

# Fighter Brand ทัพหน้าลุยบคูแข่ง บุกเคอร์เซอ์กิจจกอดอย

ในบรรดากลยุทธ์ทางการตลาดของบคูแข่งที่เป็นแบบเก่าแก่อริบๆ ก็ยังคงหลบหลือมาจนถึงทุกวันนี้ และเป็นที่ยึดถือกันดีของนักการตลาดรุ่นเก่าก็คือ กลยุทธ์การตั้งแบรนด์นักสู้ หรือที่เรียกว่า Fighter Brand

หน้าที่หลักของแบรนด์นักสู้เหล่านี้คือการขึ้นสังเวียนการตลาดเพื่อตอบโต้กับคู่แข่งที่ขายสินค้าราคาถูกว่า ด้วยการผลิตสินค้าที่ราคาถูกว่าคู่แข่งจนโรง ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์หลัก 2 ประการคือ

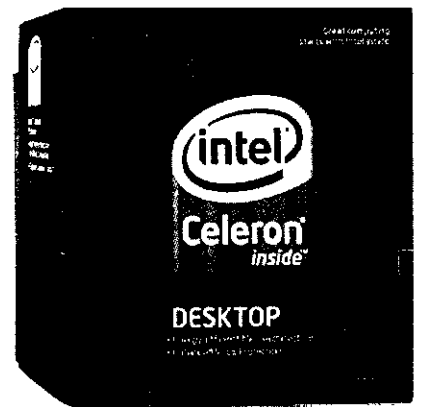
ประการแรก เพื่อข่มขวัญคู่แข่ง และตัดโอกาสที่เติบโตของแบรนด์คู่แข่งประการที่สอง เพื่อปกป้องแบรนด์ของตนเองที่เป็นระดับพรีเมียม เพราะถ้าเอาแบรนด์พรีเมียมลงสังเวียนสู้ อาจไม่คุ้มค่า แถมเสี่ยงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์

ดังนั้น ในขณะที่แบรนด์หลักของธุรกิจมุ่งจะจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเหนียวแน่นแบบไม่ยอมปล่อย แบรนด์นักสู้จะไม่ได้อสนใจที่ลูกค้าเป้าหมาย แต่สนใจจะถล่มกิจการและแบรนด์คู่แข่งเพื่อให้ราบคาบ และมีให้มีโอกาสที่จะมาแย่งลูกค้าเป้าหมายหลักของตนไปเสียมากกว่า

ที่กล่าวถึงแบรนด์นักสู้ หรือ Fighter Brand ก็เพราะว่านโยบายทางการตลาดแบบนี้มักเกิดขึ้นในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและตลาดหดตัว ซึ่งก็คือสถานการณ์ในตลาดโลกขณะนี้

ยิ่งพบว่าคู่แข่งมีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น และแบรนด์ของคู่แข่งทำท่าว่าจะเติบโตอย่างแข็งแกร่ง ก็จะทำให้วงการตลาดของธุรกิจหลายประเภทเริ่มคิดที่จะใช้กลยุทธ์ Fighter Brand เพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว เพื่อให้แบรนด์พรีเมียมหรือแบรนด์หลักของตนยังคงมีคู่ค้าดั้งเดิม

ผู้ประกอบการที่เป็นตำนานของกลยุทธ์การตลาดแบบ Fighter Brand ใน



วงการตลาดโลกก็คือ อินเทล เซเลรอน (Intel Celeron) และพบว่าประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้อย่างเกินคาดในช่วงปลายทศวรรษ 1990

ในขณะนั้น แบรนด์หลักของอินเทลคือ เพนเทียม และถูกคุกคามทางธุรกิจจากคู่แข่งราย เอเอ็มดี ที่ออกแบรนด์ K6 มาสู้ด้วยระดับราคาที่ถูกว่าอินเทล เพื่อหวังจะแย่งลูกค้าในประเทศกำลังพัฒนาที่กำลังซื้อต่ำ

ผู้บริหารอินเทลเห็นว่าหากปล่อยให้ไม่เข้าแบรนด์เพนเทียมจะต้องถูกแย่งส่วนแบ่งทางการตลาด และอินเทลก็ไม่ต้องการให้คู่แข่งครองตลาดในระดับล่างในประเทศกำลังพัฒนาไป

การตัดสินใจสร้างแบรนด์นักสู้อย่าง เซเลรอน ก็เพื่อเป็นสินค้าที่ราคาถูกว่าด้วยสมรรถนะที่เป็นรองเพนเทียมเล็กน้อย และเข้าไปชนตลาดประเทศกำลังพัฒนาสู้กับ เอเอ็มดี

ผลลัพธ์ก็คือ เพนเทียมยังสามารถครองตลาดชิปไปได้ถึง 80% ของตลาดคอมพิวเตอร์พีซีทั่วโลก และเปิดโอกาสเข้ามาต่อสู้อของคู่แข่งรายใหญ่รายอื่น จนทำให้ไม่มีผู้ประกอบการขนาดใหญ่รายอื่นที่ทัดเทียมใน

ตลาดนี้อีกเลย

อย่างไรก็ตาม ก็มีตัวอย่างของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเหมือนกัน อย่างรถยนต์รุ่นเซพท์เทิร์นของจีเอ็มที่หวังจะเป็นรถยนต์รุ่นที่ต่อสู้กับแบรนด์ราคาถูกว่าจากญี่ปุ่น แต่กลับปิดฉากด้วยผลขาดทุนนับพันล้านดอลลาร์ และมีผลกระทบต่อผลประกอบการรวมของทั้งบริษัทจีเอ็มอย่างเจ็บปวด

หรืออย่างเช่น แบรนด์ Song จากสายการบินเดลต้าที่หวังจะใช้เป็น Fighter Brand สู้กับสายการบินประเภทโลว์คอสต์อย่างสายการบินเซาท์เวสต์ และเจ็ทบลู (Southwest & Jetblue) แต่หลังจากพยายามอยู่เป็นเวลากว่า 3 ปีก็จบลงด้วยการสร้างผลขาดทุนแก่เดลต้าหลายร้อยล้านดอลลาร์

หรืออย่างแบรนด์ฟันไทม์ (Funtime) ที่เป็นฟิล์มราคาถูกลงของโกดักเพื่อเรียกส่วนแบ่งทางการตลาดคืนมาจากคู่แข่งรายฟูจิ ดูเหมือนจะจะได้ผล แต่ผลที่ได้มีสัดส่วนเล็กน้อยและไม่ได้ทำให้สถานการณ์โดยรวมดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

นั่นหมายความว่ากลยุทธ์การตลาด

แบบเปิดแบรนด์ใหม่ที่เป็น Fighter Brand ไม่ควรทำด้วยความรีบร้อน หากแต่ต้องอาศัยความรอบคอบอย่างเพียงพอ เพื่อให้มั่นใจว่าเมื่อเปิดตัวแบรนด์ไปแล้วไม่ว่าจะเป็นตัวที่ราคาถูกหรือไม่ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะชนกับคู่แข่งได้อย่างสูสีเป็นอย่างน้อย เพราะหากมีข้ออ่อนหัดกว่ากันมากก็คงเป็นไปได้ยากที่จะมีโอกาสขกโดนจุดสำคัญของแบรนด์คู่แข่ง และนี่คือเหตุผลที่คู่แข่งชนะได้อย่างมั่นใจ ด้วยประเด็นอย่างน้อยดังนี้

ประการแรก ธุรกิจของต้นต้องการมีแบรนด์เพิ่มเติมจริงหรือไม่ เพราะแบรนด์ใหม่ๆ จะแย่งเงินทรัพยากร เวลาไปจากพอร์ตแบรนด์ปัจจุบัน ซึ่งแบรนด์หลักอาจต้องการการสนับสนุนและใส่ใจอย่างมากก็ได้

ประการที่สอง จุดเริ่มต้นของสงครามเกิดจากคู่แข่งผลิตแบรนด์สินค้าราคาถูกออกมาซึ่งอาจจะเกิดความได้เปรียบด้านต้นทุน แต่นักการตลาดของอีกกิจการหนึ่ง ได้รับมอบหมายให้เปิด Fighter Brand เพื่อต่อสู้ ทั้งที่แบรนด์ดังกล่าวไม่ใช่จุดได้เปรียบของกิจการก็ได้ หากเป็นเช่นนั้น การแข่งขันครั้งนี้อาจกลายเป็นการเอาความเสียเปรียบหรือจุดอ่อนของกิจการออกไปต่อสู้ก็ได้ และยังมีหลายแบรนด์ที่ยังทำงานตลาดได้ยากมากขึ้น

ประการที่สาม แรนด์นี้เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นอาวุธในการทำลายหรือบั่นทอนกำลังของคู่แข่ง แต่อาจเป็นไปได้หรือไม่ว่า Fighter Brand จะมาดึงเอาลูกค้าหลักของกิจการเองไป หรือดึงลูกค้าจากที่เคยซื้อแบรนด์พรีเมียม มาซื้อแบรนด์ราคาถูกกว่าแทน หากเป็นเช่นนี้ก็เท่ากับนักการตลาดกำลังสร้างแบรนด์ใหม่มาแย่งลูกค้ากันเองแทนที่จะแข่งกับคู่แข่งภายนอก

ประการสุดท้าย การตัดสินใจประกาศสงครามทางการตลาดกับคู่แข่งด้วยกลยุทธ์ของ Fighter Brand ต้องไม่ไปทำให้ผลประโยชน์โดยรวมแย่งลง จะต้องมีการวัดด้วยจึงคุ้มค่ากับการลงทุน ●