลืออีก 2 ชื่อตราสินค้าที่เป็นภาษาต่างประเทศนั้น สร้างขึ้นมาโดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อต่อสู้กับสินค้าคู่แข่ง ซึ่งเป็นสินค้าจากต่างประเทศ จึงมีการตั้งชื่อตราสินค้าใน
ภาษาเดียวกับชื่อตราของคู่แข่ง และยังแสดงถึงความเป็นสินค้าจากประเทศของคู่แข่งเช่นกัน
ส่วนสัญลักษณ์โลโก้ก็ใช้รูปภาพที่มีความหมายแสดงถึงคุณภาพของวัตถุดิบและสอดคล้องกับชื่อ
ตราสินค้า อีกทั้งการสร้างกลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดตัวอื่นๆ ก็ดำเนินไปในเชิงรุกกว่าคู่แข่ง
ต่างชาติ ทำให้สามารถสร้างการรับรู้ในตราสินค้าได้สูง

สำหรับกิจการที่มีตราสินค้าเพียงตราเดียว (Umbrella Brand)กล่าวว่า

“การทำตลาดสำหรับตราสินค้าเดียวทำให้ Cost effective กว่า คาดว่า
จะทำ Brand Extension ในสินค้าตัวอื่นโดยยังคงใช้เอกลักษณ์เดิม”

ปัจจัยที่ 9 : การพัฒนาคุณภาพของสินค้า (Product Quality Improvement)

เป็นที่ยืนยันจากทุกกิจการว่าสินค้าต้องมีคุณภาพคืออย่างสม่ำเสมอมีการพัฒนากระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้สินค้าตอบสนองผู้บริโภคได้ดีขึ้น ทำให้กลุ่มผู้บริโภคพอใจในตัวผลิตภัณฑ์ เป็นการสร้างความคุ้มค่าจากคุณภาพของสินค้า

แม้สินค้าในกรณีศึกษานี้บางตราสินค้าผู้บริหารก็ยอมรับว่ามีภาพลักษณ์ของความล้ำสมัยกว่าสินค้าของกลุ่มแข่งข้ามชาติ แต่ลูกค้าก็ยังคงซื้อไปบริโภค ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“เวลาที่ใช้ในครัว เราจะใช้สินค้าเรา แต่พอตั้งโต๊ะใช้.....(ชื่อตรา
สินค้าคู่แข่งข้ามชาติ) เพราะรสชาติเราเข้มข้นกว่า และราคาถูกกว่า”

“เราได้ทำ Blind Test หลายครั้ง ผู้บริโภคจะให้เราเป็นอันดับ 1”

“รสชาติของเราถูกใจผู้บริโภคมากกว่า”

แม้ว่าการจัดการการตลาดจะอ่อนไปบ้าง เช่น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์
หรือมีการส่งเสริมการตลาดน้อย สินค้าก็ยังคงอยู่ในตลาดมาอย่างต่อเนื่อง

“เราทำวิจัยหลายครั้ง ภาพพจน์ของเราเป็น Classic เพราะเราไม่ได้มี
การเปลี่ยนแปลงอะไรมามาเป็นเวลานาน แต่รสชาติของเราดีกว่า”

“สูตรของเราไม่เหมือนใคร มีผู้รู้สูตรเพียง 2 คน เท่านั้น ส่วนผสมที่
ใช้ผลิตเลียนแบบได้ยาก และต้นทุนสูง แต่มีสรรพคุณที่ผู้บริโภคติดใจ”

ปัจจัยที่ 10: กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่แปลกใหม่ประสมประสานและต่อเนื่อง (Continuing and Creative Marketing Mix Strategies)

ในการสร้างตราสินค้าให้เข้มแข็งนั้น ผู้บริหารต้องสามารถประสมประสานกลยุทธ์
การตลาดที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด และต้องมีการส่งเสริม
การตลาดอย่างต่อเนื่อง จากตัวอย่างของความสำเร็จที่ได้รับการบอกเล่าจากผู้บริหารดังต่อไปนี้

“เราใช้กลยุทธ์โฆษณาทางวิทยุเป็นเจ้าแรก”

“การส่งเสริมการตลาดเริ่มจากการทำเอง In house แต่เดี๋ยวนี้ใช้มืออาชีพบ่อยๆ ทำไปที่ละน้อยอย่างต่อเนื่อง เพราะคิดว่าตลาดต้องการเวลา การโฆษณาทำให้แบรนด์ไม่หลุดไป กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดก็ต้องทำมืออยู่ตลอด ทำทั้ง Mass Marketing แจกทอง คอนซุมเมอร์โปรโมชันได้ผลดี การซื้อ Shelf ก็ได้ผล”

“15 ปีก่อน สินค้ายังไม่ทั่วไป ตลาดก็ยังไม่โต เรากล้าสร้างคิสตรีบิวชั่นทุกรูปแบบ”

“หลังจากออกโฆษณาทางทีวีชุด.....ในเดือนมกราคม 98 ยอดขายพุ่งทันที ในเดือนมีนาคมก็ขึ้นราคา พอเมษายนก็ออกสินค้าใหม่ตัวฟรีเมียม ตามด้วยโฆษณาทีวีเดือนพฤษภาคม ยอดขายก็เพิ่มอีกเพราะสินค้าเป็นคนละตัวกัน เราพยายามให้มี Player ทุก Segment”

“เราพยายามแบ่งผลประโยชน์ให้กับผู้บริโภค และผู้จัดจำหน่ายในลักษณะที่เท่ากัน”

ปัจจัยที่ 11: การประหยัดจากขนาดและขอบเขตที่ใหญ่ขึ้น (Economy of Scale and Scope)

พบว่ากิจการที่ศึกษาทั้ง 5 แห่งมีการขยายกิจการเติบโตขึ้นเป็นลำดับใน 2 ลักษณะดังนี้ คือ

1. การเพิ่มขนาดของกิจการ โดยใช้วิธีการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 2 กิจการ การหาพันธมิตรมาลงทุนร่วมในกิจการอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับสินค้าเดิมแต่ต่างชนิด และอีกจำนวน 1 กิจการ กำลังพิจารณาหาพันธมิตรโดยยังอยู่ในขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง

2. การเปลี่ยนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ เช่น การเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ การเพิ่มจำนวนขนาดบรรจุ การเพิ่มผลิตภัณฑ์ในสูตรต่างๆ ทั้งยังมีการสร้างตราสินค้าใหม่ขึ้นมาอีก เพื่อเป็น Fighting brands ในส่วนตลาดอื่น ทั้งนี้มีข้อยกเว้น 2 กิจการที่ยังคงใช้กลยุทธ์ขยายตราสินค้า (Brand Extension) คือใช้ตราสินค้าเดิมเพียงตราเดียวสำหรับสินค้าสูตรใหม่และสินค้าสายผลิตภัณฑ์ใหม่

การขยายขนาดของกิจการนี้ ผู้บริหารระบุว่าเป็นความจำเป็นที่กิจการต้องทำเพื่อให้มีเงินทุนสำหรับการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต และสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเพื่อให้เกิดการใช้ต้นทุนในด้านการทำกลยุทธ์การตลาดได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

“การมีเงินทุนที่มากพอ ทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และทำกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง การหาพันธมิตรก็ช่วยให้เราได้ศึกษาวิธีการของเขามาปรับปรุงโรงงานของเราด้วย”

“ความจำเป็นของการหาสินค้าใหม่ เพื่อให้ได้รสชาติใหม่หรือสินค้าใหม่
สำหรับตลาดเดิม ถ้า Fail ก็เลิก บางสินค้าก็เลือกทำบางขนาด บางสินค้า
ก็เลือกเฉพาะบางรสบางอย่างออกตลาดไปแล้วไม่ได้ผลก็เลิก”

นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารทั้ง 5 กิจการเห็นความสำคัญของการขยายขนาดที่มีต่อความ
แข็งแกร่งของตราสินค้า โดยมีแผนที่จะมุ่งขยายสู่การส่งออกโดยเฉพาะตลาดประเทศเพื่อนบ้านใน
ภูมิภาคนี้ด้วย

“สินค้าของเราอยู่ในตลาดประเทศเพื่อนบ้านอยู่แล้ว ทั้งจากการที่พ่อ
ค้าส่งตามชายแดนส่งไปขายและจากตัวแทนของเรา ตอนนี้นำกำลัง
สร้างทีมงานในประเทศเวียดนาม”

“การเข้าสู่ Regionalization เพื่อให้เกิด Mass Production จะช่วยลด
ต้นทุนได้ สินค้าเรามีขายอยู่ใน Malaysia แล้วแต่ก็ยังเสียเปรียบอยู่”

แต่ผู้บริหารของกิจการหนึ่งกล่าวว่า

“การมี Product line มากเกินไปก็เกิดผลเสีย สินค้าบางตัวต้นทุนสูง
มากทำแล้วไม่คุ้ม”

“แต่ละตัวต้องพยายามทำ Volume ให้มากขึ้น ให้ต้นทุนลดลงทั้งใน
แง่วัตถุดิบและกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ margin มาทำการลด
ราคาหรือส่งเสริมการตลาด”

ในบทนี้ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคตลอดจนปัจจัยสำคัญที่มีส่วนร่วมกันทำให้ตรา
สินค้าในกรณีศึกษาทั้ง 5 กิจการประสบความสำเร็จในมุมมองของผู้วิจัย โดยใช้ข้อมูลจากการให้
สัมภาษณ์เป็นหลัก

เนื่องจากวิธีการศึกษาตามที่ออกแบบการวิจัยไว้นี้ไม่สามารถระบุแยกแยะออกมาได้ว่า
ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพียงใด ไม่สามารถวัดถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน
ออกมาเป็นตัวเลขที่แน่นอนได้ แต่ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะการดำเนินงานในภาพรวม (Gestalt) ที่
ผู้บริหารกิจการได้ใช้ และปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์การตลาดที่ต้องมีการติดตามความ
เปลี่ยนแปลงและหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผลลัพธ์ของความสำเร็จที่เห็นได้ชัดก็คือการที่ตรา
สินค้านั้นๆ คงอยู่ได้ในตลาดภายในประเทศมาเป็นเวลานาน อย่างน้อยที่สุดคือกว่า 10 ปี และมี
ส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าหลักที่แสดงถึงความเป็นผู้นำตลาดในส่วนตลาด (Segment) ที่แข่งขัน
อยู่ในลำดับไม่ต่ำกว่าที่ 3

บทที่ 5

อภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอสรุปผลการศึกษาซึ่งได้แสดงรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 มาอธิบายต่อใน 5 ประเด็น เริ่มจาก 1) การนำเสนอผลการศึกษา 2) การอภิปรายผลโดยการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างผลการศึกษา กับบทความที่รวบรวมจากทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ในเชิงหลักการ (Conceptual Model) 3) ข้อเสนอแนะที่นำมาเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างตราสินค้าไทย 4) เป็นการกล่าวถึงข้อจำกัดของการศึกษาซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ผู้ที่จะนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการอ้างอิงควรตระหนักไว้ และ 5) การเสนอแนะถึงแนวทางการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

5.1 ข้อสรุปผลการศึกษา

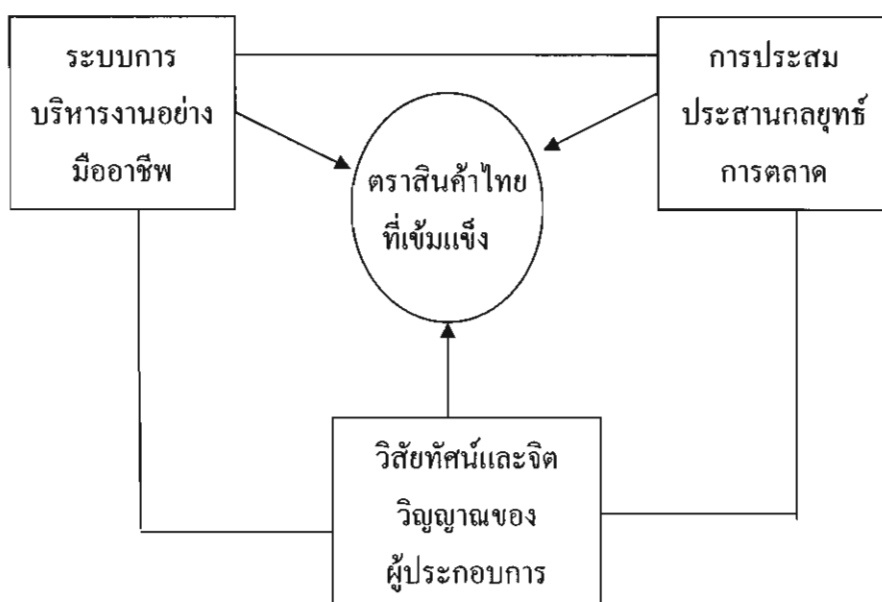
5.1.1 ปัญหาและอุปสรรคในการสร้างตราสินค้าของไทย

ผลจากการศึกษานี้พบว่า ผู้บริหารของธุรกิจไทยระบุว่า ในการแข่งขันกับคู่แข่งซึ่งเป็นกิจการข้ามชาตินั้นธุรกิจไทยต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งถือเป็นบริบทของการดำเนินงานของธุรกิจไทย ที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้แก่

- การมีทรัพยากรน้อยกว่า ทั้งด้าน เงินทุน และบุคลากร เป็นปัญหาที่สำคัญเนื่องจาก รูปแบบการแข่งขัน และ ช่องทางการจัดจำหน่ายแบบใหม่ทำให้ต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีต้นทุนสูงขึ้น
- การมีภาพลักษณ์ของความเป็นท้องถิ่น ในขณะที่คู่แข่งมีภาพลักษณ์ของความเป็นสากล ซึ่งให้คุณค่าทางด้านสถานะทางสังคมแก่ผู้บริโภคได้เหนือกว่า
- ขนาดการผลิต ต้นทุน และ เทคโนโลยีในการผลิต ซึ่งผู้ผลิตไทยมีขนาดของการผลิตที่ต่ำกว่า ทำให้ต้นทุนในการซื้อวัตถุดิบสูงกว่าคู่แข่งซึ่งมีการวางแผนเกี่ยวกับวัตถุดิบในระดับโลก ทำให้มีการต่อรองราคาได้ดีกว่า รวมทั้งการมีหน่วยงานที่ทำการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่ต่อเนื่อง และก้าวหน้ากว่า
- ความพอใจในสถานะภาพของความเป็นผู้นำตลาดภายในประเทศ ทำให้หยุดยั้งการเตรียมการสำหรับการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง รุนแรงขึ้น
- อุปสรรคจาก ช่องทางการจัดจำหน่ายรูปแบบใหม่ ซึ่งมีอำนาจต่อรองสูง ทำให้ต้นทุนดำเนินการสูง ส่งผลให้มีผลกำไรต่ำ

5.1.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างตราสินค้าไทย

การศึกษานี้พบว่าผู้บริหารกิจการพยายามที่จะสร้างตราสินค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริโภคมีความรู้จำจดจำได้สูง รักษาเอกลักษณ์ (Identity) และตำแหน่ง (Position) ที่ชัดเจน ผู้บริโภครับรู้ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพให้คุณค่าแก่ผู้บริโภคคุ้มค่าและมียอดขายเป็นหนึ่งในผู้นำตลาด มาเป็นเวลานานต่อเนื่องกัน ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างตราสินค้า ซึ่งได้นำเสนอในบทที่ 4 สามารถนำมาจัดเป็น model เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ได้ดังรูปที่ 1 ซึ่งอธิบายได้ว่าความสำเร็จของการสร้างตราสินค้าไทย เกิดจากการผสมผสานของปัจจัย 3 กลุ่มหลัก คือ 1) ด้านคุณสมบัติของผู้ประกอบการ 2) ด้านระบบการบริหารงาน และ 3) ด้านการจัดการกลยุทธ์การตลาด



รูปที่ 1 : ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าไทยที่เข้มแข็ง

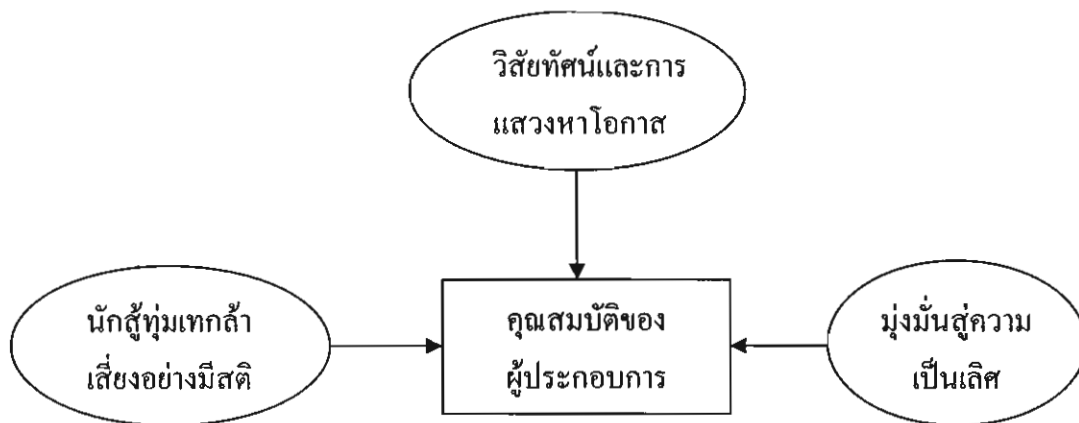
กลุ่มที่ 1 : วิสัยทัศน์และจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ

การสร้างตราสินค้าเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ทรัพยากร และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารในรูปแบบกึ่งครอบครัว คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำของกิจการยังมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยในกลุ่มนี้ประกอบด้วย

- การมีวิสัยทัศน์และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจหรือการปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส
- ความเป็นนักสู้ที่ทุ่มเทและ กล้าเสี่ยงอย่างมีสติ แม้ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ลำบากหรือเกิดความหวั่นวิตกในสถานการณ์การต่อสู้กับคู่แข่งที่มีทรัพยากรที่เหนือกว่า ก็ไม่ท้อถอย แต่มีความระมัดระวังในการทำงานมากขึ้น

- ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การตั้งความหวังไว้สูงและทุ่มเทเพื่อให้บรรลุสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาต่อไป

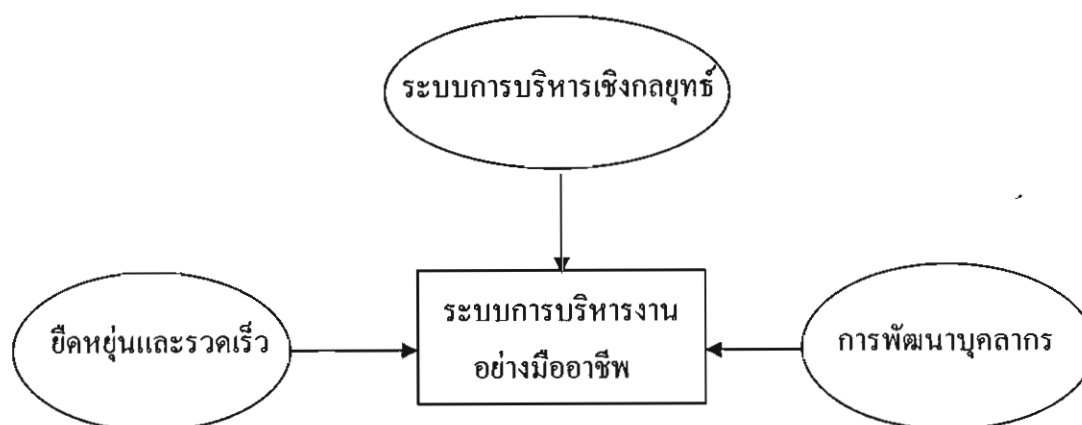


รูปที่ 2 องค์ประกอบของคุณสมบัติและจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ

กลุ่มที่ 2 : ระบบการบริหารงานอย่างมืออาชีพ

กิจการต้องมีระบบการบริหารงานที่มีความเป็นมืออาชีพ ซึ่งเอื้ออำนวยการวางแผนและปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าในการวางแผนและดำเนินการกิจการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งการวิเคราะห์ตนเอง คู่แข่งและ ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอซึ่งทำให้ได้ข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขแผนงาน
- ความยืดหยุ่น กิจการมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนนโยบายและแผนงานที่รวดเร็ว เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติงานใกล้ชิดกับข้อมูล และขนาดของกิจการไม่ใหญ่เกินไป
- การสร้างบุคลากร กิจการให้ความสำคัญกับการเตรียมพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถในองค์กรสำหรับอนาคต

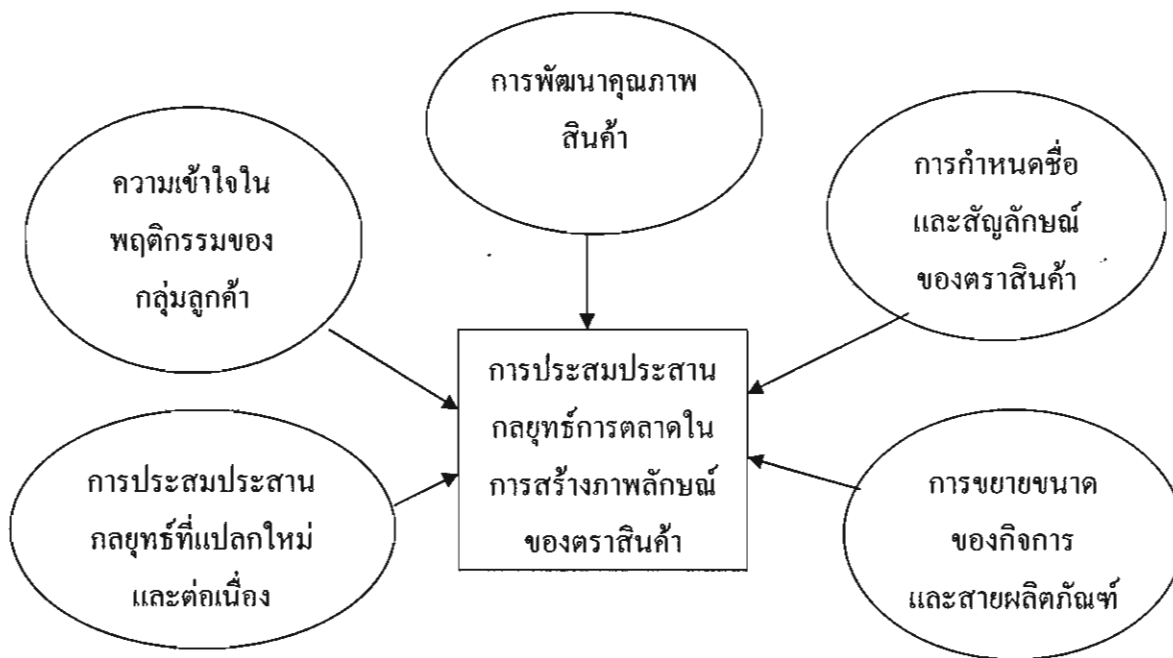


รูปที่ 3 องค์ประกอบของระบบการบริหารงานอย่างมืออาชีพ

กลุ่มที่ 3 : การประสมประสานกลยุทธ์การตลาด

พบว่าความสำเร็จของตราสินค้าเกิดจากการประสมประสานกลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างคุณค่า (Value) ให้แก่ผู้บริโภค และขับเคลื่อนความมีเอกลักษณ์ของตราสินค้าที่ตำแหน่งของการแข่งขันที่ชัดเจน ซึ่งเกิดจาก

- ความเข้าใจในพฤติกรรมของลูกค้าเป้าหมาย เป็นพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด เพื่อการสร้างตราสินค้า
- การพัฒนาคุณภาพของสินค้า การที่สินค้าสามารถให้ประโยชน์แก่ผู้บริโภคได้ในระดับมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน และมีการพัฒนาเพิ่มประโยชน์ใหม่ให้แก่ผู้บริโภค เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ
- ความต่อเนื่อง การคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์และตำแหน่งของตราสินค้าที่ชัดเจนในสายตาของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องใช้การสื่อสารทางการตลาดที่ครบเครื่อง และต้องปฏิบัติต่อเนื่องและสอดคล้องกัน ทั้งทางด้านกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การส่งเสริมการตลาด ซึ่งต้องดำเนินการทั้งที่เกิดผลต่อผู้บริโภคและผู้ที่เป็นคนกลาง
- การมีขนาดที่ใหญ่พอ การสร้างตราสินค้าที่มีค่าใช้จ่ายสูงกิจการต้องมีขนาดใหญ่พอ ทั้งในแง่ของเงินทุนและขนาดของตลาดเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอ และมีการใช้ต้นทุนในการผลิตและการส่งเสริมการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ
- การแบ่งผลประโยชน์ระหว่างกิจการช่องทางการจัดจำหน่ายและผู้บริโภค ผู้บริหารต้องประสานประโยชน์ที่ให้กับผู้บริโภคและที่ให้กับช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อให้เกิดทั้งแรงผลักและแรงดึงในการเพิ่มความต้องการซื้อของผู้บริโภค



รูปที่ 4 องค์ประกอบของการประสมประสานกลยุทธ์การตลาด

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ในที่นี้จะกล่าวถึงผลการศึกษาครั้งนี้ที่มีความสัมพันธ์กับบทความและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้ทำการทบทวนในบทที่ 2 มาแล้ว โดยจะทำการอภิปรายผลการศึกษาครั้งนี้กับบทความของ Dawar และ Frost (1999) บทความของ Bartlett และ Ghoshal (2000) ซึ่งเป็นบทความในวารสาร Harvard Business Review ที่มีประเด็นศึกษาในหัวข้อและรูปแบบที่ใกล้เคียงกับงานวิจัยนี้ รวมทั้งการอภิปรายผลการศึกษาที่ครอบคลุมความคิดที่ใช้ในการวางแผนการจัดการกลยุทธ์การตลาด (Strategic Marketing Management)

บทความของ Dawar และ Frost (1999) ได้กล่าวถึงการแข่งขันของบริษัทในประเทศที่กำลังพัฒนา (EMCs) ที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีความได้เปรียบทั้งด้านทรัพยากรการเงิน ระบบเทคโนโลยีการผลิตและสินค้าที่ทันสมัยกว่า ตราสินค้าที่มีอิทธิพล และทักษะของการบริหารและการตลาดและเมื่อการปกป้องคุ้มครองจากรัฐบาลต้องค่อยๆ สั่นคลอนไป บริษัทเหล่านี้จะมีกลยุทธ์ในการต่อสู้กับบริษัทข้ามชาติได้อย่างไร จะเห็นได้ว่า Dawar และ Frost ได้ทำการศึกษาในบริบทเดียวกับสถานการณ์ในการศึกษาวิจัยฉบับนี้จึงเป็นที่น่าสนใจว่าประเด็นการค้นพบมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกันหรือไม่เพียงไร

Dewar และ Frost ได้เสนอรูปแบบของการวางตำแหน่งการต่อสู้ที่ประสบความสำเร็จที่บริษัท EMCs ใช้ 4 รูปแบบ คือ Dodgers, Defender, Extender และ Contender ดังอธิบายมาแล้วนั้น ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า กิจกรรมที่ 1 มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับกลยุทธ์ที่เรียกว่า Defender คือ พยายามสร้างตราสินค้าของตนให้เหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักได้เหนือกว่าคู่แข่ง

ต่างชาติ และกำลังพยายามจะก้าวต่อไปเป็น Extender ในขณะที่กิจการที่ 2 เดิมมีกลยุทธ์แบบ Dodger คือ ทำการต่อสู้อยู่ภายในส่วนตลาดของตนเท่านั้นไม่พยายามต่อสู้แบบทำหายหรือสร้างความเด่นของสินค้า แต่รักษาความเป็นเอกลักษณ์ของตนไปอย่างเรื่อยๆ แต่ที่น่าสนใจก็คือ การพบว่ามีเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ที่ใช้อย่างเห็นได้ชัด เมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมคือกระแสนิยมไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาทำให้ทำให้ของการแข่งขันเปลี่ยนจากความเป็น Dodger มาเป็นรูปแบบของ Defender ซึ่งบริษัทคู่แข่งข้ามชาติที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ก็ได้ตระหนักถึงท่าทีและผลการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจนนี้ของกิจการที่ 2 เช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่ากิจการที่ 2 นี้พยายามจะปรับกลยุทธ์ไปสู่การเป็น Extender ด้วย

สำหรับกิจการที่ 3 นั้นได้ทำการต่อสู้ในลักษณะที่ผสมผสานระหว่าง Defender และ Contender คือมุ่งปรับปรุงคุณภาพให้ถูกใจตลาดในท้องถิ่นแต่ก็พยายามสร้างความสามารถให้ทัดเทียมคู่แข่งบริษัทข้ามชาติอยู่ตลอดเวลาทั้งความสามารถในการผลิตและการขยายขนาดการลงทุน โดยการสร้างพันธมิตรต่างประเทศและการขยายกิจการแบบ Diversification

ส่วนกิจการที่ 4 และที่ 5 นั้นก็มีลักษณะเป็น Defenders คือมุ่งที่การยึดครองส่วนแบ่งตลาดในประเทศเป็นหลักและพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดให้เพิ่มมากขึ้น

จะเห็นได้ว่ากิจการตัวอย่างในกรณีศึกษานี้ส่วนใหญ่วางตำแหน่งแข่งขันในรูปแบบ Defender โดยที่พยายามจะปรับสู่การเป็น Extender ด้วย สาเหตุที่ไม่มีกิจการที่เป็น Contender อย่างชัดเจนนั้น อาจจะเนื่องมาจากขนาดของทรัพยากรยังมีจำกัด แต่การพบว่ากิจการเหล่านี้มีความพยายามที่จะปรับปรุงรูปแบบการต่อสู้ ตามโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นับว่าเป็นประเด็นที่น่าสนใจ

ส่วนบทความของ Bartlett และ Ghoshal (2000) นั้นแม้จะเป็นการศึกษาถึงการแข่งขันระหว่างบริษัท MNCs และ EMCs ในตลาดระดับโลก (Global market) โดยมองเห็นอุปสรรคของการเข้าสู่ตลาดของบริษัท EMCs ในลักษณะของผู้มาทีหลัง ทั้งยังมีภาพพจน์ในทางลบของแหล่งกำเนิด (Country of Origin) ในด้านคุณภาพของสินค้าติดมาด้วย แต่ความสำเร็จของบริษัท EMCs ก็สามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยปัจจัย 4 ประการ คือ 1) การสร้างความมั่นใจภายในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยทั้งแรงผลักดันจากภายในองค์กร และแรงค้ำจุนจากการสร้างศักยภาพในต่างประเทศ 2) กลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งจะเลือกวิธีการพยายามตามรอยของผู้สำเร็จแต่ไม่ปะทะหรือจะใช้วิธีการเผชิญหน้าและท้าทายก็ตาม 3) ความเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้คือการยอมลงทุนเพื่อสร้างประสบการณ์ เช่น ลงทุนในการสร้างตราสินค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายของตนเองเป็นต้น และ 4) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะนำปัจจัยเหล่านี้มาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม

แม้การศึกษานี้จะจำกัดขอบเขตเฉพาะการแข่งขันในตลาดในประเทศไทยเท่านั้นก็ตาม พบว่าผลการศึกษาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างน่าประหลาดใจ ซึ่งในการศึกษานี้ได้แบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ

ปัจจัยกลุ่มที่ 1: คุณสมบัติของผู้นำที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการ ซึ่งหมายถึงปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำของผู้บริหารและการสร้างจิตวิญญาณของความเป็นนักสู้ที่มีความหวังที่จะก้าวสู่ความเป็นเลิศให้กับองค์กร ซึ่งคล้ายคลึงกับปัจจัยที่ 1 และ 4 ของ Bartlett and Ghoshal ส่วนปัจจัยในกลุ่มที่ 2 : กระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์และกลุ่มที่ 3 คือ การประสมประสานกลยุทธ์การตลาดที่สร้างสรรค์และเลือกใช้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย โดยมีความต่อเนื่อง มีความครอบคลุมปัจจัยที่ 2 และ 3 ของ Bartlett and Ghoshal เช่นกัน

ประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งที่ Bartlett and Ghoshal ได้กล่าวถึงคือ ความคิดที่ฝังอยู่ในจิตใจ (Mind Set) ของบุคคลทั้งภายในองค์กรเอง และบุคคลภายนอกถึงความด้อยของความสามารถ (Inferiority) หรือความด้อยคุณภาพหรือที่เขาเรียกว่า Liability of Origin เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทยักษ์ใหญ่ ซึ่งเป็นสิ่งที่บั่นทอนจิตใจที่จะทำการต่อสู้ต่อไป (Paralysis of Will) ซึ่งนำไปสู่ความล้มเหลวได้เนื่องจากผู้บริหารขาดกำลังใจที่จะลงทุนในการยกระดับพัฒนาสินค้าของกิจการให้มีการสร้างคุณค่าที่เพิ่มขึ้น ประเด็นนี้แม้จะไม่ได้มีการกล่าวออกมาโดยตรงจากผู้บริหารไทยเนื่องจากการขายสินค้าในตลาดระดับท้องถิ่น แต่ก็มีกล่าวถึงความกังวลในจิตใจของผู้บริหารอันเกิดจากการที่บริษัทข้ามชาติมีทรัพยากรและภาพพจน์ทางด้านคุณภาพที่เหนือกว่า และยังพบว่าบางกิจการพยายามพิสูจน์ให้เห็นว่าองค์กรของไทยก็สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพทัดเทียมบริษัทข้ามชาติ แต่ความกังวลนี้ทำให้ผู้บริหารมีก็ยังมีความระมัดระวังในการต่อสู้มากขึ้นขณะที่บางกิจการมีความเชื่อมั่นว่าสามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคได้มากกว่าสร้างภาพลักษณ์เป็นตราสินค้าต่างชาติและไม่ต้องการเน้นความเป็นสินค้าไทยอยู่นั่นเอง

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปปรับใช้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจในการสร้างตราสินค้าให้เข้มแข็งนั้น ผู้บริหารของธุรกิจ ต้องกลับมาทบทวนประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของกิจการ ในด้านต่าง ๆ ที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการสร้างตราสินค้า ทั้ง 3 กลุ่มปัจจัยว่าองค์กรของตนมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นต่อการผลักดันสู่ความเป็นเลิศ มองการณ์ไกลและตระหนักถึงผลในระยะยาว มองเห็นความจำเป็น ของการลงทุนสร้างระบบงาน และบุคลากรที่จำเป็นต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ และลงทุนอย่างต่อเนื่องในการประสมประสานกลยุทธ์การตลาด ที่ส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ ของตราสินค้าที่ชัดเจน บนพื้นฐานของความเข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แต่ละกลุ่ม มากน้อยเพียงไร และดำเนินการสร้างเสริมปัจจัยเหล่านี้ต่อไป โดยการเพิ่มขนาดของกิจการ หรือการสร้างพันธมิตรทางการค้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการผลิต

สำหรับธุรกิจไทยในระดับขนาดกลางและขนาดย่อม ที่พบว่ายังขาดปัจจัยหลายด้านและไม่อยู่ในฐานะที่จะต่อสู้กับคู่แข่งระดับชาติได้ ก็ควรจะค้นหาตำแหน่งและพื้นที่ในส่วนตลาดที่หลีกเลี่ยงคู่แข่งระดับชาติ และควรมีการรวมตัวกันเพื่อใช้โอกาสที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs ขอความสนับสนุนทางด้านการสร้าง

ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การควบคุมต้นทุน การรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ การเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการตลาดสมัยใหม่ที่มีการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าและสื่อสารกับลูกค้า เป้าหมายอย่างใกล้ชิด ประเด็นสำคัญคือการสร้างทีมงานที่มีความทุ่มเท ผูกพัน มุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพ เป็นพื้นฐานก่อน จึงจะทำให้การช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ของภาครัฐเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และสามารถบรรลุเป้าหมาย

5.4 ข้อจำกัดของการศึกษา

ข้อสรุปของการศึกษาในครั้งนี้ได้เกิดขึ้นจากมุมมองของผู้วิจัยแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งได้พยายามจัดทำขึ้นโดยการพิจารณาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตาม ผลของการศึกษานี้ย่อมมีข้อจำกัด เนื่องจากวิธีการวิจัยในลักษณะนี้ ซึ่งควรจะระบุไว้เพื่อให้ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์จะได้ตระหนักไว้ด้วยเช่นกัน

5.4.1 คุณภาพของข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลหลักในการศึกษานี้เป็นข้อมูลที่ได้จากสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของกิจการ ซึ่งถือว่าเป็น (Key Respondents) โดยเนื้อหาในการสัมภาษณ์จะเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการที่ใช้เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับตราสินค้าของกิจการ ซึ่งความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับอันเกิดจากความเชื่อใจและความเต็มใจและความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้พยายามเตรียมการออกแบบการวิจัย

- การสร้างความเชื่อใจ (Rapport)

เนื่องจากเหตุการณ์ที่ทำการศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งบางกิจการอาจไม่ต้องการเปิดเผย ผู้วิจัยจึงทำการติดต่อบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นที่น่าเชื่อถือในวงการธุรกิจ หรือมีความสนิทสนมเป็นส่วนตัวกับผู้บริหารระดับสูงของกิจการให้เป็นผู้แนะนำไปก่อน เมื่อได้รับคำแนะนำแล้วจึงจะติดต่อไปเป็นทางการอีกครั้ง พร้อมทั้งทำจดหมายยืนยันการรักษาความลับของข้อมูลที่ได้รับ

- ข้อจำกัดด้านเวลา

ผู้บริหารของกิจการมีภารกิจมาก ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินการสัมภาษณ์ประมาณ 2 ชั่วโมงเท่านั้น จึงได้ทำจดหมายแจ้งวัตถุประสงค์และวิธีการวิจัยไปก่อน เพื่อให้ผู้บริหารได้จัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับกิจการและข้อมูลอื่นที่จำเป็นไว้ ซึ่งช่วยให้การใช้เวลามีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เป็นที่น่าสนใจว่าการมีบุคคลแนะนำและช่วยเหลือในการติดต่อกับบริษัทก่อนมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง และถ้าได้บุคคลที่มีชื่อเสียงและมีอาวุโสสูงยิ่งทำให้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์จัดเตรียมเอกสาร ประวัติบริษัท ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้า ให้ชมวิดิทัศน์ของบริษัท สภาพโรงงาน ภาพยนตร์โฆษณา ข้อมูลส่วนแบ่งตลาดและจัดให้มีผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการตลาด เข้ามาร่วมให้ข้อมูลด้วย มีเพียง 1 บริษัทที่ผู้แนะนำ มีตำแหน่ง

ในกิจการนั้น แต่ยังมีอาวุโสน้อย ระดับการให้ความร่วมมือก็น้อยลงไป ซึ่งผู้วิจัยก็หาข้อมูลเอกสารเพิ่มเติม และเมื่อได้ทำการสัมภาษณ์ไประยะหนึ่งแล้วบรรยากาศค่อยเป็นกันเองมากขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์จึงเปิดเผยข้อมูลในเชิงลึกมากขึ้น

5.4.2 การนำข้อมูลสรุปจากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ (Generalization)

ข้อสรุปที่ได้จากการศึกษานี้เป็นผลของการศึกษาประสบการณ์ของกิจการขนาดใหญ่ของไทยที่ประสบความสำเร็จในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งมีขอบเขตการตลาดในระดับประเทศ ดังนั้นผู้นำข้อมูลไปใช้ควรจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของอุตสาหกรรมและจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะนำไปใช้ เพื่อการปรับใช้ให้เหมาะสม

5.4.3 การขาดการทบทวนผลสรุปจากบุคคลอื่น

แม้งานวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่มีภารกิจคุณค่าด้านความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ (Validity and Reliability) ก็ตาม เนื่องจากเป็นวิธีการวิจัยที่ไม่ได้มุ่งสร้างผลงานที่จะวัดระดับ Objectivity ความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อสรุปขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้ใช้ประโยชน์ว่าวิธีการวิจัยนั้นได้ดำเนินไปอย่างน่าเชื่อถือหรือไม่ และผลสรุปนั้นสมเหตุสมผลเพียงไร แต่สิ่งที่ผู้วิจัยสามารถทำเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลก็คือการจัดทำการทบทวน (Peer Review)

แต่เนื่องจากเวลาที่จำกัด ผลงานวิจัยครั้งนี้ยังไม่ได้มีการส่งไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านทบทวนและแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยได้ให้บุคคลในวงการวิชาการอ่านทบทวนเท่านั้น แต่จะได้นำส่งให้ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกรายต่อไป

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาต่อไปในอนาคต

1. เนื่องจากผลการศึกษานี้ได้นำเสนอปัจจัยต่าง ๆ ที่พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จของตราสินค้า ซึ่งพบจากการศึกษาเชิงลึกเพียง 5 กิจการ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของระเบียบวิธีการวิจัย และ จำนวนกรณีศึกษา ทำให้ไม่สามารถสรุปถึงระดับผลกระทบของปัจจัยแต่ละตัวที่มีต่อความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องการการศึกษาต่อไปด้วยวิธีวิจัยในเชิงปริมาณ เพื่อการยืนยันระดับความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลระหว่างธุรกิจในกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างประเภท เช่น ธุรกิจบริการ และอุตสาหกรรม ความแตกต่างของขนาดธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจใหญ่ ธุรกิจประเภทส่งออกและขายในประเทศ
3. นอกจากนี้ควรมีการศึกษาเจาะลึกถึงกลยุทธ์ด้านการตลาดของกิจการ ที่ใช้ในการต่อสู้กับคู่แข่งข้ามบริษัทข้ามชาติ ซึ่งเป็นแนวโน้มของรูปแบบการแข่งขันในยุคการค้าเสรี ซึ่งธุรกิจในท้องถิ่นจะต้องเตรียมปรับตัว

บรรณานุกรม

- ขุนทอง ลอเสรีวานิช. (2540). ฮานาโกะ เบื้องหลังความสำเร็จ, 108 บทเรียนการบริหาร-การตลาด
สำนักพิมพ์ผู้จัดการ. 46-49.
- เดือนเพ็ญ ลิ้มศรีตระกูล. (2540). ฟาสต์ฟู้ดหน้าใหม่จะทนแรงเบียดจากยักษ์ใหญ่นานแค่ไหน -
108 บทเรียนการบริหาร-การตลาด. สำนักพิมพ์ผู้จัดการ. 84-93.
- สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล. (2541). จดหมายข่าว. มีนาคม.
- เพ็ญเพ็ญ สติรคุปต์. (2539). ดัชนิลัทธิทางสู่บัลลังก์แชมป์มเปรี้ยว เสริมพันด้วยสาวขานม
ถึงที่. คู่แข่ง, 17, 219 ปักษ์หลังตุลาคม, 46-48.
- Aaker, A. D. (1991). Managing Brand Equity, New York: The Free Press.
- Aaker, A. D. and Biel, A. (1993). Brand Equity and Advertising, Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, A. D. (1996). Building Strong Brands, New York: The Free Press.
- Aaker, A. D. and Joachimstaler, E. (2000). Brand Leadership, New York: The Free Press.
- Arnold, D. (1992), The Handbook of Brand Management, Adison-Wesley Publishing.
- Atwal, K. (1996), Unilever Shines Up Image to Win Shares, Marketing Week. V. 19, N. 22,
18-19.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of
Management, 17:1, 99-120.
- Benezra, K. (1995). Frito's round the world, Brand Week, March 27, 36:13, 32-35.
- Bitner, M., Nyquist, J.D. and Booms, B.H. (1985). The Critical Incident as a Technique for
Analyzing the Service Encounter, in Services Marketing in a Changing Environment,
T.M. Bloch, G.D. Upah and V.A. Ziehl (eds.), Chicago: American Marketing
Association. 48-51.
- Bartlett, A. Christopher and Ghoshal, Sumantra. (2000). Going Global Lessons from Late
Movers, Harvard Business Review, March – April, 132-142.
- Buckley, P. J., Pass, C. L., and Prescott, K. (1991). The Internationalization of Service Firms:
A Comparison with the Manufacturing Sector. Scandinavian International Business
Review, 1.1, 39-36.
- Caves, R. E. (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis. 2nd. ed. Cambridge:
Cambridge University Press.
- Davis, S.M. and Dunn, M. (2002). Building the Brand-driven Business. Jossey-Bass.
- Davis, S.M. (2000). Brand Asset Management, Jossey-Bass.

- Dawar, Nirai and Frost Tony, (1999). Don't let Goliath MNCs eat you up, go fight them. The Sunday Times, March 21-48.
- Elwood, P.I. (2000). The Essential Brand Book, Kogan Page Limited: London.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14.4. 532-550.
- Fairchild, L., and Sosin, K. (1986). Differences in Technological Activity Between Transnational and Domestic Firms in Latin America. Journal of Development Studies, 22.4, 697-708.
- Flanagan, John C. (1954). The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, 51 (July). 327-357.
- Fournier, S. (1994). A Consumer-Brand Relation Framework for Strategic Brand Management, Ph.D. Dissertation, University of Florida.
- Glaser, B.G., and Strauss, A.L. (1967). The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research. Chicago : Aldine.
- Gobe, M. (2001). Emotional Branding, Allworth Press.
- Grant, L. (1997). GE's Smart Bomb Strategy, Fortune, July 21, 136: 2, 109-110.
- Gregory, J.R.(1997). Leveraging the Corporate Brand, NTC Business Books.
- Hankinson, G. and Cowking, P.(1996). The Reality of Global Brands, McGraw Hill.
- Herbert, T.T., and Deresky, H. (1987). Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content. Strategic Management Journal, 18, 135-147.
- Hill, S. and Lederer, C. (2001). The Infinite Asset, Harvard Business School Press.
- Hine, T. (1995). The Total Package, Little Brown and Company.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. Administrative Science Quarterly, December, 24, 602-611.
- Kapferer, J-N. (2000). Strategic Brand Management. Kogan Page.
- Kaynak, E. and Cavusgil, S. T. (1983). Consumer Attitudes Towards Product of Foreign Origin: Do They Vary Across Product Classes, International Journal of Advertising, 147-157.
- Keller, K.L. (1998). Strategic Brand Management, Prentice Hall.
- Kotler, Philip (1986). Megamarketing. Harvard Business Review, March – April, 177-124.
- Kirim, A.S. (1986). Transnational Corporations and Local Capital : Comparative Conduct and Performance in the Turkish Pharmaceutical Industry. World Development, 14.4, 503-521.

- Kumar, N. (1991). Mode of Rivalry and Comparative Behaviour of Multinational and Local Enterprises: The Case of Indian Manufacturing. Journal of Development Economics, 35.2, Koehn N.F. (2001) "Brand New" Harvard Business School Press.
- Lall, S. (1978). Transnationals, Domestic Enterprises and Industrial Structure in Host LDCs: A Survey. Oxford Economic Papers, 30.2, 217-248.
- Lee, K. C., and Kwok, C.C.Y. (1988, Summer). Factors and Determinants of Capital Structure, Journal of International Business Studies, 19.2, 195-217.
- Lindstrom, M. and Andersen, T.F. (2000). Brand Building on the Internet, Kogan Page.
- Min Han, C. and Terpstra, Van. (1988). Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products, Journal of International Business Studies, Summer, 235-256.
- Mintzberg, H., and Waters, J.A. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. Academy of Management Journal, 25.3, 465-499.
- Patton, Michail Quimr. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods (2 nd ed). California. SAGE Dublication.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competece of the Corporation, Harvard Business Review, May - June, 79-91.
- Roth, M.S. (1995). Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance, Journal of Advertising, 24:4, 55-75.
- Srivikorn, Pimol. (1998). Product Branding. จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์ ปีที่ 56-63.
- Temporal, P. (2001). Branding in Asia, John Wiley and Sons.
- Upshaw ,L.B. (1995). Building Brand Identity. John Wiley and Sons.
- Upshaw, L.B. and Taylor, E.L. (2000). The Masterbrand Mandate, John Wiley and Sons.
- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review,11, 801-814.
- Willmore, L.N. (1986). The Comparative Performance of Foreign and Domestic Firms in Brazil. World Development, 14.4, 489-502.
- Yin, R.K. (1993). Applications of Case Study Research. Newbury Park, California: Sage.
- Zyman, s. and Miller S. (2000). Building Brand-width, Harper Business.

ภาคผนวก

3 ฤกษ์แก่ความสำเร็จ SMEs

ภาควิชาวิจัยในเรื่อง "ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้างตราสินค้าไทยให้เข้มแข็ง" โดยการสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เพื่อศึกษาร้อยละ 5 แบบของไทย คือ ผงซักฟอกเป่า รอสก๊วเซาของชาวอเมริกัน อานามิ ดูปูนกแก้ว และนมเปรี้ยวพร้อมดื่มดองมิลล์ ที่เป็นสินค้าของบริษัทชั้นนำของประเทศไทย มาวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ

ผศ.ดร.จิราวรรณ เจ้าของงานวิจัยพบว่าฤกษ์แห่งความสำเร็จของบริษัทชั้นนำเหล่านี้มี 3 หัวข้อหลักๆ คือ ตัวเจ้าของกิจการ การบริหาร และการตลาด

"ลักษณะของเจ้าของธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่สำคัญ เราผู้นั้นต้องกระหายความสำเร็จในเชิงธุรกิจ เช่น มีความต้องการจะเป็นผู้นำ และไม่เคยมอมแพ้เรื่องหยุดนิ่ง ขณะที่การบริหารแบบมีอวี่วี่ว ที่สำคัญเป็นการบริหารแบบรู้เรา รู้เขา กล่าวคือในทุกการตัดสินใจจะต้องเป็นการตัดสินใจบนข้อมูลที่รอบด้าน ทั้งจากตัวเอง คู่แข่งและจากผู้บริโภค โดยไม่มีการใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์มาเป็นตัวตัดสินใจ"

สำหรับ "การตลาด" ผศ.ดร.จิราวรรณกล่าวว่า เป็นปัจจัยเสริมที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกเหนือจากการสร้างตราสินค้าแล้ว ยังต้องมีการสื่อสารด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนจาก "ความรู้สึก" เป็น "การยอมรับ" และ "ความคุ้นเคย" จนถึง "ความภักดี" ต่อตัวสินค้าในที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การตลาดที่ต่อเนื่องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในช่วงนั้น ๆ

สำหรับภาควิชาวิจัยแห่งความสำเร็จทั้ง 3 ข้อนี้มาปรับใช้กับธุรกิจ SMEs นั้น ผศ.ดร.จิราวรรณกล่าวว่า ภาครัฐคงต้องเข้าไปช่วยในเรื่องของการให้ความรู้ในด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพให้กับกลุ่มธุรกิจประเภทนี้อย่างเหมาะสม "รัฐต้องเข้าไปอบรม หรือสอนเขาในส่วนของกระบวนการงาน ให้มีการเก็บข้อมูล คุณภาพ คุณต้นทุน ขณะเดียวกันก็ต้องช่วยเขาในแง่ของการตลาด อาจจะเป็นการอบรมนักการตลาด หรือสร้างคนหรือบุคลากรด้านนี้ที่มีคุณภาพแล้วส่งตลาดให้มากขึ้นหรือสนับสนุนให้มีการตลาดเข้ามาในธุรกิจนี้ให้มากขึ้น"

"สำหรับผู้ประกอบการ ในเมื่อเราเป็นอุตสาหกรรมขนาดไม่ใหญ่โต เราคงไม่มีงบประมาณในการทำการตลาดมากมายนัก เพราะฉะนั้น การกำหนดรอบเขตตลาดให้ชัดเจนว่าเราขายกลุ่มไหนจึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องทำ ก่อนที่จะมุ่งทำการตลาดเฉพาะกลุ่ม ตามกำลังศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ให้สามารถสื่อสารกับตลาดได้

ในทางทรัพยากรที่เรามี ขณะที่การสร้างตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ของสินค้าก็จะต้องไปในทิศทางเดียวกันด้วย เช่น หากจะวางสินค้าเราเป็นสินค้าท้องถิ่นภาพหรือเป็นอินเทอร์ก็จะต้องออกมาให้ชัดเจนในภาพท่าตลาด เพื่อให้ภาพของสินค้าชัดเจนและเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย" ผศ.ดร.จิราวรรณกล่าวสรุป

