

Forum : ทัศนะ บุณณอม

# Customer is the King? Really?

คำๆ นี้ ถูกพร่ำสอนจากอาจารย์ทางการตลาดมานานแสนนาน ไม่ว่าจะทำธุรกิจอะไร ลูกค้าคือพระเจ้า คือ พระราชา ที่เราจะต้องทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด แต่ทว่าจริงๆ แล้วนักการตลาดให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพระราชาจริงหรือ...? คำตอบที่ชัดเจนที่สุดคงเป็น “เป็นจริง...ในบางกรณีเท่านั้น”

ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ถึงแม้ว่าลูกค้า (Customer) จะเป็นบุคคลที่สำคัญมาก ด้วยเหตุผลที่เขามีสิทธิ์ที่จะซื้อสินค้าของเราหรือไม่ก็ได้ ประกอบกับอำนาจการต่อรองที่เกิดจากอำนาจของเงินตรา แต่การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ และปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรง (Direct External Factors) ด้านอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์คู่แข่งรายใหม่ (New Entrant) การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute Products) การวิเคราะห์อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry) และปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อทางอ้อม (Indirect External Factors) เช่น การเมืองและภาวะเศรษฐกิจ (Politics) สภาพเศรษฐกิจ (Economics) สังคม (Social) และความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology) ก็มีความสำคัญไม่แพ้อำนาจการต่อรองของลูกค้าเช่นเดียวกัน

การศึกษาให้เข้าใจถึง “สถานภาพ” และ “อำนาจในการต่อรอง” ขององค์กร เป็นจุดสำคัญมากในการสร้างกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร เพื่อการดำเนินการไปสู่การตอบโจทย์ของลูกค้าที่ยั่งยืนมากกว่า ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดในความ

แตกต่างของอำนาจในการต่อรองอาจพบได้ในอุตสาหกรรมที่ไม่ได้มีการแข่งขันอย่างเสรี เช่น โครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ อาทิเช่น ไฟฟ้า ประเทศไทยเป็นประเทศที่ไม่สามารถผลิตกระแสไฟฟ้าได้เพียงพอต่อความต้องการของประชากร ดังนั้นหากลูกค้ารายย่อย (Customer) ที่ไม่สามารถดำเนินการตามข้อกำหนดต่างๆ ของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Supplier) หรือผู้ผลิต (Producer) เช่น การไม่สามารถชำระค่าไฟฟ้าได้ตามเวลา ผู้จัดหาวัตถุดิบก็จะดำเนินการตัดไฟตามกฎหมาย เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ (Demand) อยู่ในปัจจุบัน อีกทั้งในกรณีดังกล่าวผู้ผลิตมีลักษณะเป็นผู้ผูกขาด (Monopoly) อำนาจต่อรองของลูกค้าในกรณีดังกล่าวไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการที่ลูกค้าต้องยอมต่อเงื่อนไขต่างๆ แต่ยังคงขาดอำนาจในการต่อรองทางราคาด้วย เนื่องจากลูกค้าไม่สามารถจัดหาผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้จากผู้ประกอบการรายอื่นเพื่อเปรียบเทียบ ราคาคุณภาพ บริการ ฯลฯ อีกทั้งอำนาจการต่อรองที่สูงของผู้ผลิตในกรณีดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อระดับความความต้องการในการบริการของผู้ผลิตที่น้อยลง เนื่องจากไม่มีคู่แข่งเพื่อเปรียบเทียบอีกด้วย

กรณีดังกล่าวไม่เพียงแต่เกิดขึ้นต่อ

อุตสาหกรรมที่ลักษณะผูกขาดหรือมีคู่แข่งน้อยรายเท่านั้น หากยังเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่มีผู้ผลิตบางรายที่สามารถดำเนินการผลิตสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่างที่ชัดเจน (Distinctive Competency) ด้วย เช่น อำนาจในการกำหนดราคาที่สูงกว่า ของผู้ผลิตที่สามารถผลิตสินค้าคุณภาพสูงกว่า เช่น iphone เมื่อเปรียบเทียบกับ Nokia เป็นต้น

ดังนั้นการวิเคราะห์ถึง “อำนาจในการต่อรอง” ขององค์กร เป็นจุดที่สำคัญที่สุดในการสร้างกลยุทธ์ และนโยบายในภาพใหญ่ขององค์กร เพื่อนำไปสร้างเป็นแนวทางปฏิบัติย่อยๆ และยังส่งผลกระทบต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย มากกว่าการพร่ำท่องว่า Customer is King อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์อำนาจในการต่อรองควรดำเนินการวิเคราะห์ตามหลักความเป็นจริง และไม่นำอำนาจดังกล่าวไปใช้ในวิธีที่ไม่เหมาะสม เช่น การรวมตัวกันของผู้ผลิตเพื่อขึ้นราคาสินค้า การไม่ใส่ใจต่อการบริการลูกค้า หรือการเอาเปรียบลูกค้าด้วยวิธีต่างๆ B



นิตสุธา บุณณอม ที่ปรึกษาอาวุโส ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

