



COMPETITIVE DYNAMICS TOURISM (OUTBOUND)

Suchonnee Metiyothin^{1*}

¹Graduate School of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

The concept of competitive forces for tourism (Outbond) by Michael E. Porter identifies the situation assessment of the intensity of business competition into 5 aspects called Porter's Five Forces Model. It is a strategy used for the assessment of profitability, strengths and business opportunity. The model comprises 5 forces namely 1) Threat of new entrants; 2) Threat of segment rivalry; 3) Threat of substitutes; 4) Threat of buyer power; and 5) Threat of outsource power. It is also a strategy to analyze the intensity of competition in the market including the assessment of one's own business competition to be aware of their own status, to better understand whether they are the leader, the challenger, the follower, or the nicher. There are various competitive strategies to develop an edge over rivals. However, Michael E. Porter presents 3 approaches to create a competitive advantage as the following : 1) Overall cost leadership; 2) Differentiation; and 3) Focus. No matter whatever approaches are implemented at the business unit level to create a competitive advantage , the executives must change to be able to keep up with the existing situations and to solve the problems arising from the threat of rivals as soon as possible. Furthermore, they have to seek preventive guidelines to build the strength of brand identity in order to have a sustainable effect on consumers.

Keyword: Competitive Dynamics, tourism

*Corresponding author: E-mail address: dr.eng.buu@gmail.com

การเคลื่อนไหวทางการแข่งขันของธุรกิจนำเที่ยวแบบ OUTBOUND

สุชนี เจริญอิน'

วิทยาลัยพาณิชย์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา,ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน สำหรับธุรกิจนำเที่ยวแบบ OUTBOUND โดยใช้นวัตกรรมแรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive Forces) ของ Michael E. Porter ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงการแข่งขันทางธุรกิจไว้ 5 ด้าน เรียกว่า แรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) เป็นวิธีการประเมินโอกาสในการทำกำไร ประเมินความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบด้วย 1) แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของผู้แข่งขันรายใหม่ (New entrants) 2) แรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Segment rivalry) 3) แรงกดดันของสินค้าทดแทน (Substitute) 4) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers) 5) แรงกดดันจากอำนาจการต่อรองของการจ้างงานภายนอก (Outsource) เป็นกลยุทธ์วิเคราะห์สถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันในตลาด รวมถึงการประเมินสภาพการแข่งขันของธุรกิจตนเองว่าอยู่ในสถานะ ผู้นำ ผู้ทำชิง ผู้ตาม หรือผู้เจาะตลาดส่วนเล็ก สำหรับกลยุทธ์ในการแข่งขันนั้นมีหลากหลายวิธีในการชนะคู่แข่ง Michael E. Porter ได้นำเสนอไว้ว่ามี 3 วิธี คือ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Overall Cost Leadership) 2) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) 3) การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus) ไม่ว่าผู้บริหารจะใช้วิธีใด ในการชนะการแข่งขันทางธุรกิจ สำคัญที่ความสามารถของผู้บริหาร ในการรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงให้ทันตามภาวะปัจจุบันและแก้ไขปัญหาของการถูกคุกคามจากคู่แข่งให้รวดเร็วที่สุด อีกทั้งยังต้องหาแนวทางป้องกันสร้างความเข้มแข็งให้บริษัทสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การเคลื่อนไหวทางการแข่งขัน, ธุรกิจนำเที่ยว

รายชื่อบริษัทนำเที่ยวที่ได้รับการจดทะเบียนจากกรมการท่องเที่ยวมีจำนวนทั้งสิ้น 10,672 บริษัท (สำนักทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว, 2555) จะเห็นว่าแรงกดดันทางการแข่งขัน (Competitive forces) ด้วยปริมาณของคู่แข่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีจำนวนมากมาย ทำให้เห็นว่ากรมดำเนินธุรกิจนำเที่ยวมีโช้งเรื่องง่ายหากนำแนวคิดการประเมินสถานการณ์การแข่งขันของ Michael E. Porter ที่ได้เสนอการประเมินสถานการณ์ความรุนแรงทางการแข่งขันของธุรกิจไว้ 5 ด้าน เรียกว่าแรงกดดัน 5 ประการ (Five Forces) เป็นแนวทางที่ใช้ประเมินโอกาสในการทำกำไร ประเมินความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย (สุวิมล แม้นจริง, 2546)

1. แรงกดดันของการเข้ามายังอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของผู้แข่งขันรายใหม่ (New entrants)

บริษัทนำเที่ยว ก่อนเริ่มกิจการต้องจดทะเบียน ททท.กับกรมการท่องเที่ยว 200,000 บาท กติกาข้อนี้ถือเป็นการกีดกันคู่แข่งรายใหม่ทางหนึ่ง หากนักธุรกิจหน้าใหม่ต้องการเริ่มธุรกิจนำเที่ยวจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขันทางการเงิน เพราะนอกจากเงินประกัน 200,000 บาท ที่ต้องประกันไว้กับกรมการท่องเที่ยว แล้ว ยังต้องมีค่าเช่าสำนักงาน ค่าพนักงานขาย ที่เป็นค่าใช้จ่ายคงที่ นอกจากนี้ยังไม่รวมค่าใช้จ่าย ต่อทริป เช่น ค่าไกด์ ค่าจองตั๋วเครื่องบิน ค่าจองโรงแรมล่วงหน้า ค่าจองรถ ถือเป็นความเสี่ยงที่บริษัทต้องชำระไปก่อนการเดินทางแต่ละครั้ง ธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง สามารถกีดกันคู่แข่ง



รายใหม่ทางธุรกิจได้ระดับหนึ่ง

2. แรกกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Segment rivalry)

ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของไทยซึ่งกว่าร้อยละ 70 เป็นผู้ประกอบการ SMEs ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่เข้มข้นรุนแรงขึ้น (ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย, 2555) จากตัวเลขการจดทะเบียนของธุรกิจนำเที่ยวในปี พ.ศ. 2555 ที่มีมากถึง 10,672 บริษัท จะเห็นว่าคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีเป็นจำนวนมาก ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศมีเป็นจำนวนมากและดำเนินธุรกิจเหมือน ๆ กัน โปรแกรมเหมือน ๆ กัน และแข่งขันลดราคาให้ลูกค้าอย่างดุเดือด ถือเป็นแรงกดดันจากคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

3. แรกกดดันของสิ่งทดแทน (Substitute)

หากพิจารณาสิ่งทดแทนการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวแล้ว มีมากมาย ไม่ว่าจะเป็นพักผ่อนดูรายการท่องเที่ยวที่บ้าน ดูทางอินเตอร์เน็ต หรือการสนทนากับเพื่อน หรือแม้กระทั่งการเล่นกีฬา การช้อปปิ้งเพื่อทดแทนการท่องเที่ยวและกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่สามารถทดแทนการท่องเที่ยวได้

4. แรกกดดันจากอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers)

ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร หากนักท่องเที่ยวต้องการประเมินทางเลือกบริษัทนำเที่ยวนั้น มีแหล่งเปรียบเทียบจากบริษัทคู่แข่งจำนวนมาก เช่น ทางเว็บไซต์ บริษัทนำเที่ยวที่ทำการตลาดบนโลกออนไลน์จะขึ้นรายชื่อมาให้ผู้บริโภคได้เปรียบเทียบราคา สถานที่พัก สถานที่ท่องเที่ยว มีอาหาร ได้มากมาย จึงทำให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าสูงสำหรับธุรกิจนำเที่ยว

5. แรกกดดันจากอำนาจการต่อรองของการจ้างงานภายนอก (Outsource)

ธุรกิจนำเที่ยวแบบ OUTBOUND ในประเทศไทยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ คือ 1) บริษัทตัวแทน (Agency) บริษัทที่ติดต่อประสานงานกับลูกค้า และคอยให้บริการกับลูกค้าโดยตรง แต่บริษัทเหล่านี้ มิได้ติดต่อกับ Suppliers ที่ต่างประเทศเอง เช่น การจองโรงแรม การจองร้านอาหาร รวมถึงสถานที่ท่องเที่ยว 2) บริษัทแลนด์ (Land) บริษัทที่คอยคิดโปรแกรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ

และส่งให้บริษัทตัวแทน ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างบริษัทตัวแทนในประเทศไทยกับ บริษัททัวร์ที่ต่างประเทศ เพราะฉะนั้นความเสี่ยงจะตกอยู่ที่บริษัทแลนด์มากกว่า หากโปรแกรมที่ออกแบบไม่สามารถหานักท่องเที่ยวได้ตามจำนวนที่กำหนด ย่อมส่งผลกระทบต่อการลงทุน และหากปลายทางที่เดินทางไปขัดข้องด้วยเหตุใดก็ตาม ทางบริษัทแลนด์ต้องรับผิดชอบ 3) บริษัทนำเที่ยวชำนาญเฉพาะบางประเทศ คือบริษัทที่นำเที่ยวเป็นบางประเทศ เช่น อินเดีย บางบริษัทจะติดต่อกับบริษัทนำเที่ยวที่อินเดียโดยตรงเนื่องจากชำนาญด้านพื้นที่ 4) บริษัทที่ใช้วิธีการผสมผสาน เช่น จัดการเรื่องตัวเอง หรือสมัครเป็นตัวแทนขายตัว ส่วนการจองโรงแรม การจองร้านอาหาร ให้บริษัทบริษัทแลนด์จัดการแทน ซึ่งธุรกิจนำเที่ยวสามารถทำได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความชำนาญ ความสามารถและโอกาสของบริษัทนั้น ๆ จากข้อมูลการทำธุรกิจจะเห็นว่า ธุรกิจนำเที่ยวต้องติดต่อประสานงานกับการจ้างงานภายนอกหลายแขนง (Outsource) ทำให้บริษัทนำเที่ยวต้องวางแผนเรื่องค่าใช้จ่ายอย่างรอบครอบ

จากการวิเคราะห์ Five Force ข้างต้นนั้น จะเห็นจุดเสี่ยงต่าง ๆ ของแรงกดดันทั้ง 5 ของการทำธุรกิจนำเที่ยวในทางปฏิบัติบริษัทควรให้ความสำคัญกับคู่แข่งเพราะนักท่องเที่ยวยังตัดสินใจใช้บริการด้วยราคา ดังนั้น บริษัทนำเที่ยวควรวิเคราะห์คุณค่าโปรแกรมนำเที่ยวในสายตาของลูกค้า (Customer Value Analysis-CVA) ให้ได้ดังนี้ (Kotler & Keller, 2012)

$$\begin{aligned} \text{คุณค่าเพื่อลูกค้า} &= \text{ประโยชน์ของลูกค้าที่ได้รับ} - \\ &\quad \text{ต้นทุนของลูกค้าที่ต้องเสียไป} \\ \text{Customer Value} &= \text{Customer Benefits} - \\ &\quad \text{Customer Cost} \end{aligned}$$

ธุรกิจนำเที่ยวต้องสร้างจุดเด่น หรือคุณค่าเพื่อลูกค้า ให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าหรือเงินที่ต้องจ่ายค่าทัวร์คุ้มค่างับโปรแกรมนำเที่ยวที่ได้รับตลอดการเดินทาง เช่น มีอาหารว่างให้ก่อนขึ้นเครื่องบิน หรือตลอดการเดินทาง มีการถ่ายภาพให้ฟรี หรือ การเพียงแค่อำนาจการต่อรองโปรแกรมให้ได้ตรงกับที่นำเสนอไว้ ฯลฯ

การออกแบบกลยุทธ์ของการแข่งขัน (Designing competitors strategies)

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น คงไม่มีสูตรสำเร็จแต่ขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการต้องมีความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ให้ทันต่อการรับรู้ของนักท่องเที่ยว หมายถึง การทำธุรกิจทัวร์เป็นธุรกิจที่ต้องแก้ปัญหาตลอดเวลา อาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรงแรมที่จองไว้ ห้องไม่เพียงพอ พนักงานท่องเที่ยว เที่ยวไม่ครบทุกสถานที่เนื่องจากฝนตก หากบริษัทนำเที่ยวไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ทันท่วงที จะส่งผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจของนักท่องเที่ยวได้ง่ายที่สุด สำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนั้น แบ่งได้ดังนี้

กลยุทธ์การแข่งขันพื้นฐาน (Generic competitive strategy)

คอตเลอร์ และ เคลเลอร์ (Kotler & Keller, 2012) ได้เสนอกลยุทธ์ทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนรวม (Overall cost leadership) อย่างที่กล่าวไปแล้วว่าธุรกิจนี้แข่งขันกันที่ราคาเป็นส่วนใหญ่ เพราะลูกค้าเลือกใช้บริการจะพิจารณาราคาเป็นหลัก หากธุรกิจนำเที่ยวต้องการเสนอราคาที่ไม่สูงไม่กว่าราคาตลาดสามารถทำได้หลายวิธีการ เช่น เลือก

สายการบิน Low cost หรือ ให้ลูกค้าจ่ายค่าอาหารเอง บางมือพักโรงแรมระดับ 3 ดาวหรือต่ำลงมาแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องระบุไปตามความเป็นจริง มิฉะนั้นหากลูกค้าทราบภายหลังว่าไม่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ จะส่งผลการทำธุรกิจไม่ยั่งยืน

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) สำหรับการสร้างความแตกต่างในธุรกิจนำเที่ยวนั้น เช่น บริการที่เหนือกว่า แต่การใช้กลยุทธ์นี้ต้องใช้เวลา เพราะส่วนใหญ่นักท่องเที่ยวจะตัดสินใจซื้อที่โปรแกรมนำเที่ยวที่มีราคาต่ำ การได้มาของลูกค้ากลุ่มนี้จึงต้องรอลูกค้าที่มีประสบการณ์ไม่ดีกับการซื้อทัวร์ราคาถูก แต่หากอดทนในช่วงแรก เมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้ธุรกิจยั่งยืนมากกว่า การแข่งขันด้านราคา การนำเสนอบริการที่เป็นเลิศ และทำให้ลูกค้าประทับใจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการซื้อซ้ำการบอกต่อของลูกค้าในอนาคต

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus) เป็นเหมือนกับการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย (Target group) ให้เล็กลงมาเพื่อจะได้ทำการตลาดได้อย่างเข้าถึงพฤติกรรมของลูกค้า การตอบสนองลูกค้าแต่ละกลุ่ม (Response to customer) (Hill & Jones, 2004 อ้างอิง จากพิพัฒน์ นนทนาธรรม, 2553) ก็สามารทำได้ เช่น จัดทริปสำหรับคู่ฮันนีมูน , จัดทริปสำหรับกลุ่มวัยเกษียณ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีกำลังพร้อมที่จะจ่าย และเป็นกลุ่มที่อยากหาความสุขในชีวิต

กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ในการแข่งขัน

ตารางที่ 1 แสดงกลยุทธ์สำหรับผู้นำและผู้ตามในตลาด (สுவิมล แม้นจริง, 2546)

ตำแหน่งในการแข่งขัน	ผู้นำ	ผู้ตาม		
ส่วนแบ่งทางการตลาด	ผู้นำตลาด	ผู้ท้าชิงในตลาด	ผู้ตามตลาด	ผู้จะตลาดส่วนเล็ก
กลยุทธ์ที่ใช้	ขยายตลาดโดยรวม เช่น <ul style="list-style-type: none"> - นักท่องเที่ยวรายใหม่ - เพิ่มประเทศใหม่ๆ - จัดโปรแกรมนำเที่ยวให้หลากหลาย มีทางเลือกในหลายประเทศ 	ผู้ท้าชิง <ol style="list-style-type: none"> 1. กลยุทธ์โจมตี <ul style="list-style-type: none"> - นำเสนอโปรแกรมเหมือนกับคู่แข่ง แต่ราคาต่ำกว่า 	- ขายโปรแกรมนำเที่ยวเหมือนกับบริษัทคู่แข่งแต่ขายในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	- วางตำแหน่งของบริษัทให้เชี่ยวชาญเป็นบางประเทศ เช่น ประเทศอินเดีย สเปน. ลาว เนปาล ฯลฯ

ตารางที่ 1 ต่อ

ตำแหน่งในการแข่งขัน	ผู้นำ	ผู้ตาม		
ส่วนแบ่งทางการตลาด	ผู้นำตลาด	ผู้ท้าชิงในตลาด	ผู้ตามตลาด	ผู้เจาะตลาดส่วนเล็ก
	<p>ป้องกันส่วนแบ่งตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างแบรนด์ของบริษัทให้เป็นที่รู้จัก - เพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ ในโปรแกรม - การแนะนำประเทศใหม่ - การรुकกลับแบบสงครามราคา - ทำสื่อสารการตลาดแบบ 360 องศา - ตัดโปรแกรมที่ไม่ทำกำไรออก 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดโปรแกรมหรือกิจกรรมในโปรแกรมไม่ให้เหมือนคู่แข่ง - การซื้อตัวล่วงหน้าในราคาต่ำเพื่อมาทำโปรแกรมราคาต่ำ - ก้าวกระโดดไปสู่เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น สร้างเว็บไซต์โดยให้บริการโปรแกรมการของตัวเอง โปรแกรมการจองที่พักเอง 		
		<p>2. กลยุทธ์โจมตีเฉพาะอย่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การให้ส่วนลด - การตั้งราคาต่ำ 		

กลยุทธ์ผู้นำตลาด (Market leader strategies)

ผู้นำตลาดหมายถึง ธุรกิจนำเที่ยวที่สร้างปรากฏการณ์ หรือสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่น และนำโปรแกรมเข้าสู่ตลาดก่อนคู่แข่งรายอื่น ผู้นำตลาดต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การตลาดที่มีวัตถุประสงค์หลักคือรักษาตำแหน่งของการเป็นที่หนึ่งในตลาดไว้ให้ได้ กลยุทธ์การเป็นผู้นำตลาดได้แก่ การขยายตลาดโดยรวม การป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนี้

การขยายการตลาดโดยรวมของผู้นำตลาด (Expanding total market) มี 3 วิธี (Kotler & Keller, 2012)

นักท่องเที่ยวรายใหม่ (New customers) เช่น การเพิ่มกลุ่มเป้าหมาย ใหม่ ๆ กับบริษัท เดิมบริษัทอาจทำการตลาดกับลูกค้าทั่วไป บริษัทอาจจะเพิ่มเป็นกลุ่มลูกค้าองค์กร เช่น กลุ่มมหาวิทยาลัย กลุ่มรถยนต์ กลุ่มธนาคาร ฯลฯ

ค่อย ๆ เพิ่มไปที่ละกลุ่มเป้าหมาย เพื่อจะได้ศึกษาและเข้าใจในพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ บริษัทจะได้ตอบสนองความต้องการให้ถูกใจนักท่องเที่ยว

เพิ่มประเทศใหม่ ๆ (New uses) หากธุรกิจนำเที่ยวเคยให้บริการอยู่ 5-6 ประเทศ อาจต้องเพิ่มประเทศที่น่าสนใจ หรือประเทศที่ยังไม่ค่อยมีใครทำตลาด

จัดโปรแกรมนำเที่ยวให้หลากหลาย มีทางเลือกในหลายประเทศ (More usage) เช่น การเพิ่มประเทศที่กำลังเป็นที่นิยมใหม่ ๆ อาทิ ประเทศภูฏาน

การป้องกันส่วนแบ่งตลาด (Protecting market share) ธุรกิจที่เป็นผู้นำตลาด ยากที่จะหลีกเลี่ยงการโจมตีของคู่แข่งชั้น โดยเฉพาะคู่แข่งที่มี Market Share อันดับรอง ๆ ลงมา ซึ่งวิธีป้องกันจะมีดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การป้องกันของผู้นำตลาด (Defense

strategies) แบ่งออกได้อีก 6 วิธี (Kotler, 2003, หน้า 258-64 อ้างอิงใน สุวิมล แม้นจริง, 2546)

การป้องกันตำแหน่ง (Position defense) ทำได้โดยการสร้างตราสินค้าให้เหนือกว่า ในทุกด้านรวมถึงการโฆษณาแบบ Above The Line เช่น การโฆษณาผ่านโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร และแบบ Below The Line เช่น การตลาดทางตรงต่าง ๆ การโทรศัพท์หาลูกค้า การสกรีนเสื้อแจกลูกค้า หรือให้พนักงานใส่เสื้อตราสินค้าของบริษัทหรือองค์กร เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์แบรนด์คือรูปแบบหนึ่ง

การป้องกันด้านข้าง (Flank defense) คือการที่บริษัทเพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ ในโปรแกรมเช่น เพิ่มกิจกรรมการป็นเขา การเล่นสกี การตีกอล์ฟ การแข่งรถ เป็นต้น

การป้องกันโดยการรุกก่อน (Preemptive defense) วิธีการนี้คือต้องรู้จักคู่แข่งของคู่แข่งและทำการตลาดเชิงรุกก่อนที่คู่แข่งจะทำ เช่น การแนะนำประเทศใหม่ เกี่ยวกับอารยธรรมที่คู่แข่งยังไม่ได้นำเสนอ เช่น ประเทศกรีก

การป้องกันโดยการรุกกลับ (Counteroffensive defense) ในโลกธุรกิจที่คิดว่าวางแผนไว้ดีแล้ว ต้องเป็นผู้รุกตลาดก่อน แต่สำหรับการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอะไรก็เกิดขึ้นได้โดยที่เราไม่ได้คาดการณ์มาก่อน เช่น การตัดราคา การทุ่มโปรโมชันอย่างดุเดือด การเลียนแบบและขายถูกกว่า วิธีการป้องกันโดยการรุกกลับเหมือนกับกลยุทธ์ดาต่อตาฟันต่อฟัน และผู้บริหารต้องประเมิน Positioning ของบริษัทตัวเองเสียก่อนว่า อยู่ในใจลูกค้าระดับใด เพราะหากบริษัทมีลูกค้าที่ภักดีกับบริษัทอยู่อย่างเข้มแข็งแล้ว และประเมินได้ว่า การตัดราคาของคู่แข่งจะไม่มีผลกระทบต่อยอดขาย บริษัทก็ไม่ควรไปลดราคา แข่งกับคู่แข่ง เพราะจะทำให้ลูกค้าเข้าใจผิด กลับกันหากประเมินความภักดีของลูกค้าบริษัทแล้วยังไม่สามารถทำให้ลูกค้าภักดีได้ ประเมินแล้วที่ลูกค้ามาซื้อซ้ำกับบริษัทเพราะราคาต่ำถ้าบริษัทอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ก็ควรที่จะใช้กลยุทธ์การป้องกันโดยการรุกกลับแบบสงครามราคา (Red ocean)

การป้องกันแบบเคลื่อนที่ (Mobile defense) เป็นการป้องกันการโจมตีของคู่แข่งโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเคลื่อนไหวกลยุทธ์ต่าง ๆ ทางการตลาดอยู่เสมอ เคลื่อนที่แบบ 360 องศา ทำการตลาดทุกรูปแบบ

การป้องกันโดยการหดตัว (Contraction defense)

คือการ ลดเส้นทางทางท่องเที่ยวลง เหลือแต่เส้นทางที่ชำนาญ หรือมีลูกค้าไว้ใจให้ทำเส้นทางประเทศนี้บ่อย ๆ จะได้มีจุดเด่นมากขึ้น ประเทศที่ไม่ชำนาญ หรือเส้นทางที่ทำกำไรได้น้อยอาจตัดออกไปก่อน

กลยุทธ์ผู้ท้าชิงตลาด (Market challenger strategies) ผู้ท้าชิงคือ ผู้คนที่มีส่วนแบ่งตลาดรองลงมาจากผู้นำวิธีการคือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทีมงานได้รู้จุดมุ่งหมายในการทำการตลาดครั้งนี้ ที่สำคัญคือกำหนดคู่แข่งขึ้นด้วยว่าจะแข่งกับใคร กลยุทธ์ที่ใช้ได้สำหรับผู้ท้าชิงคือ การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างให้กับบริษัทหรือการให้สิทธิประโยชน์เพื่อ ความได้เปรียบทางการค้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สำหรับ กลยุทธ์โจมตีคู่แข่งนั้นแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท

การโจมตีด้านหน้า (Frontal attack) เป็นวิธีการนำเสนอ โปรแกรมนำเที่ยว รวมถึง ราคา เช่นเดียวกับคู่แข่ง เป็นวิธีการโจมตีซึ่ง ๆ หน้า

การโจมตีด้านข้าง (Flank attack) เป็นโปรแกรมหรือกิจกรรมในโปรแกรมไม่ให้เหมือนคู่แข่งการโจมตีแบบตีโอบ (Encirclement attack) เป็นการโจมตีรวมทั้งด้านหน้า และด้านข้าง ทั้ง 2 วิธี ให้คู่แข่งสับสนและตามไม่ทัน แต่วิธีการแบบนี้ใช้ได้ผลกรณีที่ต้องมีทุนและทรัพยากรเพียงพอ เช่น การซื้อตัวเครื่องบินกรณีมีโปรโมชันล่วงหน้า ส่งผลให้สามารถจัดโปรแกรมที่ราคาต่ำได้ แต่มีความเสี่ยงเรื่องการขายจำนวนที่นิ่งไม่หมด ทำให้บริษัทต้องรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในภายหลัง

การโจมตีทางอ้อม (Bypass Attack) ทำได้ 2 วิธี (Kotler & Keller, 2012)

1. การขยายตัวไปสู่ตลาดใหม่หรือในเขตภูมิศาสตร์อื่น ๆ
2. การก้าวกระโดดไปสู่เทคโนโลยีใหม่ ๆ แทนที่เทคโนโลยีเดิม เช่น การจองตั๋วผ่านระบบ Electronic ต่าง ๆ การลงทุนทำ Augmented reality ทำ QR Code ประชาสัมพันธ์ โปรแกรมการท่องเที่ยวกับกลุ่มผู้ที่ชื่นชอบ IT

การเลือกกลยุทธ์การโจมตีเฉพาะอย่าง (Choosing a specific attack strategy) มี 5 แบบ (Kotler 2003, หน้า 268-9 อ้างอิงใน สุวิมล แม้นจริง, 2546)

1. การให้ส่วนลดราคา (Price discount) เพราะผู้ซื้อ



มีความอ่อนไหวต่อราคา กลยุทธ์นี้มักได้ผลเสมอ (Lakshman Krishnamurtri อ้างถึงใน ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ, 2546)

2. การตั้งราคาโปรแกรมที่ต่ำกว่า (Lower price program) นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือต่ำกว่าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งมาก

3. ทำบริษัทให้มีชื่อเสียง (Prestige goods) นำเสนอโปรแกรมที่มีคุณภาพสูง และราคาสูง บริการที่เป็นเลิศ

4. การขยายโปรแกรม (Program proliferation) เป็นการเสนอหลายๆทางเลือกให้กับลูกค้า

5. การปรับปรุงการให้บริการ (Improved services) หากบริษัทนำเที่ยวยังไม่สามารถหากจุดแตกต่างในธุรกิจได้ บริษัทควรนำเสนอการให้บริการที่เป็นเลิศกับลูกค้า ค่อยๆ สร้างประสบการณ์ของลูกค้า ค่อยๆ ให้ลูกค้าไว้ใจ จนเกิดพฤติกรรมซื้อซ้ำและบอกปากต่อปากในที่สุด

6. นวัตกรรมการจัดจำหน่าย (Distribution innovation) เป็นการพัฒนาหรือหาช่องทางจัดจำหน่ายใหม่ ๆ ขึ้นมา เช่น ช่องทางขาย Ecommerce , Facebook, Youtube เป็นต้น

7. การลดต้นทุน (Manufacturing cost reduction) กลยุทธ์นี้ถ้าจะต้องระวังเรื่องคุณภาพหากลดต้นทุนจนคุณภาพเปลี่ยน หมายถึง ยอดขายที่ตกต่ำไม่คุ้มกับการได้มาของกำไรที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น

8. การส่งเสริมการตลาดด้วยการโฆษณาอย่างมาก (Intensive advertising promotion) คือการเพิ่มโฆษณาเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค แต่บริษัทต้องคำนวณงบประมาณของบริษัทให้ดี เพราะยอดจะเพิ่มตามโฆษณาที่ผ่านสื่อแต่หากหยุดการโฆษณาจะตกลงเช่นกัน ดังนั้น

ต้องเทียบว่ากำไรที่ได้กลับมาคุ้มกับที่เสียไปหรือไม่

กลยุทธ์ของผู้ตามทางการตลาด (Market follower strategies) คู่แข่งขันในอันดับรอง ๆ ที่มีสัดส่วนของส่วนแบ่งการตลาดไม่มากนัก นิยมเลือกกลยุทธ์การเป็นผู้ตามมากกว่าผู้ทำชิง ส่วนมากใช้ชีวิตดังนี้

1. วิธีการเลียนแบบ
2. การตัดราคาให้ต่ำกว่า
3. การหาข้อได้เปรียบของบริษัทตนเองและนำเสนอสิ่งที่เป็นจุดเด่น

กลยุทธ์ผู้เชี่ยวชาญในตลาดเล็ก (Market-nicher strategies) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกจากการเป็นผู้ตามในตลาดขนาดใหญ่ คือ การเป็นผู้นำในตลาดเล็ก (Niche) ธุรกิจนำเที่ยวขนาดเล็กปกติจะหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับบริษัทขนาดใหญ่ โดยมุ่งเป้าไปยังตลาดเล็ก หรือตลาดที่บริษัทใหญ่ไม่สนใจ หรือมุ่งเป้าไปที่กลุ่มเป้าหมายที่ไม่ใหญ่ เช่น การวางตำแหน่งของบริษัทให้เชี่ยวชาญเป็นบางประเทศ เช่น ประเทศอินเดีย สเปน ลาว เนปาล ฯลฯ (Kotler & Keller, 2012)

ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ทำชิงในตลาด จะใช้กลยุทธ์ป้องกันหรือโจมตีคู่แข่ง สิ่งที่ต้องคำนึงคือ ศักยภาพของบริษัทนำเที่ยว ในทุกด้านไม่ว่าจะเงินทุน พนักงาน ความชำนาญเส้นทางท่องเที่ยว สิ่งที่ดีที่สุดในการทำตลาดคือ การให้บริการที่ดีที่สุด การรักษาสัญญากับลูกค้า ให้ตรงตามโปรแกรมนำเสนอ แก้ปัญหาให้ลูกค้าได้ ทันสถานการณ์ เป็นกลยุทธ์ที่ยั่งยืนที่สุด บริษัทต้องมุ่งความสนใจไปยังลูกค้าให้สมดุลกับการมุ่งเพื่อชนะคู่แข่ง

บรรณานุกรม

- ชินจิตต์ แจ็งเจนกิจ. (2544). *การตลาดทศวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: พิมพ์.
- ธนวรรณ แสงสุวรรณ และคณะ. (2546). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. (2555). วันที่ค้นข้อมูล 20 ธันวาคม 2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.exim.go.th/doc/newsCenter/38839.pdf>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศุวิมล แม้นจริง. (2546). *การจัดการการตลาด*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานทะเบียนธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ กรมการท่องเที่ยว. (2554). วันที่ค้นข้อมูล 6 มิถุนายน 2555, เข้าถึงได้จาก <http://tourism.go.th>
- Hill, Charles W. & Gareth R. Jones, (2004). *Strategic Management : An Integrated Approach* (6th ed.). Boston : Houghton Mifflin Company.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management* (11th ed.), New York: Pearson Education.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gray. (2001). *Principles of Marketing* (9th ed.). Boston: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip & Keller, Kevinlane. (2012). *Marketing Management* (14th ed). England: Pearson Education.
- Parker, P. & Roller, L. (1997). Collusive conduct in duopolies: multi-market contact and cross ownership in the mobile telephone industry. *The Rand Journal of Economics*, Summer.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Sahay, A., Gould, J. & Barwise, P. (1998). New Interactive media :experts' perception of opportunities and threats to existing business. *European Journal of Marketing*.