

Mass Customization : กระบวนทัศน์ใหม่การแข่งขัน

Mass Customization : the New Process of Competition

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา¹⁾

Paipot Piyawongwathana¹⁾

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับโลกธุรกิจ แม้กระทั่งผู้บริหารบางรายได้เคยกล่าวว่า "องค์กรจะเปลี่ยนแปลงหรือยอมล่มสลาย" องค์กรที่ได้รับการจัดอันดับ 500 อันดับแรกของนิตยสารฟอร์จูน ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันเกือบ 150 องค์กรได้ล่มสลายไปแล้ว องค์กรเหล่านั้นถ้าไม่ถูกซื้อกิจการก็อาจเลิกทำธุรกิจไปเรียบร้อยแล้ว แม้กระทั่งระหว่างปี 2008 บริษัทวาณิชธนกิจยักษ์ใหญ่สัญชาติอเมริกัน "เลห์แมนบาร์เธอร์" ซึ่งมีประวัติดำเนินกิจการมากกว่า 100 ปี ปัจจุบันเหลือไว้แต่ความทรงจำและตำนานที่ถูกกล่าวขาน ไม่ใช่ธุรกิจระดับโลกในแบบฉบับของอเมริกาเท่านั้น แต่ทุกองค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น อยู่ที่ว่าองค์กรทั้งหลายจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ปัจจุบันแม้ว่าอยู่ในศตวรรษที่ 21 แต่ยังมีองค์กรอีกจำนวนมากเคยชินกับตัวแบบ "คิดใหญ่ทำใหญ่" ในศตวรรษที่ 19 ด้วยการผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) ธรรมชาติมีอิทธิพลต่อโลกธุรกิจมากกว่า 80 ปีแล้ว อาจกล่าวได้ว่า การผลิตขนาดใหญ่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำด้วยการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) และก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน ที่นำไปสู่คุณค่าผลิตภัณฑ์/บริการแบบมาตรฐาน (Standardization) ซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ของความได้เปรียบทางการแข่งขันในศตวรรษที่ 19 เป็นความได้เปรียบด้วย "ประสิทธิภาพต้นทุน"

กระบวนทัศน์ดังกล่าว ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายและสามารถใช้ได้เรื่อยมา กระทั่งหลังปี 1980 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างโกลาหลและเผยให้เห็นแนว

โน้มที่ชัดเจนอย่างเห็นได้ชัด อาทิ เทคโนโลยี ได้มีการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้องค์กรทำงานได้เร็วขึ้นและตอบสนองลูกค้าได้ทันทีทุกเวลา ตลาดและผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ กำลังเผยโฉมภายใต้รูปแบบที่ตอบสนองสภาพแวดล้อมได้รวดเร็ว กระทั่งสามารถทำนายได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นขึ้นกำลังนำพาการแข่งขันเปลี่ยนผ่านสู่ยุคฐานความรู้และเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล (Kay, 2001) เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นเนื่องจากบริบทด้านการแข่งขันและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทำให้แนวความคิดด้านการแข่งขันต้องเปลี่ยนไปด้วย นำไปสู่การตั้งคำถามของบทความนี้ได้แก่

1. ตลาดที่มีความชอบเหมือนกันได้เคลื่อนย้ายไปสู่ตลาดที่แตกกระจาย (Fragmentation) และกำลังเผยโฉมให้เห็นถึงตลาดเฉพาะราย (One to One Market) องค์กรที่เคยได้เปรียบจากการผลิตขนาดใหญ่ ด้วยการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าเหมือนกันหมด เฉพาะส่วนตลาด และมุ่งเฉพาะกลุ่ม จะทำอย่างไร

2. เครื่องมือทางการจัดการด้วยการผลิตแบบขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถสร้างความเติบโตให้กับองค์กรที่แข่งขันในยุคอุตสาหกรรมนั้น มีคุณสมบัติเพียงพอหรือไม่ ในยุคที่ลูกค้ามีความเป็นส่วนตัวและมีความชอบที่หลากหลาย

จากปัญหาและคำถามของบทความข้างต้น จะเป็นประเด็นนำพาไปสู่การค้นหาวิธีแก้ปัญหา และตอบคำถามของบทความด้วยแนวความคิด และสรุปเป็นหลักการบนพื้นฐานวรรณกรรมด้านการจัดการ เศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมและการตลาด เพื่ออธิบายว่าองค์กรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้กลับมาได้เปรียบ

¹⁾ อาจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Lecturer, Dr., Rajabhat Phetahaburi University

ทางการแข่งขันต่อเนื่องสืบไป การเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้ส่งผลต่อองค์กรในเชิงอุปสรรคเสมอไป องค์กรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีอาจนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในเชิงโอกาส อาทิ การปฏิวัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถก่อให้เกิดโอกาสกับองค์กรได้เช่นกัน ปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถทำให้ทราบความต้องการและสารสนเทศของลูกค้าได้เป็นรายบุคคล สามารถทราบถึงคำสั่งซื้อแบบทันที (Actual Order) ของลูกค้า ทำให้ลดปัญหาด้านต้นทุนสินค้าคงคลัง (Berman, 2002; Hart, 1995; 1996; Pine, 1993; 2004) สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าแต่ละรายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ และนี่คือกระบวนการที่ใหม่การแข่งขันภายใต้กลยุทธ์ที่เรียกว่า "Mass Customization"

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 การแนะนำบทความ ส่วนที่ 2 จะเป็นการกล่าวถึงแนวความคิด Mass Customization ที่ประกอบด้วยแนวความคิดการผลิตแบบมวลชน (Mass Production) และแนวความคิดทำตามสั่ง (Customization) ส่วนที่ 3 จะกล่าวถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization ในหลายๆอุตสาหกรรม ส่วนที่ 4 จะนำเสนอหลักการ Mass Customization และส่วนที่ 5 จะเป็นการสรุป

แนวความคิด Mass Customization

Davis (1996) เป็นผู้กล่าวถึงคำว่า Mass Customization ในปี 1987 ด้วยเหตุผลที่ว่าสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงจะทำให้ลูกค้ามีลักษณะเป็นส่วนตัว มีรสนิยมที่หลากหลายและพร้อมที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าหรือบริการทุกราคาถ้าองค์กรสามารถตอบสนองได้ตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามนี่เป็นเพียงคำกล่าวในช่วงที่การแข่งขันยังอยู่ในรูปแบบการผลิตขนาดใหญ่ ในโลกธุรกิจปัจจุบันองค์กรทั้งหลายล้วนเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากลูกค้าและคู่แข่งจำนวนมากมาย องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ไม่เพียงแต่ความสามารถในการแข่งขันด้วยคุณภาพที่สูงภายใต้ต้นทุนต่ำเท่านั้น แต่องค์กรต้องสามารถตอบสนองด้วยคุณค่าที่หลากหลาย (Varity) ได้ด้วย (Pine, 1993) คำกล่าวของนักวิชาการทั้งสองนี้เองทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดที่จะตอบสนองลูกค้าเฉพาะ

รายในทุกสิ่งที่ลูกค้าต้องการ (Customization) ในเวลาต่อมา และนำไปสู่แนวความคิดแบบ Mass Customization ที่ได้จากงานวิจัยของพายนีในปี 1993

Pine (1993) ได้โต้แย้งแนวความคิดซึ่งเป็นตัวแบบการผลิตขนาดใหญ่หรือ Mass Production ว่า ปริมาณการผลิตได้มาจากการพยากรณ์ยอดขายในอดีต แล้วนำมาผลิตตามจำนวนที่วางแผนไว้เพื่อนำไปสู่การขาย Pine ชี้ว่าถ้าลูกค้าไม่ต้องการหรือไม่มีการสั่งซื้อจะทำให้มีสินค้าคงเหลือจำนวนมาก วิธีแก้ไขคือการส่งเสริมการขายหรือการลดราคาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการแข่งขันให้มีความรุนแรงขึ้น หรือเปรียบเสมือนของเสีย (Waste) แนวความคิด Mass Customization คือวิธีการหนึ่งที่สามารถลดความเสี่ยงหรือแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในแนวคิด Mass Customization ผู้เขียนจะขอเริ่มต้นเพื่อทำความเข้าใจโดยเริ่มจากแนวความคิดการผลิตในปริมาณ สู่การตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายในทุกสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และนำไปสู่การบูรณาการแนวความคิดทั้งสองสู่กลยุทธ์ Mass Customization

การผลิตขนาดใหญ่ (Mass Production) คือแนวความคิดการผลิตในศตวรรษที่ 19 โดยเฮนรี ฟอร์ด (Henry Ford) (Pine, 1993) เป็นการผลิตที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการผลิตจำนวนมาก ด้วยการมุ่งความเชี่ยวชาญจากการแบ่งงานกันทำสามารถทำให้ทุกหน้าที่เกิดความชำนาญ นำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน นี่คือรากฐานที่นำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันด้วย "ต้นทุนต่ำ" หรือ "เอกลักษณ์แห่งคุณภาพ" แนวคิดนี้ได้ถูกผนวกเข้ากับสมมติฐานด้านส่วนแบ่งการตลาดว่าด้วยส่วนแบ่งการตลาดที่สูงสามารถทำให้ผลกำไรขององค์กรสูง นั่นคือองค์กรต้องสามารถจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์/บริการอย่างทั่วถึงให้กับลูกค้าทุกคนในอุตสาหกรรม หรือให้ความสำคัญกับขนาดตลาดที่ใหญ่ (Mass Market) (Kotler, Keller, 2006, p.15) อาทิ หนังสือพิมพ์เดลินิวส์ได้นำเสนอหนังสือพิมพ์ที่ได้มาตรฐาน ในราคาต่ำ ให้กับลูกค้าทุกคนทั่วประเทศไทย ความได้เปรียบของหนังสือพิมพ์ดังกล่าวเกิดจาก "ต้นทุนต่ำ" ที่ได้จากการผลิตและจัดจำหน่ายในปริมาณมากในตลาดทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ นี่คือกระบวนการแข่งขันในแบบดั้งเดิม ที่สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบการแข่งขันในอดีตและปัจจุบัน

อาจกล่าวได้ว่าแนวความคิดการผลิตปริมาณมาก ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันบนพื้นฐานความได้เปรียบด้านประสิทธิภาพ ด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการชนิดเดียวในปริมาณมาก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้คนทั้งหลาย โดยสมมติฐานที่ว่าผู้คนที่ต้องการมีความต้องการเหมือนกันหมด ตั้งแต่การผลิตมาตรฐานเดียว การตลาดมาตรฐานเดียวใช้กับลูกค้าทุกคน ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จทางการตลาดอยู่ที่การเลือกผลิตภัณฑ์/บริการที่จะผลิตและจำหน่ายให้ลูกค้าได้ทั้งตลาด อย่างไรก็ตามแนวคิดภายใต้สมมติฐานนี้ในที่สุดก็ถูกต่อต้านจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าไม่ได้มีความชอบที่เหมือนกันทุกรายและไม่ได้ต้องการสินค้าเพียงชนิดเดียว การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีความยืดหยุ่นและการสนองตอบหลายความต้องการลูกค้า (Customization) อาจจะทำให้ลูกค้าพอใจ (Brotherton & Adler, 1999) ในที่สุดจึงเกิดแนวความคิดภายใต้สมมติฐานที่ว่าองค์กรควรตอบสนองลูกค้าบนพื้นฐานประสิทธิผล (Effective) หรือการตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายได้อย่างหลากหลาย

การตอบสนองลูกค้าเฉพาะราย (Customization) ด้วยการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางบนพื้นฐานลูกค้าคือพระราชชา เป็นการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะราย (Fulderson, 1997) บนพื้นฐานที่องค์กรต้องออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ภายใต้ความต้องการลูกค้าเฉพาะราย และมีระบบการผลิตเพื่อผลิตสินค้า/บริการได้อย่างหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายที่มีความชอบไม่เหมือนกันได้ทุกความต้องการของลูกค้าภายใต้กรอบความสามารถขององค์กรหรือเป็นแนวคิดทำตามสั่ง Pine (2004) ให้เหตุผลว่าการตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายหรือทำตามสั่ง ว่าไม่ใช่ความหลากหลายจากการมีทางเลือกมาก แต่หมายถึงทุกความหลากหลายที่ตรงตามความชอบลูกค้าเนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการทางเลือก แต่ต้องการสิ่งที่ต้องการ

ข้อดีของแนวคิดดังกล่าวคือสามารถตอบสนองได้ตรงใจลูกค้าแต่ละคนอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) ถ้าลูกค้าอยากได้สิ่งใด องค์กรก็สามารถจัดหาให้ได้ทุกสิ่ง ทุกที่ ทุกเวลา แต่มีข้อเสียคือต้นทุนการผลิตจะสูงทำให้ราคาแพงมาก อาทิ ช่างตัดเสื้อที่สามารถตัดเสื้อให้ลูกค้าแต่ละ

รายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ลูกค้าต้องการเสื้อสีอะไรก็ได้ ต้องการจะตัดเสื้อเวลาไหนก็ได้ หรือจะให้ไปวัดตัวที่ไหนก็ได้ แต่ราคาจะแพง หรือโรงแรมแบบคาสโนในอเมริกาเมื่อนาย ก. ซึ่งเป็นลูกค้าประจำรายใหญ่มาใช้บริการ โรงแรมจะมีเซฟส่วนตัวสำหรับให้บริการลูกค้ารายนี้แบบเฉพาะตัว โดยเซฟส่วนตัวนี้จะทราบถึงความต้องการลูกค้ารายนี้ว่าชอบอาหารและเครื่องดื่มอะไร และพร้อมให้บริการได้อย่างแม่นยำถูกต้องตลอดเวลา ข้อดีของการตอบสนองความต้องการลูกค้าแบบนี้คือลูกค้าจะมีความประทับใจและทำให้เกิดความภักดีต่อโรงแรมสูงมาก แต่ข้อเสียคือค่าบริการจะแพงมากเนื่องจากต้นทุนสูง และให้บริการลูกค้าได้ในปริมาณจำกัด ดังนั้นจึงได้เกิดคำถามว่าจะทำอย่างไรที่จะตอบสนองลูกค้าได้เฉพาะรายและผลิตในปริมาณมากในเวลาเดียวกัน นับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ท้าทายยิ่ง

จากทรรศนะทั้งสอง จะเห็นว่าต่างมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกันไป โดยการแข่งขันในมิติของการผลิตปริมาณมากทำให้ได้เปรียบด้านประสิทธิภาพด้วยต้นทุนที่ต่ำ ขณะที่การแข่งขันในมิติของการผลิตเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะรายทำให้ได้เปรียบด้านประสิทธิผลด้วยการสามารถสร้างความชอบใจให้ลูกค้าเฉพาะรายได้ แต่ทั้งสองมิติต่างมีจุดเด่นและจุดด้อย ดังนั้นในเชิงวิชาการจึงเกิดการเชื่อมโยงแนวความคิดทั้งสองขึ้นบนรากฐานที่เป็นจุดเด่นของแต่ละแนวความคิด และเรียกว่า Mass Customization (Pine, 1993; Hart, 1995; 1996) Mass Customization เป็นแนวความคิดในความหมายที่ตรงข้ามมารวมกัน (Oxymoron) (Hart, 1996) ผู้เขียนเชื่อว่าเป็นคือเคล็ดลับความสำเร็จของการนำความขัดแย้งทางแนวความคิดมารวมกัน โดยไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกจนทำงานร่วมกันไม่ได้ และนี่คือรูปแบบหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้ภายใต้ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม คำว่า "Mass" หรือการผลิต/จำหน่ายปริมาณมาก (ภายใต้ความชำนาญที่เป็นมาตรฐาน) เชื่อมโยงเข้ากับคำว่า "Customization" หรือการทำตามสั่ง/ตอบสนองเฉพาะราย "Mass+Customization" เป็นการรวมแนวความคิดมุ่งการผลิตเข้ากับแนวความคิดมุ่งลูกค้า เป็นแนวคิดที่เติมเต็มแนวคิด "ประสิทธิภาพ" ด้วย "ประสิทธิผล" ซึ่งนำไปสู่การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะราย Mass Customization เมื่อให้คำนิยาม

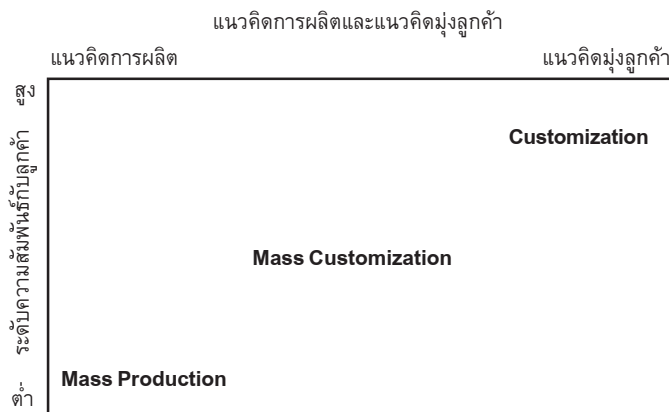
ชื่ออาจเรียกว่า "มวลชนเฉพาะราย" ซึ่งคำนิยามชื่อภาษาไทยนั้นผู้เขียนมีความเห็นว่ายังไม่สามารถให้ความหมายที่ครอบคลุมได้ดี จึงขอใช้ความหมายในภาษาต่างประเทศคือ Mass Customization ในบทความนี้

Hart (1995) ให้นิยามความหมายไว้ 2 ความหมายว่า Mass Customization คือความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการเฉพาะที่แตกต่างกันของลูกค้า ภายใต้อุดมคติว่าด้วย ทุกเวลา ทุกที่ เมื่อลูกค้าต้องการ อีกความหมายเป็นความหมายเชิงปฏิบัติคือ Mass Customization หมายถึงกระบวนการผลิตที่ยืดหยุ่น และโครงสร้างองค์กร ที่สอดคล้องและสามารถผลิต ผลิตภัณฑ์/บริการเพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายภายใต้มาตรฐานด้วยต้นทุนต่ำในระบบการผลิตปริมาณมาก

จากความหมายในเชิงปฏิบัติเห็นได้ว่า Mass Customization ไม่ใช่แนวความคิดเพื่อตอบสนองลูกค้าแบบมวลชน (Mass Market) หรือส่วนตลาด (Segmentation) (ผลิตภัณฑ์/บริการชนิดเดียวหรือแต่ละชนิดเพื่อตอบสนองทั้งตลาดหรือหลายส่วนตลาด) แต่เป็นส่วนที่ทำให้แนวความคิดส่วนตลาดสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพราะทำให้สามารถ "ตอบสนองทุกความต้องการที่แตกต่างกัน" หรือรสนิยมเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ ทั้งนี้การตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นความหมายที่ 2 ของ ฮาร์ทนั้น ในความหมายนี้สอดคล้องกับความหมายของพายนน์ (Pine, 1993) ได้ให้เหตุผลสนับสนุนว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งมีที่มาจาก การสืบสวน ค้นหาความต้องการที่ถูกต้องชัดเจน

ของลูกค้าจนกระทั่งเป็น "ข้อมูลเฉพาะของลูกค้าแต่ละราย" แล้วเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลองค์กรเพื่อนำมาออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้มีระดับที่สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการโดยความต้องการนั้นลูกค้าอาจจะรู้หรือไม่รู้ก็ได้ (แต่องค์กรรู้) อาทิ ธุรกิจโรงแรมหลายแห่งในประเทศ มีข้อมูลความชอบของลูกค้าที่เคยใช้บริการอยู่บนฐานข้อมูลโรงแรม เมื่อมีสเตอร์พี มาใช้บริการ พนักงานจะมอบห้องพักแบบไม่สับสนบุหรีให้โดยลูกค้ารายนี้มิได้ร้องขอ นอกจากนี้ผ้าเช็ดตัวทุกชิ้นภายในห้องพักล้วนมีสัญลักษณ์ "พี" ทุกชิ้น การที่โรงแรมทำเช่นนี้ได้ เพราะมีข้อมูลความชอบของลูกค้ารายนี้อยู่แล้วว่าไม่ชอบกลิ่นบุหรี สำหรับผ้าเช็ดตัวสัญลักษณ์ พี นั้น มาจากชื่อของลูกค้าคือ Pine อย่างไรก็ตามโรงแรมมีผ้าเช็ดตัวที่มีสัญลักษณ์ A-Z ไว้เป็นองค์ประกอบอยู่แล้ว จึงสามารถส่งมอบบริการเช่นนี้ให้กับลูกค้าทุกคนได้อย่างลงตัว

สมมติฐาน 2 ข้อของแนวคิด Mass Customization ได้แก่ "ประสิทธิภาพ" (ที่สัมพันธ์กับแนวคิดการผลิตปริมาณมาก) ก็คือการผลิตในปริมาณมากที่เป็นมาตรฐาน(Standardization) เป็นกระบวนการผลิตที่มาจากการทำงานกันภายใต้ทักษะความชำนาญที่ทำให้ต้นทุนต่ำ คุณภาพสูง และ "ประสิทธิผล" (ที่สัมพันธ์กับการผลิตตามสั่ง)คือสามารถสนองตอบลูกค้าได้หลากหลายความต้องการ แต่ราคาไม่แพงอย่างที่คิด นี่เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรภายใต้แนวคิด Mass Customization สามารถทำกำไรภายใต้ "คุณค่าที่หลากหลาย" จากสมมติฐานทั้งสองข้อกล่าวได้ว่าปลายด้านหนึ่งของ Mass Customization เป็นแนวคิดการผลิต(Production Con-



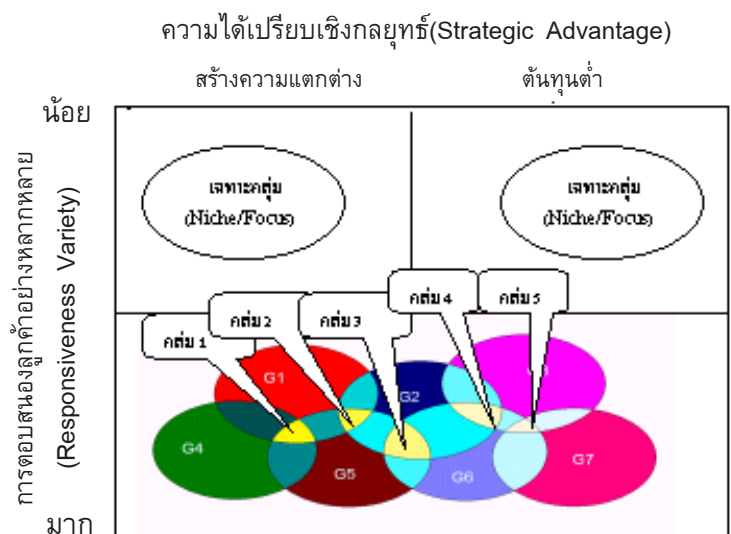
ภาพที่ 1 ระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าและแนวความคิดการผลิต-การมุ่งลูกค้า

cept) แต่ปลายอีกด้านหนึ่งเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะรายหรือแนวคิดมุ่งลูกค้า (Customer Concept)(Brotherion & Adler, 1999) โดยมีระบบเป็นตัวเชื่อมโยงกับความต้องการลูกค้า หรือมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างเป็นเหมืองข้อมูล(Data Mining)ลูกค้าเพื่อประโยชน์ในการออกแบบและสร้างบริการให้ลูกค้าได้อย่างตรงใจทุกครั้งที่ลูกค้ามาใช้บริการ ดังภาพที่ 1

จากภาพที่ 1 จะพบว่าแนวความคิดแบบ Mass Customization จะให้ความสำคัญกับการตอบสนองลูกค้าในเวลาเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับระดับของการมีส่วนร่วมของลูกค้าปานกลาง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจนำไปสู่การปิดช่องว่างด้านความต้องการลูกค้าที่หลากหลายได้ เพราะ Mass Customization สามารถเติมเต็มในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ปรับแต่งมาตรฐานได้ตรงตามทีลูกค้าปรารถนา และจดจำความชอบที่ลูกค้าประทับใจทุกครั้ง ที่ซื้อผลิตภัณฑ์/บริการ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความต้องการลูกค้า (Demand Management) นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวว่าผลิตภัณฑ์/บริการหลากหลาย (Product Variety) นั้น มีที่มาจากความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย (Demand Variety) (Berman, 2002; Hart, 1996; Pine,1993, p.44)

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ Mass Customization ถ้าพิจารณาจากมุมมองด้าน "ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

(Strategic Advantage)" จะหมายถึงความได้เปรียบที่มาจากคุณค่าด้านต้นทุนและคุณค่าด้านคุณภาพที่แตกต่าง ซึ่งสามารถเข้าใจได้ไม่ยากนัก แต่ถ้าพิจารณาจากมุมมองด้าน "ความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้า (Variety of Responsiveness)" จะหมายถึงการตอบสนองลูกค้าได้มากและหลายกลุ่ม (Niches) ในประเด็นหลังนี้ยังมีการอภิปรายและข้อโต้แย้งจากนักวิชาการบางกลุ่มที่หาข้อสรุปได้ไม่ชัดเจนนัก ขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มมีความเห็นว่า Mass Customization ในมุมมองด้านความหลากหลายก็คือตลาดเฉพาะ (Niche) รูปแบบหนึ่ง นี่คือนิยามที่ถกเถียงกันในขณะที่งานของ Pine (1993) ได้ให้ความเห็นว่ากลยุทธ์ Mass Customization ก็คือตลาดเฉพาะ (Niches)ที่สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มหรือหลายมาตรฐานในขณะที่ตลาดเฉพาะในมุมมองแบบเก่า นั้นตอบสนองลูกค้าได้เพียงกลุ่มเดียว แต่สำหรับผู้เขียนแล้วเห็นว่ายุทธศาสตร์มุ่งเฉพาะให้ความหมายคือเฉพาะกลุ่ม อาทิ กลุ่มคนชรา กลุ่มรายได้ 5 ล้านบาทต่อเดือน เป็นต้น แต่ "Mass Customization" นั้น เป็นตลาดเฉพาะ (1:1) แบบมวลชน หรือ "Mass Market of One" ที่มาจากการความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกันมากมาย แล้วใช้ระบบเพื่อจัดการ "รวบรวมความต้องการเฉพาะที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน" ซึ่งที่มาของแนวความคิดแตกต่างกัน ด้วยแนวคิด Mass Customization จะทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลายกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการเสริมแนวคิดตลาดเฉพาะแบบ



ภาพที่ 2 กลยุทธ์มุ่งเฉพาะและ Mass Customization

กลุ่มเดียวที่ส่งมอบคุณค่าเพียง "คุณค่าเดียว" ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้จุดเด่นอีกประการก็คือสามารถตอบสนองลูกค้าแต่ละราย และสามารถส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้ "หลายคุณค่า" ดังภาพที่ 2

จากภาพที่ 2 แขนงอนจะหมายถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้วยต้นทุนต่ำและคุณภาพที่แตกต่าง ส่วนแกนตั้งจะหมายถึงความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้าในระดับน้อยถึงมาก ตลาดเฉพาะกลุ่มจะเป็นการตอบสนองลูกค้าที่มีความชอบเหมือนกัน (Homogeneous) ด้วยคุณค่าเดียว (ผลิตภัณฑ์เดียว) ในขอบเขตตลาดขนาดเล็ก อาจกล่าวได้ว่าเป็นการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นหลัก (ต้นทุนต่ำ/คุณภาพที่แตกต่าง) บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การมุ่งเฉพาะ (Focus Strategy) (Porter, 1980) ขณะที่ความได้เปรียบจากความหลากหลายในการตอบสนองลูกค้าจะเป็นแนวความคิดที่ต่อยอดแนวความคิดแรกให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Pine, 1993) ด้วยการมุ่งที่จะตอบสนองลูกค้าอย่างหลากหลายด้วยคุณค่าที่หลากหลาย ซึ่งมาจากแนวความคิดตลาดที่แตกกระจายทำให้องค์กรมีลูกค้าที่หลากหลายนั่นเอง จากแผนภาพล่างสมมติว่าองค์กรแบ่งลูกค้าตามรายชื่อตั้งแต่ A-Z และนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 7 กลุ่ม ตั้งแต่กลุ่ม G1 ถึง G7 (G1 ถึง G7 จะประกอบด้วยลูกค้าแต่ละราย โดยแต่ละรายอาจจะมี ความชอบหรือรสนิยมไม่เหมือนกันหรือเหมือนกันก็ได้) ซึ่งในแต่ละกลุ่มนั้นจะมีความชอบที่แตกต่างกัน แต่องค์กรแบบ Mass Customization จะใช้ระบบเพื่อรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายรวมกัน (ในแผนภาพจะได้ 5 กลุ่มย่อย) หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการผลิตในแบบ Mass Production และส่งคืนให้กับลูกค้าได้ทุกรายแม้จะมีความชอบแตกต่างกัน เป็นต้น

แนวความคิด Mass Customization ถ้าพิจารณาด้วย "ตำแหน่งทางการแข่งขัน" ของพอร์เตอร์ (Porter, 1980) ก็คือตำแหน่งขององค์กรที่แข่งขันด้วย "คุณค่าหลากหลาย" สามารถทำให้องค์กรมีความได้เปรียบการแข่งขันในช่วงเวลาหนึ่ง อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในเชิงทรัพยากรองค์กร (Resource-Based) (Brotherton & Adler, 1999) ก็คือความสามารถที่จะเข้าใจความต้องการเฉพาะที่ชัดเจนถูกต้องของลูกค้าแต่ละรายแล้วใช้ระบบ (System) เพื่อจัดการความต้องการของลูกค้าแต่ละราย

นำไปผลิตแบบมวลชน หรือ Mass Production เพื่อส่งคืน "แต่ละคุณค่า" ให้ลูกค้าทุกราย อาทิจรุกรกิจโรงแรมที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะเป็นความสามารถของโรงแรมในการจัดการสิ่งที่จับต้องได้คือห้องพัก อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก และพนักงานบริการ ส่วนหลัง (Back Office) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตด้วยการแบ่งงานกันทำกระทั่งสามารถทำให้งานนั้น ๆ เป็นมาตรฐาน (Standardization) ได้ในที่สุด ขณะที่กระบวนการในการส่งมอบบริการให้ลูกค้า ซึ่งเป็นพนักงานบริการส่วนหน้า (Front Office) จะเป็นการรับไปสั่งซื้อ (Order) สร้างปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกับลูกค้าทำตามคำสั่งลูกค้า (Customization) โดยที่ทั้งสองส่วนนี้เมื่อเชื่อมโยงกันจะนำไปสู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า "Mass Customization" ซึ่งสามารถสนองตอบความต้องการลูกค้าได้ทุกความต้องการและในปริมาณมาก

ในที่สุดอาจนำไปสู่คำถามที่ว่าทำไมองค์กรต้องใช้กลยุทธ์ Mass Customization จากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันคู่แข่งขั้นเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายและมีจำนวนมาก ทำให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงผลกำไรสูงขณะที่ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นจากช่องทางจัดจำหน่ายในตลาด และอินเทอร์เน็ตทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูงและเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมาย แต่เหตุผลที่สำคัญคือการแข่งขันในแบบปริมาณมากหรือแข่งขันด้วยขนาดการผลิตและขนาดตลาดที่ใหญ่ ที่เชื่อมโยงกับความชอบลูกค้าที่เหมือนกัน (Homogeneous) กำลังจะเป็นอดีตหรือสิ้นสุดลง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงอย่างเห็นได้ชัด (Berman, 2002) นอกจากนี้เทคโนโลยีได้เพิ่มความสำคัญต่อองค์กรและลูกค้าอย่างมาก รวมถึงปรากฏการณ์ที่ลูกค้ามีความชอบที่หลากหลายหรือแตกกระจาย (Fragmentation) ก่อให้เกิดความต้องการเฉพาะรายขึ้น นี่เป็นการก่อให้เกิดแนวโน้มใหม่ซึ่งองค์กรธุรกิจต้องเผชิญนับจากนี้ไป (Hart, 1996) Mass Customization เป็นหนึ่งในหลายกระบวนการที่ซึ่งสามารถเผชิญกับความซับซ้อนดังกล่าว

สำหรับประโยชน์ที่ได้รับจากแนวความคิด Mass Customization ได้แก่การลดเวลาการส่งมอบงาน (Cycle Time) พร้อมทั้งลดต้นทุนการบริการลงเพราะองค์กรทราบถึงประสบการณ์ที่ลูกค้าประทับใจจากฐานข้อมูลทำให้กระบวนการผลิตและส่งมอบบริการมีประสิทธิภาพ

จากการประหยัดต่อประสิทธิภาพและไม่ต้องลองผิดลองถูก อีกประการหนึ่งคือการประหยัดจากความหลากหลาย (Economy of Scope) (Jiang, 2000) ด้วยการใช้วัตถุดิบในการผลิตร่วม อาทิ ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอิเล็กทรอนิกส์ของมิตซูบิชิสามารถใช้ใบพัดเครื่องปรับอากาศร่วมกับผลิตภัณฑ์ประเภทพัดลม ทำให้ต้นทุนต่ำลง กล่าวได้ว่าเป็นการเฉลี่ยต้นทุนให้ต่ำลงได้ หรือธุรกิจโรงแรมฝ่ายแม่บ้าน(House Keeping) ที่ทำความสะอาดห้องพักแขกร่วมกับทำความสะอาดห้องโถง ห้องอาหารในโรงแรม เป็นต้น นอกจากนี้ความหลากหลายยังสามารถเพิ่มทางเลือกความต้องการ (Demand) ด้วยผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย เป็นการเพิ่มความภักดีที่ลูกค้ามีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความต้องการลูกค้าที่หลากหลาย (Demand Variety) องค์กรควรมีกกลุ่มผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลาย (Product Variety) ด้วยเช่นกัน (Berman, 2002; Hart, 1996; Pine, 1993, p.44) ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงองค์กรที่ดำเนินกลยุทธ์ Mass Customization ซึ่งได้จากวรรณกรรมในต่างประเทศและจากงานวิจัยในประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของบทความที่ต้องการศึกษาถึงกลยุทธ์ Mass Customization เพื่อส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลายภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีรายละเอียดคือ

แมคโดนัลด์ (McDonald) ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอาหารบริการด่วน (Fast-Food Restaurant) ในอดีตได้ใช้ระบบการผลิตแบบจำนวนมาก ทำให้ได้ประโยชน์จากการผลิตที่ประหยัด ภายใต้เบเกอร์ที่มีมาตรฐาน (Standardization) ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าในตลาดมวลชน (Mass Market) โดยลูกค้าไม่สามารถปฏิเสธมาตรฐานที่ได้จากแมคโดนัลด์ได้ (ทั้งที่อยากปฏิเสธ) แต่ปัจจุบันแมคโดนัลด์สามารถตอบสนองลูกค้าได้หลากหลายตรงตามความต้องการลูกค้าแต่ละรายในสิ่งที่ต้องการด้วยแนวคิด Mass Customization ลูกค้าสามารถสั่งแมคไรซ์เบอร์เกอร์หมู แมคไรซ์เบอร์เกอร์ไก่ นกเก็ต แมคพิชทำจากเนื้อปลาไวท์อลาสกันพอลลอด (White Alas Kan Pollock) สลัดผัก กาแฟ ฯลฯ โดยที่ลูกค้าสามารถระบุส่วนผสมในอาหารที่ต้องการได้ อาทิ สาขา

ของแมคโดนัลด์ในกรุงเทพฯ ลูกค้าเคาน์เตอร์สามารถสั่งเบอร์เกอร์บนมาตรฐานของแมค แต่ลูกค้าเลือกที่จะไม่ใส่ส่วนผสมบางอย่างหรือเลือกใส่ส่วนผสมบางอย่างได้ ซึ่งแมคโดนัลด์ สามารถผลิตให้กับลูกค้าทุกรายได้ตามที่ลูกค้าต้องการ การที่ทำได้เช่นนี้ได้เนื่องจากพนักงานเคาน์เตอร์ (Front Office) สามารถรับคำสั่ง (Orders) จากลูกค้าแต่ละรายที่มีความชอบในเบอร์เกอร์ที่แตกต่างกัน โดยคำสั่งซื้อจะถูกส่งเข้าไปตลอดเวลา "นี่คือ Customization" จากคำสั่งซื้อลูกค้า ผ่านระบบไปยังฝ่ายผลิตที่อยู่ด้านหลังร้าน (Back Office) ซึ่งจะทำการผลิตเบอร์เกอร์ตามคำสั่งซื้อ ที่มีการคัดแยกคำสั่งซื้อที่เหมือนกันเข้าด้วยกันเพื่อผลิตในระบบมวล (Mass Production) ภายใต้ระบบการผลิตที่เป็นมาตรฐานซึ่งเกิดจากการแบ่งงานกันทำ ด้วยระยะเวลาที่ไม่นานนักในที่สุดสามารถส่งมอบเบอร์เกอร์คุณภาพมาตรฐานด้วยความร้อนพอเหมาะ บริการที่รวดเร็วถูกต้องแม่นยำ คุ่มค่าทั้งคุณภาพ บริการและราคาให้กับลูกค้าตามที่ต้องการทุกราย นี่คือนโยบาย Mass Customization ที่ทำให้แมคโดนัลด์สามารถมัดใจลูกค้าได้ในปัจจุบัน

กางเกงยีนส์ลีวายส์สตาร์ (Levi Strauss) กับเทคโนโลยีเว็บไซต์ด้วยการเสนอมาตรฐานกางเกงยีนส์ที่มีมาตรฐาน รูปทรงและสีของกางเกงที่หลากหลาย โดยที่ลูกค้าสามารถเลือกได้ตามความพอใจแล้วระบุเงื่อนไขในสิ่งที่ต้องการ หลังจากนั้นระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทจะรวมคำสั่งซื้อที่เหมือนกันและผลิตกางเกงยีนส์ตามที่ลูกค้าต้องการโดยใช้เวลาประมาณ 4-6 สัปดาห์ เพื่อส่งมอบกางเกงยีนส์ให้ลูกค้าแต่ละรายที่บ้าน นอกจากนี้บริษัทได้มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับขนาด สี รูปทรง ที่ลูกค้าชอบเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลเมื่อลูกค้ามาใช้บริการครั้งต่อไปบริษัทสามารถตัดแต่งให้ลูกค้าได้ทันที นี่คือนโยบาย Mass Customization ในแบบที่องค์กรกำหนดมาตรฐานไว้ขณะเดียวกันก็สามารถปรับแต่งมาตรฐานได้ตามที่ลูกค้าต้องการทั้งขนาดใหญ่ขึ้นหรือเล็กลง หรือเพิ่มเติมสีสันบางอย่างในกางเกงยีนส์ภายใต้มาตรฐานที่บริษัทได้วางแผนไว้

โรงแรมริทซ์คาร์ตัน (Ritz-Carlton) กับกลยุทธ์ Mass Customization ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อจำชื่อและบันทึกประวัติลูกค้าสำหรับออกแบบและส่งมอบบริการให้ลูกค้าอย่าง

แม่นยำ เป็นการเก็บข้อมูลความประทับใจที่ลูกค้าชอบไว้บนฐานข้อมูล เมื่อลูกค้าโทรศัพท์มาที่โรงแรมหรือเดินเข้ามาขอใช้บริการโรงแรม พนักงานบริการส่วนหน้าจะถามลูกค้าว่าเคยใช้บริการโรงแรมหรือไม่ หรือมีบัตรสมาชิกโรงแรมหรือไม่ ถ้าไม่เคยใช้บริการหรือไม่มีบัตรสมาชิก พนักงานจะถามรายละเอียดเกี่ยวกับชื่อ ที่อยู่ บริษัทที่ทำงาน ต้องการห้องพักแบบไหน สูดบุหรี่ยี่ห้ออะไร เพื่อเก็บไว้เป็นข้อมูลประวัติ แต่ถ้าลูกค้าเป็นสมาชิกโรงแรมหรือเคยใช้บริการโรงแรมเมื่อพนักงานป้อนข้อมูลเข้าไปในระบบฐานข้อมูลกลาง พนักงานจะทราบทันทีว่าลูกค้าชื่ออะไร นิสัยชอบกินอะไร และจะทราบทันทีว่าลูกค้าชอบอะไร อยู่ที่ไหน พร้อมกับถามนิสัยชอบกินอะไร นิสัยที่ว่า "ยินดีต้อนรับนิตินิสัยชอบกินอะไร ท่านต้องการห้องพักแบบเดอลักซ์ (Deluxe) บนชั้นไม่สูบบุหรี่ เตียงเดี่ยว พร้อมคูปองอาหารเช้า และให้ปลุกในเวลา 6.00 นาฬิกา เหมือนเดิมหรือไม่ โดยข้อมูลดังกล่าวนี้ทุกสาขาของโรงแรมแห่งนี้สามารถเรียกดูได้ ทำให้ทราบถึงความชอบลูกค้า ทักทายชื่อลูกค้าได้ถูกต้องแม้ว่าลูกค้าจะไม่เคยมาใช้บริการที่สาขาบางแห่งก็ตาม นี่เป็นรูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อให้บริการลูกค้า (Hart, 1996) หรือโรงแรมในประเทศไทยทางภาคใต้บางแห่งใช้กลยุทธ์ดังกล่าวด้วยการมีระบบฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อเก็บประวัติการใช้บริการของลูกค้าทุกครั้งที่มาใช้บริการ และสามารถส่งมอบบริการที่ประทับใจให้ลูกค้าได้ทุกครั้ง นี่ไม่ใช่เรื่องบังเอิญแต่เป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้กรอบแห่งกลยุทธ์ Mass Customization

นอกจากนี้ Jiang (2000) ให้เหตุผลสนับสนุนเกี่ยวกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization ไว้ว่าน่าสนใจว่า Mass Customization นำไปสู่ความได้เปรียบที่มาจาก "คุณค่าที่หลากหลาย" ด้วยการส่งมอบบริการให้ลูกค้าได้อย่างหลากหลาย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมีเอกลักษณ์เฉพาะของตัวเองและมีรสนิยมการบริโภคที่หลากหลาย ลูกค้าที่ต่างรายกันต้องการสินค้าหรือบริการที่ต่างกันอย่างเด่นชัด ผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลายสามารถสร้างผลกำไรให้องค์กรได้ และสามารถเป็นขวากหนามป้องกันการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

หลักการ Mass Customization

จากที่ได้นำเสนอมาตั้งแต่ต้นจะเห็นว่า Mass

Customization คือกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงเพื่อเผชิญกับพฤติกรรมลูกค้า หรือความชอบของลูกค้าที่กระจายออกเป็นความชอบที่หลากหลายภายใต้เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการแข่งขันให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างเท่าทันคู่แข่งชั้น ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปถึงหลักการเพื่อนำกระบวนการ Mass Customization ไปสู่การปฏิบัติซึ่งมีรายละเอียดคือ

1. องค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างเกณฑ์ในการเลือกลูกค้า(ควรเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพหรือมีอำนาจซื้อ) แต่ละรายที่เป็นลูกค้าเป้าหมาย พร้อมทั้งต้องมีช่องทางการเข้าถึงหรือสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันกับลูกค้าได้ เนื่องจากมีการสื่อสารเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อบันทึกเป็นข้อมูลและปรับปรุงข้อมูลลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน ดังนั้นถ้าองค์กรไม่สามารถเข้าถึงหรือไม่สามารถสื่อสารระหว่างกันกับลูกค้าได้ กลยุทธ์ Mass Customization ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ

2. องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลเฉพาะของลูกค้า เพื่อจะได้ทราบลักษณะความต้องการเฉพาะของลูกค้า ได้ทราบถึงความแตกต่างด้านรสนิยมของลูกค้า การซื้อและการใช้สินค้าและบริการของลูกค้าแต่ละราย เพราะจะทำให้สามารถนำไปออกแบบ พัฒนาและส่งมอบบริการ (Delivery) ให้กับลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าแต่ละรายต้องการ

3. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass Customization สามารถทำกำไรจากส่วนต่างราคาที่สูงเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถในการผลิตและส่งมอบบริการให้ลูกค้าแต่ละรายเป็นกรณีพิเศษ โดยที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่าย

4. กลยุทธ์ Mass Customization สามารถใช้เว็บไซต์ (Web) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการรับคำสั่งซื้อลูกค้าแต่ละรายที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เว็บไซต์สามารถจับคู่คำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายแล้วนำคำสั่งซื้อที่เหมือนกันที่เรียกว่า "Mass Market of One" เพื่อนำมาผลิตในขนาดใหญ่แล้วใช้ระบบจัดการเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ลูกค้าได้ทุกคนตามที่ต้องการ

5. กลยุทธ์ Mass Customization จะใช้ได้กับตลาดที่แตกกระจาย ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นตลาดเฉพาะ

ราย ตลาดลักษณะนี้สอดคล้องกับปัจจุบันดังได้กล่าวมา แต่ต้นแล้ว ซึ่งตลาดที่แตกกระจายนั้นการผลิตก็ควรต้อง ใช้ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น(แต่อยู่บนพื้นฐานการผลิตที่ มุ่งความเชี่ยวชาญ) สามารถตอบสนองของความต้องการที่ หลากหลายได้ ด้วยการ ใช้ระบบการจัดการที่สามารถรับ คำสั่งซื้อที่หลากหลายของลูกค้า และใช้ระบบจัดคำสั่งซื้อ ที่เหมือนกันนำมาผลิตด้วยมาตรฐานความเชี่ยวชาญแล้ว ส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ให้ลูกค้าได้ทั้งหมด อาทิ โรง พยาบาลซึ่งรับผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาทุกรายตั้งแต่นาย ก. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคปวดข้อ นาย ข. ที่แจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรคไขข้อใหญ่ จนถึงนาย ฮ. ซึ่งแจ้งความประสงค์ว่าต้องการรักษาโรค ไมเกรน ทั้งนี้เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลจะมีระบบคัดกรองแต่ และโรคของผู้ป่วยที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน สมมติว่าโรค ปวดข้อรวมได้ 20 ราย โรคไมเกรนรวมได้ 10 ราย ฯลฯ ก็จะส่งผู้ป่วยเหล่านี้ไปยังแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเพื่อ รักษา กล่าวได้ว่าผู้ป่วยทุกรายสามารถได้รับการรักษาใน เชิงประสิทธิผลตามที่ผู้ป่วยต้องการทุกราย ขณะที่โรง พยาบาลก็ได้ประสิทธิภาพด้านการผลิตในขนาดที่เหมาะสม และสามารถส่งมอบคุณค่าได้หลากหลายในเวลาเดียวกัน

6. องค์กรที่จะนำกลยุทธ์ Mass Customization ไป ใช้จะต้องคำนึงถึงขนาดการผลิตที่เหมาะสมหรือต้อง กำหนดปริมาณซื้อขั้นต่ำ มิฉะนั้น Mass Customization จะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า จะต้องมีการรวบรวมคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายและ จับคู่คำสั่งซื้อที่เหมือนกันให้ได้ในขนาดที่เหมาะสมกับการ ผลิตเพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนการผลิต แต่ถ้า เป็นคำสั่งซื้อเฉพาะรายเดี่ยวที่ไม่สามารถรวมคำสั่งซื้อได้ Mass Customization สามารถทำได้ด้วยการกำหนด ปริมาณซื้อ (Volume) ขั้นต่ำพร้อมระบุราคาตามขนาด การผลิต อาทิ เอ็ม แอนด์ เอ็ม (M & M) เมื่อลูกค้าต้องการ ลูกกวาดเคลือบช็อกโกแลตพร้อมต้องการข้อความที่ ระบุบนช็อกโกแลตว่า "สุขสรรค์วันเกิดครบรอบ 30 ปี พร้อมด้วยใบหน้าของคุณคนเจ้าของวันเกิด" M & M สามารถทำให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แต่ต้องซื้อใน ปริมาณขั้นต่ำตามที่ M & M กำหนด ขณะที่ราคาจะสูง กว่าราคาปกติเล็กน้อย

7. องค์กรที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Mass

Customization จะต้องให้ความสำคัญกับความไวต่อความ รู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่ง (Customer Customization Sensitivity) ถ้าลูกค้ามีความไวต่อความรู้สึกใน การทำตามสั่งสูง ลูกค้าจะยอมเสียเวลารอ ยอมจ่ายแพง ขณะเดียวกันขนาดของกลุ่มในการทำ Mass Customization จะมีขนาดเล็ก อาทิ ในอุตสาหกรรมสายการบิน ลูกค้าที่ซื้อเครื่องบินมีความไวต่อความรู้สึกในการทำตาม สั่งสูงเพราะลูกค้าที่เป็นสายการบินนั้นต้องการความ ปลอดภัย ความสะดวก ความเร็ว สิ่งอำนวยความสะดวก ในเครื่องบินที่ครบครัน ฯลฯ ลูกค้าเหล่านี้จะยินยอมที่จะเสียเวลารอนาน และจ่ายแพง เป็นต้น ในทางกลับกัน ถ้าความไวต่อความรู้สึกของลูกค้าในการทำตามสั่งต่ำ ลูกค้าจะไม่ยินยอมเสียเวลาในการรอคอย และไม่ยอม จ่ายแพง ขณะที่ขนาดกลุ่มลูกค้าก็มีขนาดใหญ่ อาทิ เกลือซึ่งลูกค้าต้องการเพียงความเค็มเพื่อใช้ปรุงอาหาร หรือโรยถนน เป็นต้น

บทสรุป

พลวัตการแข่งขันในโลกธุรกิจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คู่แข่งขันพัฒนาความสามารถตลอดเวลา ในขณะที่ ลูกค้ามีช่องทางให้เลือกซื้อเพิ่มขึ้นมีอำนาจมากขึ้นและมี พลังการต่อรองมากยิ่งขึ้น การแข่งขันด้วยการเน้น ประสิทธิภาพอาจไม่สามารถตอบโจทย์การแข่งขันที่ รุนแรงได้ครบถ้วน แนวความคิดการแข่งขันด้วยความได้ เปรียบจากปริมาณมากหรือแบบมวลชน (mass production) ที่ใช้มาตั้งแต่ยุคอุตสาหกรรม อาจถึงเวลาต้องปรับ เปลี่ยน ปัจจุบันแนวความคิดการแข่งขันเพื่อความได้ เปรียบกำลังเคลื่อนสู่แนวความคิด Mass Customization เนื่องจากลูกค้ามีความชอบที่หลากหลาย และตลาดได้ แตกกระจาย (Fragmentation) จากลูกค้าที่เป็นกลุ่มแปร เปลี่ยนเป็นลูกค้าแบบเฉพาะราย นำไปสู่คำถามที่ผู้ บริหารจะต้องตอบคือ "จำเป็นหรือไม่ที่องค์กรจะต้องให้ ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการลูกค้า?" ถ้า คำตอบคือ "ใช่" ท่านควรจะทำอย่างไรต่อไปคือ "องค์กร จะทำอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ?"

บทความนี้ได้มีการอภิปรายเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับ ความต้องการลูกค้าที่มีลักษณะเฉพาะรายทั้ง 2 ข้อ และได้แนะนำเสนอกระบวนการทัศน์ใหม่การแข่งขันด้วยแนว ความคิด กลยุทธ์ Mass Customization และได้ให้เหตุผล

ว่าทำไมองค์กรต้องทำความเข้าใจแนวความคิดกลยุทธ์ Mass Customization นอกจากนี้ยังได้ให้เหตุผลว่าจะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้อย่างไร รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเมื่อใช้กลยุทธ์นี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการทัศน์ในการจัดการอุปทาน (Supply Management) ประสานกับการจัดการอุปสงค์ (Demand Management) ได้อย่างลงตัวในศตวรรษนี้ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization จะได้รับรางวัลจากลูกค้าทำให้ลูกค้าภักดีต่อองค์กร รวมถึงการเพิ่มขึ้นของศักยภาพในการทำอะไรที่เพิ่มสูงขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Berman, B. (2002). Should your firm adopt a mass customization strategy ? *Business Horizons*, 45(4), 51-60..
- Brotherton, B., & Adler, G. (1999). An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 18(-), 261-272.
- Davis, S. (1996). *Future Perfect* (10 ed.). NewYork: Addison-Wesley.
- Fulderson, B. (1997). A response to dynamic change in the market place. *Decision Support Systems*, 21(-), 199-214.
- Hart, C. W. L. (1995). Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 36-45.
- Hart, C. W. L. (1996). Made to Order: Technology is making it feasible to reach that market of one. Make sure you're the first mover. *Marketing Management:Summer* 5(2), 11-22.
- Jiang, P. (2000). Segment-based mass customization: an exploration of a new conceptual marketing framework. *Internet Research*, 10(3), 215-222.
- Kay, J. (2001). What became of the new economy ?. *National Institute Economic Review*, 177, 56-69.
- Kotler, P., & Keller, K. J. (2006). *Marketing Management* (12 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Libai, B., Narayandas, D., & Humby, C. (2002). Toward an Individual Customer Profitability Model: A Segment-Based Approach. *Journal of Service Research*, 5(1), 69-76..
- Pine II, B. J. (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine II, J. (2004). Mass Customization: The New Imperative. *Strategic Direction*, 20(1), 2.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NewYork: The Free Press