

กระบวนกาตั้งราคา
ถอดรหัสแนวคิดสู่การปฏิบัติ

ณัฐพล อัสสะรัตน์

กระบวนกาตั้งราคา ถอดรหัส แนวคิดสู่การปฏิบัติ

ณัฐพล อัสสะรัตน์

กระบวนการตั้งราคา
ถอดรหัสแนวคิดสู่การปฏิบัติ

กระบวนการตั้งราคาถอดรหัสแนวคิดสู่การปฏิบัติ

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

ดร.ณัฐพล อัสสระรัตน์.

กระบวนการตั้งราคาถอดรหัสแนวคิดสู่การปฏิบัติ (Pricing Process Decoding Concepts to Practices).-- กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.
236 หน้า.

1. การกำหนดราคา. 2. การกำหนดราคาสินค้า. I. ชื่อเรื่อง.

338.52

ISBN (e-book) 978-616-590-638-8

สงวนลิขสิทธิ์

จัดทำและจัดจำหน่ายโดย

รศ.ดร.ณัฐพล อัสสระรัตน์

254 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 02-218-5794 nuttapol@cbs.chula.ac.th

ออกแบบรูปเล่มและปกโดย

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ครั้งที่ 1

เมษายน 2565

สั่งซื้อได้ที่

ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทร. 0-2218-9872 โทรสาร 0-2254-9495

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433

<http://www.chulabook.com> facebook page: Chulabook

Apps: CU-eBook Store

เกี่ยวกับผู้เขียน

รองศาสตราจารย์ ดร. ณัฐพล อัสสระรัตน์



EDUCATION

- 2008 Doctor of PHILOSOPHY, MARKETING,
Hitotsubashi University, Japan
- 2005 Master of Commerce and Management,
Marketing, Hitotsubashi University, Japan
- 2001 Research Student, Graduated School of
Commerce,
Hitotsubashi University, Japan
- 1999 Bachelor of Business Administration,
Marketing, Chulalongkorn University, Thailand

WORK EXPERIENCE

Academic Positions

- Lecturer, Marketing Department, CBS
- Director, MBA Executive Programme, CBS
- Vice Director, MBM Programme, CBS

Non-Academic Positions

- 1999 - 2001
Marketing Executive, Siamkraft Industry Co.Ltd., SCG Group.

CONSULTING EXPERIENCE

2015 – Present BARAMIZI Group

คำนำ

หนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายเพื่อรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการกระบวนการตั้งราคา เพื่อให้ผู้ศึกษาเข้าใจบทบาทของราคาในกระบวนการธุรกิจ สามารถออกแบบราคา และกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร บริบทของตลาด กระบวนการภายในของธุรกิจ และสภาพการแข่งขัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ที่ศึกษาด้านการตลาดและผู้ประกอบการทั่วไปสามารถอ่าน ทำความเข้าใจ และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมกับธุรกิจตัวเองได้

ผู้เขียนได้ทำการร้อยเรียงเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ โดยทำการรวบรวม เรียบเรียง และสังเคราะห์องค์ความรู้ต่าง ๆ อ้างอิงจากตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในและต่างประเทศ ทั้งที่เป็นภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่นที่เป็นประเทศที่ผู้เขียนได้สำเร็จการศึกษามา ประสานเข้ากับประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้จากการทำวิจัย การสอน และการเป็นที่ปรึกษาขององค์กรธุรกิจ

โครงสร้างเนื้อหาของหนังสือได้ถูกออกแบบตามลำดับขั้นของกระบวนการตั้งราคา หลีกเลียงเนื้อหาที่เป็นการคำนวณอย่างลึกซึ้งในเชิงเศรษฐศาสตร์ แต่มุ่งเน้นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ การตลาด การจัดการแบรนด์ พฤติกรรมผู้บริโภค และการเงินการบัญชี มีการยกตัวอย่างธุรกิจในประเทศไทย ประกอบการอธิบายแนวคิดด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพและเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายที่สุด

ในส่วนต้นของหนังสือ เริ่มต้นจากภาพกว้างของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ การทำความเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจภายในองค์กรที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างงานด้านการตลาด งานด้านการจัดการการดำเนินงาน และงานด้านการเงิน และการกำหนดแบบจำลองทางธุรกิจ หลังจากนั้นจึงตีกรอบการอธิบายให้แคบลงมาในศาสตร์ของการตลาด การจัดการแบรนด์ และพฤติกรรมผู้บริโภค ที่เป็นเรื่องของการเข้าใจคุณค่าของลูกค้า (Customer Value) และคุณค่าแบรนด์ (Brand Value) ซึ่งให้เห็นถึงความหมายของคุณค่า การสำรวจและการวิจัยตลาดเพื่อเข้าใจคุณค่าของลูกค้าและคุณค่าแบรนด์ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ราคาที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าแบรนด์ ตามด้วยการอ้างอิงองค์ความรู้ด้านการเงินและการบัญชี เพื่ออธิบายถึงแนวคิดเรื่องการประมาณการยอดขาย และการประมาณการต้นทุน

หลังจากนั้นจึงกล่าวถึงกลยุทธ์ราคาแบบต่าง ๆ โดยอธิบายถึงวิธีการ พร้อมทั้งถอดรหัสบริบทของการใช้งานว่ากลยุทธ์ราคาต่าง ๆ สามารถทำได้โดยต้องมีเงื่อนไขใดบ้าง อาทิ บริบทของการแข่งขัน ลักษณะลูกค้า ลักษณะสินค้า ลักษณะของโครงสร้างต้นทุน รวมถึงเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านเลือกออกแบบกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมกับบริบทที่เป็นอยู่และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในส่วนท้ายของหนังสือยังกล่าวถึงกฎหมาย แนวคิดจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคา

ผู้เขียนหวังว่าความรู้ที่รวบรวมในหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์กับผู้อ่าน ในการนำไปใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจและช่วยผลักดันให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรนุช พุคส์ดีศรีกิจ ภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ให้คำแนะนำในการเรียบเรียงเนื้อหาส่วนต่าง ๆ ของหนังสือเล่มนี้ และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. อลิสร่า ชรินทร์สาร ภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร. อภิรดี วงศ์กิจรุ่งเรือง วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 ท่าน ที่กรุณาสละเวลาในการอ่านร่างหนังสือและให้คำแนะนำ ในการปรับปรุงเนื้อหาจนได้หนังสือที่มีความสมบูรณ์ขึ้นมานี้

ณัฐพล อัสสระรัตน์

ภาควิชาการตลาด คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทนำ เป้าหมายและกระบวนการในการตั้งราคา	1
1. ความสำคัญของการตั้งราคา	2
2. เป้าหมายทางธุรกิจกับการตั้งราคา	3
3. องค์ประกอบสำคัญของการตั้งราคา	6
4. กลยุทธ์พื้นฐานของการตั้งราคา	8
5. กระบวนการตั้งราคา	10
 ส่วนที่ 1	
บทบาทของการตั้งราคาในธุรกิจ	15
บทที่ 1 การวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อกลยุทธ์ราคา	17
1.1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ	18
1.2 การกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมและทิศทางของกลยุทธ์	28
1.3 วงจรชีวิตอุตสาหกรรมกับกลยุทธ์ธุรกิจ	30
1.4 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กรณีธุรกิจใหม่	33
1.5 สรุปท้ายบท	36
บทที่ 2 บทบาทของการตั้งราคาในกระบวนการธุรกิจ	39
2.1 กระบวนการธุรกิจและการตั้งราคา	40
2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านการตลาดกับงานด้านการดำเนินงาน	41
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านการดำเนินงานกับงานด้านการเงิน	42
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านการตลาดกับงานด้านการเงิน	43
2.5 สรุปท้ายบท	44
บทที่ 3 การออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจ	47
3.1 แบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model)	48
3.2 แบบจำลองทางธุรกิจแบบตลาดสองทาง (Two-Sides Market Model)	52
3.3 กลยุทธ์ธุรกิจในรูปแบบจำลองธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม	56
3.4 สรุปท้ายบท	65

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 2	
การตั้งราคาโดยอิงคุณค่า	67
บทที่ 4 คุณค่าแบรนด์กับการตั้งราคา	69
4.1 คุณค่าและประเภทของคุณค่า	70
4.2 กลยุทธ์การสร้างคุณค่าแบรนด์	74
4.3 กลยุทธ์การสื่อสารคุณค่าแบรนด์	78
4.4 สรุปท้ายบท	83
บทที่ 5 การวิเคราะห์คุณค่าเพื่อกำหนดราคา	85
5.1 การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาดตามคุณค่า	86
5.2 การวิเคราะห์คุณค่าแบรนด์	91
5.3 การวิเคราะห์ช่วงราคาที่ลูกค้ายอมรับได้	93
5.4 สรุปท้ายบท	101
บทที่ 6 การตั้งราคาโดยอิงคุณค่า	103
6.1 การตั้งราคาตามส่วนตลาด	104
6.2 ต้นทุน คุณค่า ลูกค้า และราคา	107
6.3 การตั้งราคาโดยพิจารณาคุณค่าการใช้งาน	109
6.4 สรุปท้ายบท	112
ส่วนที่ 3	
การตั้งราคาโดยอิงต้นทุน	115
บทที่ 7 การประมาณการยอดขาย	117
7.1 อุปสงค์ของตลาดและสินค้า	118
7.2 กำลังการผลิต	120
7.3 ความครอบคลุมตลาด	123
7.4 สรุปท้ายบท	125

สารบัญ

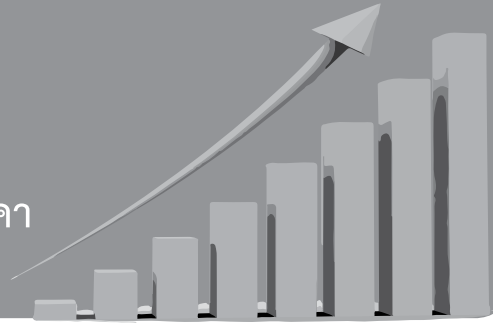
	หน้า
บทที่ 8 ต้นทุนในการตั้งราคา	127
8.1 ประเภทของต้นทุนและต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคา	128
8.2 การคำนวณต้นทุนเพื่อกำหนดราคา	131
8.3 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและระยะเวลาคืนทุน	134
8.4 สรุปท้ายบท	136
บทที่ 9 กลยุทธ์การตั้งราคาในช่องทางจัดจำหน่ายและการค้าปลีก	139
9.1 บทบาทของช่องทางจัดจำหน่ายกับการตั้งราคา	140
9.2 การขยายการบริโภค (Consumption Expansion)	143
9.3 กลยุทธ์ราคาในช่องทางจัดจำหน่ายและช่องทางค้าปลีก	146
9.4 สรุปท้ายบท	149
 ส่วนที่ 4	
กลยุทธ์ราคาเพื่อการแข่งขัน	151
บทที่ 10 กลยุทธ์การตั้งราคากับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์	153
10.1 การตั้งราคาในช่วงก่อนเข้าสู่ตลาด	154
10.2 การตั้งราคาในช่วงเข้าสู่ตลาด	158
10.3 การตั้งราคาในช่วงตลาดเติบโต	161
10.4 การตั้งราคาในช่วงตลาดอิ่มตัว	164
10.5 สรุปท้ายบท	168
บทที่ 11 กลไกการกำหนดกลยุทธ์ราคากับจิตวิทยาผู้บริโภค	171
11.1 ความอ่อนไหวต่อราคา	172
11.2 กลไกของการอ้างอิงเปรียบเทียบ	173
11.3 กลไกของการรับรู้คุณค่า	177
11.4 กลไกของการรับรู้ต้นทุนของลูกค้า	179
11.5 สรุปท้ายบท	182

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 12 การตั้งราคาโอน (Transferred Pricing)	185
12.1 ความหมายของการตั้งราคาโอน (Transfer Pricing)	186
12.2 การกำหนดราคาโอน	188
12.3 ปัจจัยในการกำหนดราคาซื้อขายภายในองค์กร	190
12.4 สรุปท้ายบท	196
บทส่งท้าย: กฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในการตั้งราคา	199
1. พฤติกรรมการตั้งราคาที่ผิดกฎหมายและข้อบังคับ	200
2. พฤติกรรมการตั้งราคาที่ผิดจริยธรรม	204
3. พฤติกรรมการตั้งราคาที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม	205
4. กฎหมายว่าด้วยราคาสินค้าและบริการในประเทศไทย	206
5. สรุปท้ายบท	209
บรรณานุกรม	211
ดัชนี	219

บทนำ

เป้าหมาย และกระบวนการในการตั้งราคา



เป้าหมายของบท

- อธิบายความสำคัญของกลยุทธ์ราคาในการดำเนินธุรกิจ
- ชี้ให้ผู้อ่านตระหนักถึงการลำดับความสำคัญของเป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ราคาที่เหมาะสม
- อธิบายองค์ประกอบของการตั้งราคาที่ประกอบด้วยต้นทุน (Cost) คุณค่า (Value) และคู่แข่ง (Competitor) ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงกลยุทธ์การตั้งราคาโดยอิงต้นทุน (Cost based Pricing) และการตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing) ที่เป็นกลยุทธ์พื้นฐานของการตั้งราคา
- กล่าวถึงกระบวนการในการตั้งราคา และเชื่อมโยงไปสู่เนื้อหาในแต่ละบทของหนังสือ

1. ความสำคัญของการตั้งราคา

ราคา (Price) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดด้านอื่น ๆ แม้ว่าราคาของสินค้าหรือบริการที่ถูกกำหนดขึ้นมานั้นจะส่งผลกระทบต่อผลกำไรหรือขาดทุนของบริษัท หากแต่ผู้ประกอบการจำนวนไม่น้อยกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณากำหนดราคาขึ้นมาจากปัจจัยด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว

ดังแสดงในตารางที่ 0-1 ที่แสดงให้เห็นว่า หากตัวเลขทุกอย่างคงที่แล้ว การขึ้นราคาเพียงร้อยละ 1 จะส่งผลให้กำไรของธุรกิจเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 30 ในขณะที่หากปริมาณขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้กำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ส่วนการลดต้นทุนสินค้าลงร้อยละ 1 จะช่วยให้กำไรเพิ่มขึ้นได้เพียงร้อยละ 20 และหากต้นทุนคงที่ลดลงร้อยละ 1 กำไรจะเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 8 ตัวเลขดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า หากผู้ประกอบการเข้าใจกลไกของราคา และสามารถวางกลยุทธ์ราคาได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการของบริษัท มากกว่าการมุ่งความสนใจไปที่การลดต้นทุนหรือการพยายามกระตุ้นปริมาณขายเพียงอย่างเดียว

ตารางที่ 0-1 เปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของกำไรในกรณีที่ราคา ต้นทุนต่าง ๆ และปริมาณขายเปลี่ยนแปลงไป

	ปัจจุบัน	ราคาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1	ต้นทุนสินค้า ต่อหน่วยลดลง ร้อยละ 1	ต้นทุนคงที่ ลดลง ร้อยละ 1	ปริมาณขาย เพิ่มขึ้น ร้อยละ 1
จำนวนขาย (ชิ้น)	100	100	100	100	101
ราคาต่อหน่วย (บาท)	30	30.3	30	30	30
ต้นทุนสินค้าต่อหน่วย (บาท)	20	20	19.8	20	20
ต้นทุนคงที่ (บาท)	800	800	800	792	800
รายได้รวม	3,000	3,030	3,000	3,000	3,030
ต้นทุนขาย	2,000	2,000	1,980	2,000	2,020
ต้นทุนคงที่	800	800	800	792	800
กำไร	200	230	220	208	210
กำไรที่เปลี่ยนแปลงไป		30%	20%	8%	5%

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน

นอกจากนี้ ราคาเป็นส่วนประสมทางการตลาดที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงกิจกรรมทางการตลาด ไปสู่กิจกรรมในกระบวนการผลิต และผลประกอบการทางการเงินของบริษัท ดังนั้นการจะเข้าใจกลไกการทำงานของราคาได้นั้น ผู้ศึกษาต้องเข้าใจกลไกของกระบวนการทำงานของกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวลงรายละเอียดต่อไปในบทที่ 2 ดังนั้น การพยายามกำหนดกลยุทธ์ราคาอย่างมีประสิทธิภาพ ก็เสมือนกับ

เป็นการช่วยให้ผู้บริหารพยายามมองภาพรวมของกระบวนการทางธุรกิจ และพยายามการจัดระเบียบกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรให้ทำงานประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ยิ่งไปกว่านั้น ราคายังมีบทบาทในการเป็นเครื่องมือเชิงสัญลักษณ์ในการช่วยสื่อสารตำแหน่งทางผลิตภัณฑ์ สร้างภาพลักษณ์ หรือสร้างความแตกต่างระหว่างสินค้าหรือบริการขององค์กรกับคู่แข่ง อันเป็นการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อีกทางหนึ่ง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การกำหนดราคาอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของธุรกิจที่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้แก่ธุรกิจได้

2. เป้าหมายทางธุรกิจกับการตั้งราคา

กลยุทธ์ในการตั้งราคามีความหลากหลายและซับซ้อนขึ้นอยู่กับบริบทของธุรกิจว่ามีเป้าหมายในการดำเนินงานไปในทิศทางใด ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบใด ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจขององค์กรก่อน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายนี้ผู้บริหารอาจทำได้โดยพิจารณาบริบทของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สภาพการแข่งขันในตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคว่าเป็นเช่นไร โดยเป้าหมายของธุรกิจอาจได้แก่

1) ผลกำไรในระยะสั้น

ผู้บริหารอาจเลือกเป้าหมายที่ผลกำไรในระยะสั้น ซึ่งอาจเกิดจากความพยายามเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้นที่ต้องการเงินปันผลโดยหวังผลเชิงตัวเลขผลประโยชน์ประจำปี หรืออาจเป็นเพราะต้นทุนสินค้ามีการปรับขึ้นอย่างกะทันหัน ซึ่งหากเป้าหมายเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารอาจเลือกที่จะขึ้นราคาสินค้าในระยะสั้น แต่ก็มีโอกาสที่จะเกิดผลเสียต่อธุรกิจในระยะยาวได้

2) ผลกำไรในระยะยาว

หากธุรกิจมุ่งหวังผลกำไรในอนาคตระยะยาว ผู้บริหารอาจเลือกกลไกราคาที่มุ่งเน้นการเข้าสู่ตลาดและสร้างฐานลูกค้าให้กับธุรกิจก่อน เพื่อสร้างกลไกตลาดบางอย่างที่ธุรกิจสามารถยึดครองตลาดนั้นในระยะยาวได้ เช่น ธุรกิจวางระบบซอฟต์แวร์อาจยอมที่จะได้รับกำไรน้อยในโครงการแรกเริ่ม แต่โครงการแรกที่ได้นี้อาจทำให้เกิดอำนาจในการควบคุมการออกแบบการทำงานในโครงการต่อเนื่องที่จะเกิดในอนาคตก็เป็นไปได้

อีกตัวอย่างก็คือ ธุรกิจอาจเลือกกลไกการตั้งราคาที่ดึงดูดตลาดวัยรุ่นที่มีโอกาสเติบโตในอนาคตเข้ามาให้เป็นลูกค้าก่อน แล้วหวังว่าลูกค้าเหล่านี้เมื่อเติบโตและมีกำลังซื้อมากขึ้นจะยังคงมีความผูกพันกับแบรนด์และเลือกใช้สินค้าหรือบริการของธุรกิจต่อไปในอนาคต

3) การมุ่งเป้าการเติบโตหรือขยายส่วนแบ่งการตลาด

ผู้ประกอบการอาจกำหนดราคาเพื่อดึงดูดให้เกิดการทดลองใช้สินค้าในช่วงเริ่มต้นหรือช่วงเติบโตของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ส่วนในช่วงตลาดอิ่มตัวอาจมีการปรับเป้าหมายเพื่อแย่งชิงลูกค้าจากคู่แข่ง โดยการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแบรนด์ (Brand Switching) ซึ่งเป้าหมายในลักษณะเหล่านี้มักทำให้ผู้ประกอบการเลือกการตั้งราคาให้ต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4) ความเสถียรภาพของราคา

ในธุรกิจบางประเภทที่ลูกค้าต้องการความเสถียรภาพของราคาด้วยเหตุผลบางประการ อาทิ การเป็นสินค้าที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตพื้นฐานของประชาชนจนรัฐบาลต้องมีมาตรการการควบคุมราคา เช่น ธุรกิจนม น้ำมันพืช ไข่ไก่ ฯลฯ หรือธุรกิจสินค้าแบรนด์เนมระดับสูงที่ต้องการให้ลูกค้ารู้สึกว่าจะสามารถซื้อแบรนด์ตนเองเมื่อไรก็ได้ที่ต้องการซื้อ โดยไม่ต้องคอยรอให้มีการทำโปรโมชั่นลดราคา หรือสินค้าอุตสาหกรรมบางประเภทที่ผู้ประกอบการไม่ต้องการให้เกิดความผันผวนของราคาวัตถุดิบเพื่อประโยชน์ในการคำนวณต้นทุน

ธุรกิจลักษณะดังกล่าว ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะกำหนดราคาที่ตั้งและจะไม่มีการปรับเปลี่ยนราคาบ่อยมากนัก แต่ในทางกลับกันผลกำไรของธุรกิจจะมากหรือน้อยก็จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการต้นทุนการผลิตแทน

5) การเป็นผู้นำทางด้านราคา

การเป็นผู้นำด้านราคาเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งที่หลายธุรกิจได้กำหนดจุดยืนไว้ โดยเป็นการมุ่งเน้นการดึงดูดลูกค้าด้วยราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง หากแต่การเป็นผู้นำด้านราคาให้ได้นั้น ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าสามารถทำให้ธุรกิจของตนเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ได้ด้วย หรือก็คือธุรกิจต้องสามารถบริหารต้นทุนให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้จริง ไม่ใช่เกิดจากการลดสัดส่วนกำไรที่ตนมีเท่านั้น เพราะนั่นจะหมายถึงความไม่ยั่งยืนของเป้าหมายทางธุรกิจข้อนี้

6) การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์

ราคาอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือในการแสดงถึงตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในเชิงเปรียบเทียบกับทั้งคู่แข่งและกับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ในองค์กรธุรกิจเดียวกัน โดยใช้ราคาเป็นสื่อในการแสดงระดับคุณภาพของสินค้า หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ธุรกิจกำหนดไว้

7) การขัดขวางคู่แข่ง

ในบางกรณีผู้ประกอบการอาจใช้กลยุทธ์ราคามาช่วยในการขัดขวางคู่แข่งในการเข้าสู่ตลาด ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้คู่แข่งเข้าสู่ตลาด คือ ผลกำไรที่น่าดึงดูดของตลาดนั้น ด้วยเหตุนี้หากผู้ประกอบการเล็งเห็นว่าตลาดที่อยู่นั้นมีโอกาสที่คู่แข่งจะเข้ามาได้ง่าย ซึ่งอาจเป็นเพราะสินค้านั้น

ลอกเลียนแบบได้ง่าย ผู้ประกอบการอาจเลือกกำหนดราคาให้ต่ำลง เพื่อลดสัดส่วนกำไรลงจนไม่ดึงดูดใจคู่แข่งจนให้เข้ามาทำตลาด หรืออีกทางเลือกหนึ่งคือ การจัดโปรโมชั่นลดราคาชั่วคราว เพื่อเป็นการสื่อสารอ้อมให้คู่แข่งทราบว่าธุรกิจยังมีความสามารถในการจัดการต้นทุนพอที่จะแข่งขันด้านราคาได้หากมีคู่แข่งเข้ามาในตลาด

8) เป้าหมายอื่น

นอกจากเป้าหมายต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา ธุรกิจอาจมีเป้าหมายอื่นที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ราคา อาทิ รูปแบบของแบบจำลองทางธุรกิจที่ยินยอมสูญเสียผลกำไรในบางกลุ่มลูกค้า เพื่อหวังผลกำไรในลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง เช่น การที่บัตรเครดิตยินยอมงดเว้นค่าธรรมเนียมรายปีแก่ผู้ถือบัตร โดยคาดหวังว่าจำนวนผู้ถือบัตรจะมากขึ้น และจะได้ผลกำไรจากค่าธรรมเนียมจากร้านค้าที่รับชำระด้วยบัตร อีกตัวอย่างคือ ธุรกิจที่ไม่หวังผลกำไรหรือธุรกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ที่มีเป้าหมายการตั้งราคาเพียงเพื่อให้ครอบคลุมต้นทุนที่มีอยู่ โดยไม่ได้คาดหวังผลกำไรสูงสุด เป็นต้น

ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าเป้าหมายทางธุรกิจมีอยู่หลากหลาย ซึ่งผู้บริหารขององค์กรต้องเข้าใจบริบทของธุรกิจที่ตนดูแลอยู่ และเลือกกลยุทธ์ราคาที่เหมาะสมกับบริบทนั้น ตรงจุดนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายธุรกิจให้ดี โดยอาจมีประเด็นที่ควรคำนึงถึงดังนี้

1) การจัดการกับความขัดแย้งในเป้าหมาย

เป้าหมายของธุรกิจอาจมีความขัดแย้งในตัวเอง เช่น การต้องการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดกับการต้องการกำไรสูงสุด เป็นเป้าหมายที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ราคาในทิศทางที่ต่างกัน หากต้องการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ผู้ประกอบการอาจกำหนดราคาในระดับต่ำลงมาเพื่อดึงดูดให้เกิดการซื้อ แต่หากต้องการกำไรสูงสุด อาจต้องเน้นส่วนแบ่งตลาดที่ยินยอมจ่ายในราคาที่สูง แต่มีสัดส่วนจำนวนลูกค้าที่ลดลง เป็นต้น ผู้บริหารต้องลำดับความสำคัญให้ได้ว่าจะให้น้ำหนักกับเป้าหมายใดมากกว่ากัน

2) การจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่

ภายในองค์กรหนึ่ง นอกจากกิจกรรมทางการตลาดแล้ว ยังมีกิจกรรมทางด้านการผลิต และการเงินอื่น การผลักดันกลยุทธ์การตลาดให้สัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรเช่นกัน ดังนั้นการจัดการกับทรัพยากรในภาพรวมที่มีอยู่ทั้งองค์กรจึงสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การตลาดที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของหนังสือเล่มนี้ คือ กลยุทธ์ราคา

ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารตั้งเป้าหมายว่าต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด โดยการใช้กลยุทธ์ราคาเพื่อเจาะตลาด (Penetration Pricing) คือ การขายในราคาถูก โดยเน้นปริมาณขายจำนวนมาก หากแต่ในแง่การผลิตกลับพบว่า กำลังการผลิตในปัจจุบันมีอยู่อย่างจำกัดและไม่สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมาก

เพื่อบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ราคาที่ต้องการได้ และหากขยายกำลังการผลิตอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นไปอีก เนื่องจากต้นทุนคงที่ที่เพิ่มสูงขึ้น ในสถานการณ์เช่นนี้ เป้าหมายในการขยายส่วนแบ่งตลาดโดยใช้กลยุทธ์ราคาเพื่อเจาะตลาดอาจไม่ใช่เป้าหมายที่เหมาะสมก็เป็นไปได้

3) สิ่งที่แตกต่างกันของธุรกิจภายในองค์กรให้มีความสำคัญ

การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Index: KPI) ของแต่ละหน่วยงาน มีส่วนทำให้แต่ละหน่วยงานละเลยเป้าหมายหลักขององค์กร และให้ความสำคัญเฉพาะกับผลการปฏิบัติงานในส่วนงานที่ตนดูแล เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดอาจให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และต้องการส่งสินค้าให้กับลูกค้าได้เร็วที่สุด หากแต่ผู้จัดการโรงงานอาจมุ่งเน้นการวางแผนการผลิตเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด จนไม่สามารถแทรกการผลิตสินค้าตามที่ฝ่ายการตลาดต้องการได้ เพราะจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตตกลง

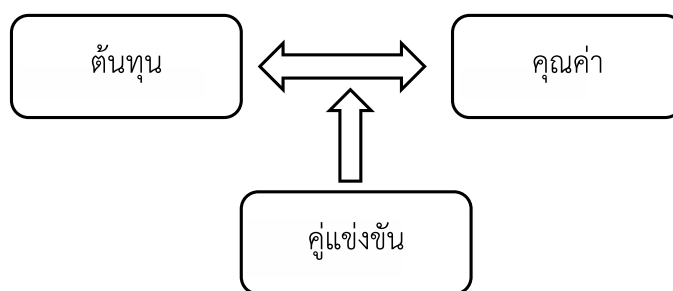
อีกตัวอย่าง คือ ธุรกิจธนาคารที่ฝ่ายสินเชื่อของธนาคารต้องการเพิ่มเป้าจำนวนลูกค้าสินเชื่อ หากแต่ฝ่ายอนุมัติสินเชื่ออาจมีเป้าหมายที่ต้องการลดสัดส่วนหนี้สินที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ผลสุดท้ายคือ ฝ่ายสินเชื่ออาจพยายามหาลูกค้าเข้ามาเป็นจำนวนมาก แต่ลูกค้าส่วนใหญ่กลับไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าประเด็นที่ความขัดแย้งของเป้าหมายดังที่กล่าวมา จะมีทั้งความขัดแย้งในระดับตัวองค์กร ความขัดแย้งในเชิงกลยุทธ์ และความขัดแย้งในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในภาพรวมของธุรกิจ รวมถึงการสร้างกลไกที่ทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรเห็นเป้าหมายเดียวกัน และทราบบทบาทของหน่วยงานตนเองในการทำงานประสานกับหน่วยงานอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

ยกตัวอย่างเช่น การนำเอา Balance Score Card หรือ Strategic Map มาช่วยในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการออกแบบการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรแบบสร้างความร่วมมือข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Collaboration) หรือการออกแบบค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กร (Organization Core Value and Culture) ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. องค์ประกอบของการตั้งราคา

เมื่อทราบเป้าหมายของธุรกิจเพื่อใช้กำหนดทิศทางของการตั้งราคาได้แล้ว ในลำดับต่อมา คือ การเข้าใจองค์ประกอบของการตั้งราคา เพื่อทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ผู้บริหารควรคำนึงในการตั้งราคา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังแสดงในรูปภาพที่ 0-1 ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านคุณค่า และด้านคู่แข่ง



รูปภาพที่ 0-1 องค์ประกอบสำคัญของการตั้งราคา

ที่มา : เรียบเรียงจาก Armstrong et al. (2015)

1) ด้านต้นทุน

เงื่อนไขของการตั้งราคาโดยทั่วไป คือ ราคาที่กำหนดนั้นต้องไม่ให้ต่ำกว่าต้นทุน ยกเว้นแต่จะมีโมเดลทางธุรกิจ (Business Model) ในรูปแบบอื่นที่ทำให้ธุรกิจมีแหล่งรายได้จากทางอื่น จึงสามารถตั้งราคาต่ำกว่าต้นทุนได้ ซึ่งจะมีการอธิบายถึงการออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) อีกครั้งหนึ่งในบทที่ 3

สำหรับธุรกิจโดยทั่วไป ต้นทุน ที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดราคา คือ ต้นทุนค่าวัตถุดิบสินค้า และต้นทุนคงที่จากการดำเนินงานด้านต่าง ๆ รวมถึงต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ค่าใช้จ่ายในการขยายธุรกิจ (Business Expansion) การบำรุงรักษา (Maintenance) หรือค่าใช้จ่ายในการปรับปรุง/ทำขึ้นใหม่ (Renovation) เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น ธุรกิจโรงแรมหรือสปาที่จะต้องมียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงสถานที่เพื่อไม่ให้เสื่อมโทรมตามกาลเวลาและเพื่อรักษาระดับคุณภาพการบริการในส่วนที่จับต้องได้ (Tangibility) เพราะหากไม่คำนึงถึงต้นทุนเหล่านี้ในการกำหนดราคาแล้ว ธุรกิจอาจมีรายได้สะสมไม่เพียงพอที่เหลือเป็นเงินทุนสำหรับในกรณีที่ต้องปรับปรุงธุรกิจให้ดำเนินการต่อไปได้ในอนาคต

อีกสิ่งที่ควรระวังคือ ไม่ควรนำต้นทุนจม (Sunk Cost) เช่น ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรต่าง ๆ มาใช้ในการคำนวณเป็นต้นทุนสินค้า เพราะจะทำให้สินค้ามีการรับรู้ต้นทุนที่สูงเกินไปจนไม่สามารถตั้งราคาที่แข่งขันในตลาดได้ อีกทั้ง ต้นทุนจมเหล่านี้จะถือว่าเป็นเงินลงทุนเบื้องต้น (Initial Investment) ของกิจการ และจะถูกชดเชยหักกลับด้วยกระแสเงินสดเข้าสุทธิ (Net Cash Inflow) ในแต่ละปี โดยระยะเวลาที่ต้นทุนจมถูกชดเชยหักกลับไปจนหมด คือ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) ของกิจการนั่นเอง โดยเนื้อหาเกี่ยวกับต้นทุนสำหรับการตั้งราคา จะถูกกล่าวถึงโดยละเอียดอีกครั้งหนึ่งในส่วนที่ 3 ของหนังสือเล่มนี้

2) ด้านคุณค่า

ในขณะที่ต้นทุน คือ ราคาต่ำที่สุดที่ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาให้กับสินค้าของตัวเอง คุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ (Perceived Value) ในตัวสินค้าหรือแบรนด์ คือ ราคาสูงที่สุดที่ผู้ประกอบการสามารถใช้กำหนดราคาได้ ด้วยเหตุนี้ การเข้าใจถึงความต้องการ (Need and Want) ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบคุณค่าของแบรนด์หรือสินค้า (Brand or Product Values) จึงเป็นหนึ่งในกระบวนการสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ราคา และหากสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้คุณค่าแบรนด์หรือสินค้าได้สูง กิจการก็จะสามารถตั้งราคาที่สูงขึ้นได้ โดยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าแบรนด์เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ราคา จะถูกกล่าวถึงโดยละเอียดในส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้

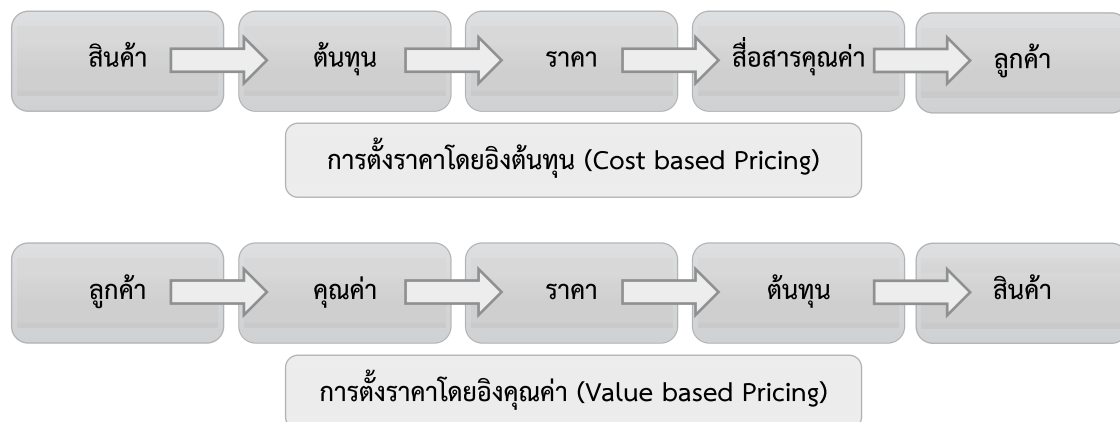
3) ด้านคู่แข่ง

องค์ประกอบด้านสุดท้ายของการตั้งราคา คือ กลยุทธ์ของคู่แข่งชั้น กล่าวคือ ลูกค้าจะอ้างอิงคุณค่าของแบรนด์เราเทียบกับของแบรนด์คู่แข่งในการตัดสินใจซื้อ หากแบรนด์ของเรามีคุณค่าสูงกว่าคู่แข่ง ลูกค้าก็จะยินยอมจ่ายให้กับแบรนด์เราในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้ และหากคุณค่าของสินค้าและบริการเราเทียบเท่ากับคู่แข่ง คู่แข่งอาจตั้งราคาต่ำกว่าเราเล็กน้อยเพื่อดึงลูกค้าไปจากกิจการเราได้ หรือถ้าเราจะตั้งราคาต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อยเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากคู่แข่งก็สามารถทำได้เช่นกัน แต่ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดการทำสงครามราคาระหว่างกัน เพราะสุดท้ายจะไม่มีกิจการใดได้ประโยชน์นอกจากผู้บริโภค

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาทำให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดกรอบของการกำหนดกลยุทธ์ราคาได้ว่าควรที่จะเลือกกลยุทธ์ใดสำหรับสินค้าของตน อย่างไรก็ดี ถ้าแม้ว่าสินค้าเราจะมีคุณค่าสูงมากก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าราคาสูงสุดที่สามารถตั้งได้จะเป็นไปตามคุณค่าที่แท้จริงของแบรนด์เราเสมอไป เพราะยังมีเงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีผลต่อความอ่อนไหวต่อราคาของลูกค้า เช่น กำลังซื้อของลูกค้า หรือบริบทของสิ่งแวดล้อมระหว่างที่ลูกค้ากำลังตัดสินใจซื้อสินค้า โดยกลไกเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดให้เกิดความหลากหลายของกลยุทธ์ราคาได้อีก ซึ่งในส่วนที่ 4 ของหนังสือเล่มนี้ จะกล่าวถึงรายละเอียดของกลยุทธ์ต่าง ๆ และหลักเกณฑ์ในการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

4. กลยุทธ์พื้นฐานของการตั้งราคา

จากองค์ประกอบของการตั้งราคาดังที่กล่าวมา อาจจำแนกกลยุทธ์พื้นฐานของการตั้งราคาออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ การตั้งราคาโดยอิงต้นทุน (Cost based Pricing) และการตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing) ซึ่งมีกลไกในการตั้งราคาที่แตกต่างกันดังแสดงในรูปภาพที่ 0-2



รูปภาพที่ 0-2 กลยุทธ์พื้นฐานของการตั้งราคา

ที่มา : เรียบเรียงจาก Armstrong et al. (2015)

1) การตั้งราคาโดยอิงต้นทุน (Cost based Pricing)

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักใช้กลยุทธ์การตั้งราคาโดยอิงต้นทุนเป็นพื้นฐาน ซึ่งเริ่มจากการพิจารณาว่าสินค้าที่ผลิตออกมานั้นมีต้นทุนเท่าใด หลังจากนั้นจึงกำหนดราคาด้วยการบวกส่วนเพิ่มกำไร (Mark-up) ตามที่ตนคาดหวังไว้ หลังจากนั้นจึงพยายามสื่อสารกับลูกค้าว่าราคาที่กำหนดขึ้นมานี้มีความคุ้มค่าและเหมาะสมกับคุณค่าที่สินค้านั้นมีอยู่

การตั้งราคาโดยอิงต้นทุนนี้ไม่มีความสลับซับซ้อน และง่ายต่อการดำเนินการ หากแต่ก็มีข้อจำกัดอยู่ 2 ประการด้วยกัน ประการแรก คือ การไม่ได้คำนึงถึงความผันแปรของต้นทุน เนื่องจากการคำนวณต้นทุนเพื่อเป็นฐานสำหรับการบวกส่วนเพิ่มกำไรนั้น จะประกอบด้วยต้นทุนผันแปร (Variable Costs) และต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) โดยในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยสินค้า จะทำได้โดยการนำต้นทุนคงที่ไปหารด้วยปริมาณการขายที่ได้จากการประมาณการ ถ้าหากในการจัดจำหน่ายจริงปริมาณขายที่ได้รับเกิดน้อยกว่าที่ประมาณการไว้ ต้นทุนที่แท้จริงก็จะสูงขึ้นกว่าที่คำนวณไว้เนื่องจากตัวหารน้อยลง ซึ่งจะทำให้กำไรที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามคาดหมาย ในทำนองเดียวกันต้นทุนผันแปรที่ใช้ในการคำนวณก็มีโอกาสที่จะเกิดการผันผวนในราคาซึ่งก็จะทำให้ต้นทุนที่คำนวณไว้คาดเคลื่อนไปเช่นกัน

ประการที่ 2 คือ การบวกส่วนเพิ่มกำไร (Mark-up or Cost-Plus Pricing) ที่ผู้ประกอบการอาจบวกส่วนเพิ่มกำไรมากเกินไปจนลูกค้ารู้สึกว่าสินค้านั้นมีราคาสูงเกินกว่าคุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากสินค้านั้น และตัดสินใจไม่ซื้อสินค้า หรือในทางกลับกัน ผู้ประกอบการอาจบวกส่วนเพิ่มกำไรน้อยเกินไป ทั้งที่ลูกค้ามีการรับรู้คุณค่าของสินค้านั้นสูงกว่าระดับราคานั้น และยินดีที่จะจ่ายราคามากกว่านั้น ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการเสียโอกาสที่จะได้รับกำไรมากกว่านั้นไป

2) การตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing)

การตั้งราคาโดยอิงคุณค่าเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้ประกอบการในการแก้ไขข้อจำกัดของการตั้งราคาแบบอิงต้นทุนดังที่กล่าวมา โดยการตั้งราคาด้วยวิธีนี้จะเริ่มต้นด้วยการที่ผู้ประกอบการต้องเข้าใจความต้องการ (Need) ของลูกค้าอย่างแท้จริง และพยายามออกแบบคุณค่าหลักที่สินค้าหรือแบรนด์ควรนำเสนอเพื่อตอบสนองต่อโจทย์ความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งกำหนดราคาสินค้าที่ลูกค้ายินดีจ่ายเพื่อคุณค่าหลักที่นำเสนอ หลังจากนั้น จึงกำหนดต้นทุนเป้าหมาย (Target Costing) สำหรับสินค้าเพื่อให้ยังคงมีกำไรเพียงพอที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจได้ แล้วจึงออกแบบสินค้าภายใต้เงื่อนไขของต้นทุนที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

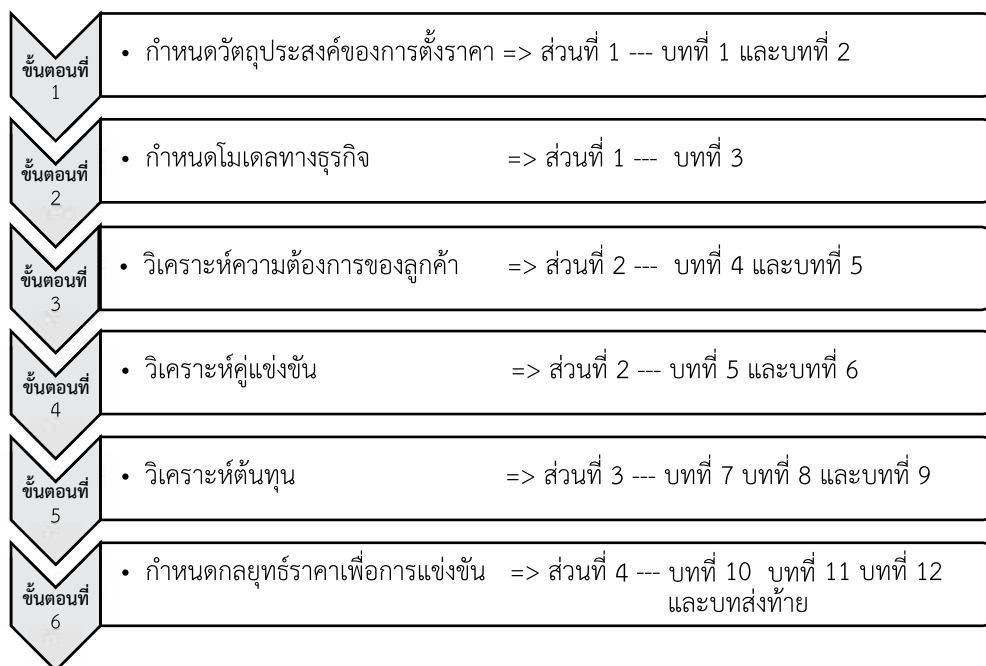
การตั้งราคาโดยอิงคุณค่านี้จะมีความสลับซับซ้อนกว่าการตั้งราคาแบบอิงต้นทุน เนื่องจากธุรกิจต้องมีความเข้าใจในความต้องการหรือการรับรู้คุณค่าของลูกค้าอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถกำหนดราคาและออกแบบสินค้าได้สอดคล้องกับคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้

อย่างไรก็ดี ดังที่กล่าวมาแล้วว่าอีกองค์ประกอบหนึ่งของการตั้งราคา คือ คู่แข่งขัน ดังนั้นการตั้งราคาโดยอิงคุณค่านี้ยังต้องคำนึงถึงคุณค่าของสินค้าคู่แข่งและราคาสินค้าที่คู่แข่งนำเสนอด้วย โดยราคาที่ธุรกิจจะสามารถกำหนดได้นั้นต้องมีการอ้างอิงคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ต่อสินค้าของธุรกิจเทียบกับราคาและคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ต่อสินค้าคู่แข่งด้วย หรืออาจเรียกได้ว่า การตั้งราคาโดยอิงการแข่งขัน (Competition based Pricing)

ประโยชน์ของการตั้งราคาโดยอิงคุณค่านี้จะทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดราคาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และได้รับผลกำไรสูงสุดตามที่ควรจะเป็น โดยหนังสือเล่มนี้มีเป้าหมายที่จะสนับสนุนให้ผู้ประกอบการสามารถกำหนดกลยุทธ์การตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing) ได้

5. กระบวนการตั้งราคา

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในการตั้งราคานั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ รวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคาก่อนจึงจะสามารถกำหนดราคาและออกแบบกลยุทธ์ราคาที่สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยหนังสือเล่มนี้ได้สรุปกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญของการออกแบบกลยุทธ์ราคาไว้ดังรูปภาพที่ 0-3 และมีการออกแบบโครงสร้างเนื้อหาแต่ละบทให้สอดคล้องตามกระบวนการดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปภาพที่ 0-3 กระบวนการตั้งราคา

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน

1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งราคา

ในขั้นแรกของออกแบบกลยุทธ์ราคา คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งราคา ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารต้องเข้าใจบริบทของสิ่งแวดล้อมและสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อที่จะสามารถกำหนดทิศทางของธุรกิจและกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจได้ ดังนั้นในบทที่ 1 จึงกล่าวถึงกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแนวทางในการวิเคราะห์ธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ

อีกทั้ง นอกจากการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจแล้ว เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านการตลาด การจัดการการดำเนินงาน และการเงิน สามารถทำงานประสานกันและลดความขัดแย้งในระหว่างหน่วยงาน ในบทที่ 2 จึงได้อธิบายถึงกระบวนการทางธุรกิจ ที่ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของบทบาทหน้าที่ระหว่างงานด้านการตลาด การจัดการการดำเนินงาน และการเงิน รวมถึงบทบาทของงานด้านต่าง ๆ ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ราคาอย่างไร

2) กำหนดแบบจำลองทางธุรกิจ

หลังจากที่ทราบเป้าหมายของธุรกิจและวัตถุประสงค์ของการตั้งราคาแล้ว ในลำดับถัดไป คือ การออกแบบแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าแหล่งรายได้ขององค์กร จะมาจากที่ใด และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบนิเวศน์ธุรกิจ (Business Eco System) มีใครบ้างและมีบทบาทอย่างไร ในส่วนนี้จะถูกกล่าวในรายละเอียดต่อไปในบทที่ 3

3) วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

หัวใจสำคัญของการตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing) คือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้า สามารถจำแนกกลุ่มลูกค้า (Segmentation) ตามความต้องการที่แตกต่างกัน และกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Targeting) ที่ต้องการทำการตลาดได้ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้มาออกแบบสินค้า และกำหนดราคาที่เหมาะสมคุณค่าที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้

เพื่อที่จะทำการวิเคราะห์ดังที่กล่าวมาได้ ในบทที่ 4 จึงได้อธิบายถึงแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับคุณค่า (Value) ซึ่งจะแยกเป็นคุณค่าของลูกค้า (Customer Value) และคุณค่าแบรนด์ (Brand Value) รวมถึงการอธิบายถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารคุณค่าแบรนด์ให้เหมาะสมกับลูกค้าประเภทต่าง ๆ

ส่วนในบทที่ 5 จะเป็นการอธิบายถึงการใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาใช้ในการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มลูกค้าตามคุณค่าของลูกค้า ทำการประเมินคุณค่าแบรนด์ของทั้งตัวผู้ประกอบการเองและของคู่แข่ง และสุดท้ายคือ การเสนอแนะเครื่องมือในการประเมินราคาที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าเป้าหมาย

4) วิเคราะห์คู่แข่ง

ในขั้นตอนนี้ คือ การนำคุณค่าแบรนด์ (Brand Value) ของผู้ประกอบการและคู่แข่ง มาทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับว่าคุณค่าของแบรนด์ใดมีเหนือกว่ากัน และสามารถตอบโจทย์คุณค่าของลูกค้า (Customer Value) ที่เป็นเป้าหมายได้มากน้อยต่างกันเพียงใด เพื่อกำหนดระดับราคาที่เหมาะสมของแบรนด์เราเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยเนื้อหาในส่วนนี้จะอยู่ในบทที่ 6

5) วิเคราะห์ต้นทุน

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ต้นทุนจะประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน คือ การพยากรณ์ยอดขาย ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดขนาดการผลิต และใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย โดยในส่วนนี้จะกล่าวถึงในบทที่ 7 หลังจากนั้นจึงอธิบายถึงต้นทุนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งราคา ในบทที่ 8 และสุดท้ายคือ ในบทที่ 9 จะกล่าวถึงการตั้งราคาในกรณีที่มีการขายผ่านคนกลาง โดยเฉพาะผู้ค้าปลีกที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยใดบ้าง อีกทั้งยังการอธิบายถึงกลยุทธ์ราคาที่สำคัญสำหรับผู้ค้าปลีก

6) กำหนดกลยุทธ์ราคาเพื่อการแข่งขัน

ในขั้นตอนสุดท้าย คือ การกำหนดกลยุทธ์ราคาเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ ซึ่งมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของการตัดสินใจในขณะนั้น โดยเริ่มต้นจากการอธิบายกลยุทธ์ราคาประเภทต่าง ๆ แยกตาม

สิ่งแวดล้อมการแข่งขันที่ต่างกันในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ในบทที่ 10 ตามด้วยในบทที่ 11 ที่อธิบายหลักจิตวิทยาของผู้บริโภคที่ทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อราคา และแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการกับความอ่อนไหวต่อราคานี้ และอธิบายถึงการตั้งราคาโอน (Transfer Pricing) สำหรับการซื้อขายภายในเครือธุรกิจ ในบทที่ 12 และในบทส่งท้าย เป็นการอธิบายถึงข้อพึงระวังและจริยธรรมในการกำหนดกลยุทธ์ราคา



➤ คำถามท้ายบท

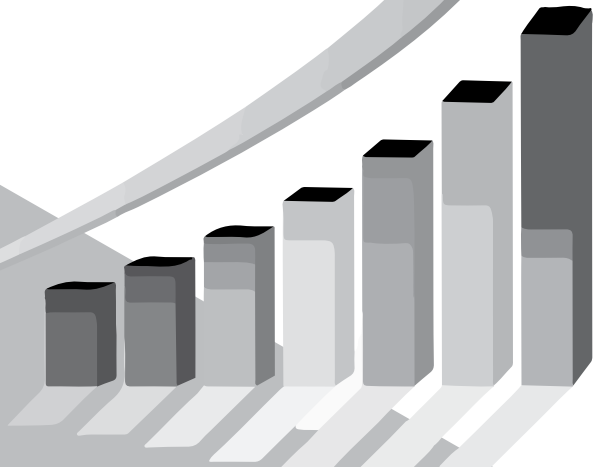
- องค์กรธุรกิจของท่านมุ่งเน้นเป้าหมายการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใด
- หน่วยงานในองค์กรท่านมีการทำงานสอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจนั้นหรือไม่
- ปัจจุบันท่านใช้กลยุทธ์ราคาแบบการตั้งราคาโดยอิงต้นทุน (Cost based Pricing) หรือการตั้งราคาโดยอิงคุณค่า (Value based Pricing)

ส่วนที่ 1

บทบาทของการตั้งราคาในธุรกิจ

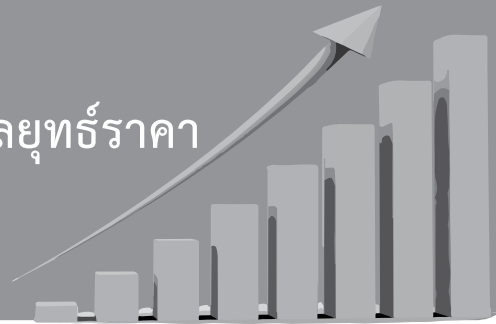
เป้าหมายของส่วนที่ 1 นี้คือ การทำให้ผู้อ่านเข้าใจบริบทภาพกว้างของการดำเนินธุรกิจ ก่อนที่จะเข้าสู่รายละเอียดของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ราคา

ในส่วนที่ 1 นี้ประกอบด้วยเนื้อหา 3 บทด้วยกัน โดยที่บทที่ 1 ได้อธิบายภาพรวมของการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจว่าต้องทำการวิเคราะห์ประเด็นใดบ้างเพื่อกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร หลังจากนั้นในบทที่ 2 จึงได้อธิบายถึงกระบวนการทางธุรกิจ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นถึงบทบาทของกลยุทธ์ราคาในกระบวนการทางธุรกิจ และในบทที่ 3 เป็นการอธิบายถึงแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ในยุคปัจจุบันว่ามีความแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจในอดีต และมีผลต่อการออกแบบกลยุทธ์ราคาอย่างไร



บทที่ 1

การวิเคราะห์ธุรกิจเพื่อกลยุทธ์ราคา

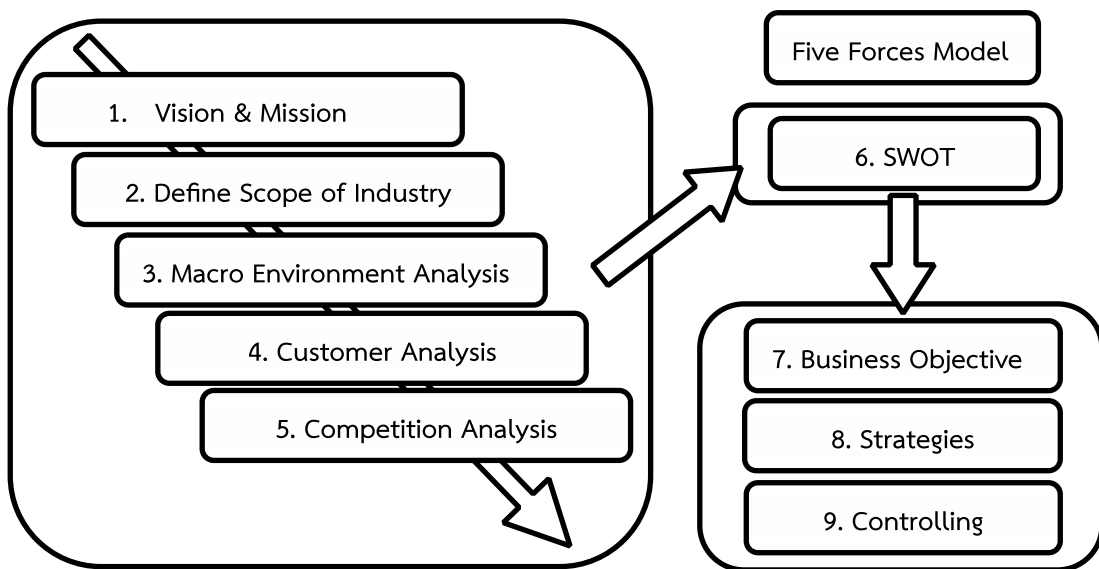


เป้าหมายของบท

- อธิบายขั้นตอนสำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- ชี้ให้ผู้อ่านเข้าใจความสำคัญและหลักคิดในการกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมของธุรกิจ
- อธิบายแนวทางในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมมหภาคที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ
- สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้

1.1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ

การวางแผนกลยุทธ์ทางการธุรกิจถือได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีหลักคิดวิเคราะห์ที่เป็นเหตุเป็นผล หากแต่ก็ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้ ตีความออกมาเพื่อพยากรณ์สถานการณ์ธุรกิจที่จะเกิดขึ้น โดยที่กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจนี้อาจสรุปได้เป็น 9 ขั้นตอนดังแสดงในรูปภาพที่ 1-1



รูปภาพที่ 1-1 กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน

1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เป็นสิ่งที่ใช้กำหนดทิศทางในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยตำราทางด้านการจัดการได้มีการให้คำจำกัดความแนวคิดนี้ไว้อย่างหลากหลาย และจำแนกความต่างระหว่างวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือ

วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จุดยืน ตำแหน่ง หรือเป้าหมายที่องค์กรธุรกิจต้องการไปให้ถึงในอนาคต ในขณะที่พันธกิจ (Mission) หมายถึง รูปแบบธุรกิจของบริษัท วัตถุประสงค์ของการคงอยู่ของธุรกิจ และแนวทางดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น หรืออาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือจุดหมายปลายทาง ในขณะที่พันธกิจ คือ วิธีการที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางนั้น

ตารางที่ 1-1 ตัวอย่างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่าง ๆ

บริษัท	วิสัยทัศน์	พันธกิจ
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) (https://www.pttggroup.com/th/about/vision-mission 20 กค 2564)	เป็นผู้นำในธุรกิจเคมีภัณฑ์ระดับสากลเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพชีวิต	• Shareholder: ส่งมอบผลตอบแทนที่เป็นธรรมและยั่งยืนให้แก่ผู้ถือหุ้นด้วยการบริหารผลประกอบการที่เป็นเลิศอย่างน่าเชื่อถือ • Society: ฝานความรับผิดชอบต่อสังคมและความใส่ใจสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน • Business Partner: เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดแก่คู่ค้าด้วยสินค้าและบริการเชิงนวัตกรรม • Employee: สร้างองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ด้วยบรรยากาศการทำงานที่เป็นสุข ควบคู่กับการเร่งพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพพร้อมรับกับความท้าทายใหม่ ๆ รวมทั้งทุ่มเท และผูกพันต่อองค์กรเพื่อความเป็นเลิศอย่างมืออาชีพ
บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด มหาชน https://www.workpoint.co.th/about/vision	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมบันเทิงแห่งเอเชียอาคเนย์ ที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมแห่งความสร้างสรรค์ควบคู่คุณธรรม	ผลิตผลงานด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่าง พัฒนานองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนให้บริการด้านบันเทิงและส่งเสริมการเรียนรู้แก่สังคม พัฒนาบุคลากรด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความมุ่งมั่นและพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ยึดมั่นในคุณธรรม
บริษัท ไทยยูเนียน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) https://www.thaiunion.com/th/about/vision	มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารทะเลที่นำเชือถือที่สุดของโลก ตลอดจนใส่ใจดูแลและรักษาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อรักษาให้คงไว้แก่คนรุ่นหลัง	มุ่งมั่นสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอาหารทะเล และสร้างความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นจริงต่อผู้บริโภค ลูกค้า และแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจ

ตารางที่ 1-1 ตัวอย่างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรต่าง ๆ (ต่อ)

บริษัท	วิสัยทัศน์	พันธกิจ
บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน) https://www.mama.co.th/th/วิสัยทัศน์_พันธกิจและค่านิยม	เป็นผู้นำระดับโลกในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารและแบรนด์สินค้าที่ผู้บริโภคยอมรับและพึงพอใจให้มียูในทุกระบวน โดยเป็นผลิตภัณฑ์อาหารที่มีความปลอดภัย และคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล ภายใต้การดำเนินธุรกิจที่สร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืน	• มุ่งเน้นให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์สูงสุดด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ รสชาติอร่อย คำนึงถึงหลักโภชนาการที่รวมทั้งความสะดวกและปลอดภัย ด้วยราคาที่เหมาะสม • พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับทุก ๆ คน • เพิ่มศักยภาพในการผลิตด้วยเทคโนโลยีทันสมัย ควบคู่กับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างนวัตกรรมทางอาหาร พร้อมด้วยระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) • มองหาโอกาส และช่องทางการตลาดเพื่อขยายธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องครอบคลุมในทุกภูมิภาคทั่วโลก • สร้างความไว้วางใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการรับผิดชอบต่อสังคม การดูแลรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1-1 แสดงตัวอย่างของวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรชั้นนำในประเทศไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรแสดงถึงเป้าหมายของธุรกิจว่า ต้องการเป็นองค์กรชั้นนำในระดับโลก หรือการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ในขณะที่พันธกิจจะกล่าวถึงคุณค่าที่องค์กรส่งมอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งคุณค่าเหล่านี้จะถูกนำเสนอออกมาเป็นรูปธรรมผ่านกิจกรรมทางธุรกิจด้านต่าง ๆ

2) การกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรม (Define Scope of Industry)

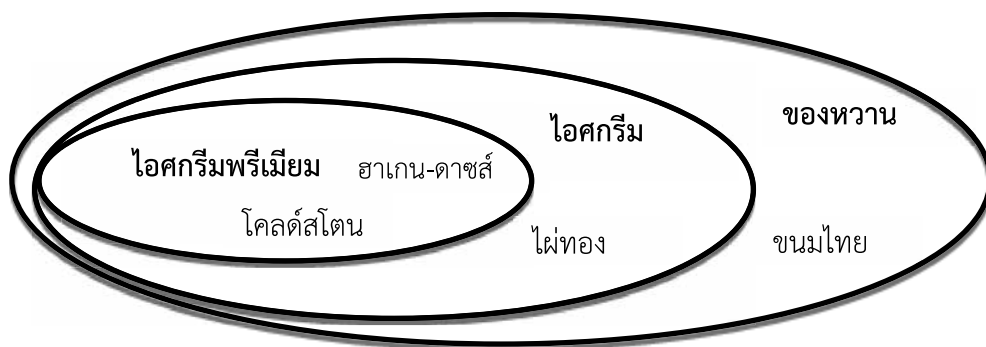
วิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่ชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ของบริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ที่ต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจอาหารทะเลที่นำเชืือถือที่สุดของโลก ย่อมหมายความว่า ภาพการแข่งขันที่ผู้บริหารต้องมองเห็นคือ การแข่งขันในตลาดอาหารทะเลระดับโลก มุ่งเป้าลูกค้าในตลาดโลก และคู่แข่งก็ย่อมเป็นคู่แข่งในธุรกิจอาหารทะเลในระดับโลกเช่นกัน แต่หากพิจารณาที่บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์เทนเมนท์ จำกัด มหาชน

ซึ่งกำหนดเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมบันเทิงในระดับเอเชียอาคเนย์ ขอบเขตอุตสาหกรรมที่จะเข้าไปแข่งขันก็จะกำหนดกรอบอยู่ในระดับเอเชียอาคเนย์

อย่างไรก็ดี หากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงไป และองค์กรมีนโยบายที่จะปรับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้ว ขอบเขตอุตสาหกรรมของธุรกิจก็จะมีการเปลี่ยนแปลงตาม ยกตัวอย่างเช่น การที่บริษัทไอบีเอ็ม ได้เปลี่ยนทิศทางของธุรกิจในปี ค.ศ. 2005 โดยต้องการโฟกัสไปที่ตลาดซอฟต์แวร์โซลูชัน จึงตัดสินใจขายธุรกิจในส่วนของการผลิตคอมพิวเตอร์ที่เป็นฮาร์ดแวร์ให้แก่บริษัท เลโนโว ไป

การกำหนดขอบเขตของอุตสาหกรรมที่เราเข้าไปดำเนินการอยู่ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพราะเป็นการตีกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมมหภาคที่ต้องคัดเลือกเอาเฉพาะที่สอดคล้องกับขอบเขตอุตสาหกรรมที่กำหนดไว้ รวมถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและคู่แข่งซึ่งจะวิเคราะห์ก็จะเลือกเฉพาะที่อยู่ในขอบเขตอุตสาหกรรมเดียวกัน

ยกตัวอย่างเช่น ในกรณีของไอศกรีมฮาเกน-ดาสส์ ถ้าหากกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมว่าอยู่ในอุตสาหกรรมของหวาน คู่แข่งที่เกี่ยวข้องก็จะเป็นผู้ประกอบการของหวานทั้งหมด ซึ่งอาจรวมขนมไทยเข้าไปด้วย แต่ถ้าหากกำหนดอุตสาหกรรมเป็นไอศกรีม คู่แข่งที่เกี่ยวข้องก็จะถูกตีกรอบแคบลงมาเป็นแบรนด์ไอศกรีมทั้งหมด ซึ่งในกรณีของประเทศไทยเราก็จะรวม ไอศกรีมไผ่ทองเข้าไปด้วย และถ้าหากกำหนดขอบเขตให้แคบลงมากอีกเป็น ไอศกรีมพรีเมียม คู่แข่งก็จะถูกจำกัดลงมาเป็นแบรนด์โคลด์สโตนหรือไอเบอร์รี่ เป็นต้น (รูปภาพที่ 1-2)



รูปภาพที่ 1-2 ตัวอย่างการกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรมของไอศกรีมฮาเกน-ดาสส์

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน